



wirtschaft weiterbildung

07/08_13

www.wuw-magazin.de

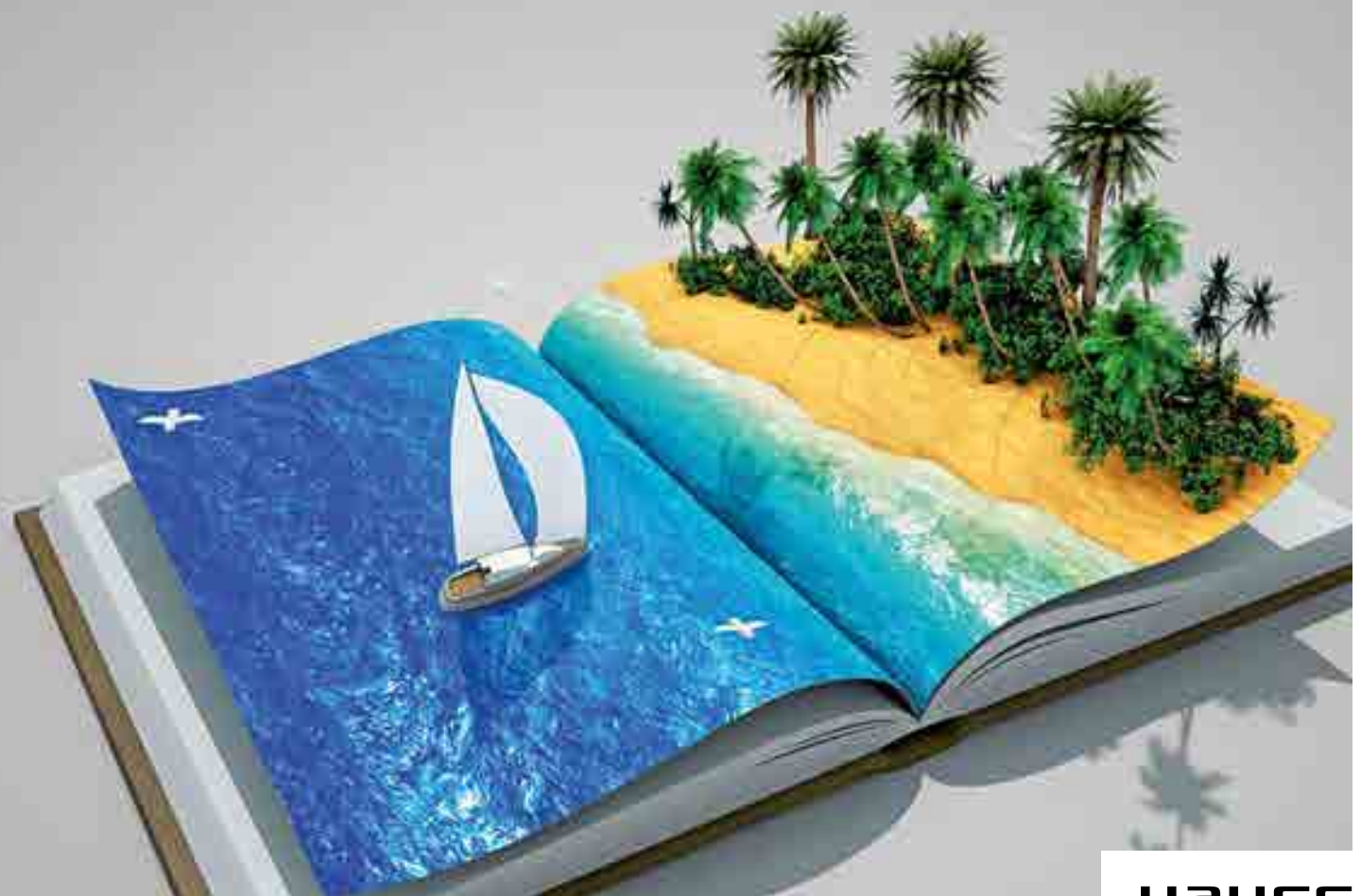
Kevin Dutton_Von Psychopathen Skrupellosigkeit lernen s. 14

Schwäbisch Hall_Eigenverantwortung konsequent fördern s. 26

Klaus Kiesel_Führen mit Zielen hat Nachteile s. 34

Sommerlektüre für Profis

Aktuelle Bücher, die Trainer auf neue Ideen bringen



» Unser HR-Know-how vernetzt mit Fachwissen von Haufe und topaktuellen News aus der Personal-Szene – so wird Wissensproduktivität zum zentralen Erfolgsfaktor in der Personalabteilung. «



Wissensproduktivität für Ihre HR-Abteilung.

Die Haufe Suite ist die optimale Informations- und Kommunikationsplattform für Ihre HR-Arbeit. Ob im Einsatz als Fachwissen-Portal mit dem bewährten Haufe Personal Office, als Abteilungs-Lösung oder als Service-Portal für den Austausch mit Ihren Mitarbeitern und externen Partnern. Mit der Haufe Suite steigern Sie die Produktivität Ihrer täglichen Arbeit und verbessern zudem die Zusammenarbeit und Motivation Ihrer Mitarbeiter.

Jetzt informieren: www.haufe.de/suite



HAUFESUITE
Das Portal für Wissensproduktivität

HAUFE.

Haben Sie Ihren Laden im Griff?

Gleich zu Beginn der „Drohnen-Affäre“ wurde dem Bundesverteidigungsminister von seinen Gegnern vorgeworfen, er habe seinen Laden nicht „im Griff“. Obwohl er kein Freund des Ministers ist, bezeichnete Systemik-Papst Fritz B. Simon diesen Vorwurf in seinem Blog „systemische Kehrwoche“ als „schlichtweg schwachsinnig“. Denn solch einen Laden mit Hunderten von Mitarbeitern, die in ihrem Bereich eigenständige Entscheidungen treffen, könne man nicht in den Griff bekommen. Diese Paradoxie kennt man ja: Der Chef trägt die Verantwortung für Prozesse, die er nicht unter Kontrolle hat.

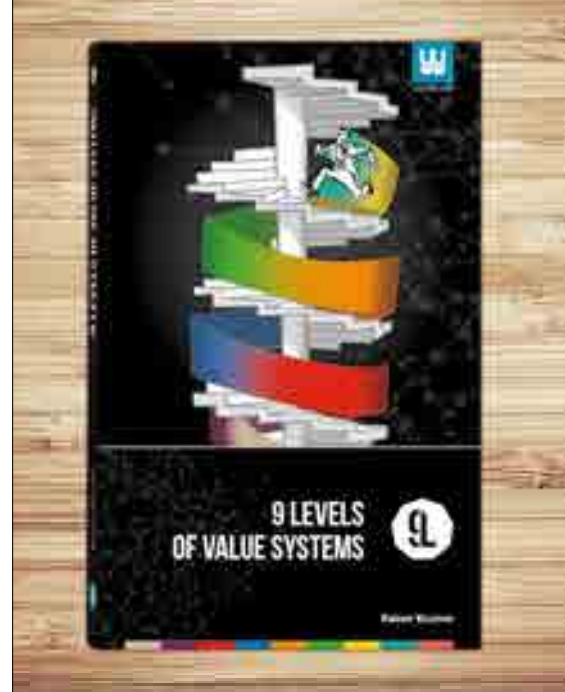
Trotzdem kann man so einen Laden „führen“. „Eine Führungskraft muss innerhalb ihres engeren Führungskreises für eine Atmosphäre der Offenheit und des Vertrauens sorgen, damit die Wahrscheinlichkeit steigt, dass alle potenziell brisanten Themen in die Diskussion kommen“, so Simon. Wie das genau gehen kann (mit Pedanterie und Kontrolle klappt es jedenfalls nicht) steht zum Beispiel in unserem Buchtipps für den Sommerurlaub auf Seite 20. David Kantor erklärt da in seinem aktuellen Buch „Reading the Room“ („die Stimmung im Konferenzraum mitbekommen“) wie wichtig für eine Organisation die Face-to-Face-Kommunikation in den Führungsgremien ist.

Etwas grundsätzlicher kommt das Thema „Führung“ dann zum Beispiel auf Seite 24 ins Blickfeld. In seinem ausgesprochen nützlichen Buch „Der CEO-Navigator“ arbeitet Jan Hiessner heraus, dass es für Chefs mittlerweile nahezu unmöglich ist, alle Auswirkungen ihrer Entscheidungen nachzuvollziehen. Deshalb bedarf es einer regelmäßigen Überprüfung ihrer Strategien. Ohne die Fähigkeit, sich ehrliches Feedback zu organisieren, wird es immer unwahrscheinlicher, komplexe Aufgaben bewältigen zu können.



Viele nützliche Inspirationen durch unsere Lektüretipps für den Sommerurlaub 2013 wünscht

Martin Pichler, Chefredakteur



UNTERNEHMENS KULTUR

Der Markt ist voll von Tools, die dem Weiterbildner die Arbeit mit seinen Klienten/Kunden erleichtern sollen. Es gab bisher allerdings noch keins, das sich dazu eignet, mit der Dynamik des Markts mithalten zu können. Dazu kommt, dass für die Arbeit mit Personen, Gruppen und Organisationen bisher unterschiedliche Werkzeuge benutzt werden müssen. Mit den „9 Levels of Value Systems“ gibt es jetzt ein Analysetool, das alle diese Ansprüche erfüllt und in der Praxis bereits weitreichende Erfolge verbuchen kann. Dieses Buch erklärt die 9 Levels als Tool zur Analyse von Wertesystemen.

94 % der CEOs und Geschäftsführer halten Unternehmenskultur für einen wichtigen Erfolgsfaktor. Die wenigsten können jedoch Unternehmenskultur definieren greifen oder auch nur beschreiben.

Mit dem Modell der „9 Levels of Value Systems“ haben Sie ein wissenschaftlich fundiertes Analysetool in der Hand, das gleichwohl pragmatisch wie praxistauglich für die Anwendung ist.



9 LEVELS OF VALUE SYSTEMS
ISBN 978-3-9815318-2-4

www.9levels.de
Erhältlich in **Deutsch und Englisch**



9 LEVELS INSTITUTE FOR VALUE SYSTEMS
Eywiesenstraße 6 | 88212 Ravensburg
T +49 751 363 44-999 | F +49 751 363 44-739
info@9levels.de | www.9levels.de

Achtung! Spitze Zielgruppe!



Der Entscheider- Channel für Personal- manager.

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

Mediainformationen unter:
Tel. 0931 2791-770 oder

www.haufe.de/mediacenter

HAUFE.

inhalt 07/08_2013



Sommer 2013. Wie auch immer der Sommer werden wird, für Trainer, Berater, Coachs lohnt es sich, in den Sommermonaten das zu tun, was sie laut Abonnementbefragung sehr gerne tun: Lesen und neue Konzepte ausbrüten!

06 blickfang

aktuell

08 Nachrichten

Neues aus der Weiterbildungsbranche

menschen

12 „Einfach den Regler etwas hochdrehen“

Warum Psychologie-Professor Kevin Dutton empfiehlt, dass alle sich gelegentlich etwas psychopathischer verhalten sollten

titelthema

16 Sommerlektüre für Profis

Zwölf bekannte Experten der Weiterbildungsbranche empfehlen unseren Lesern aktuelle Fachbücher aus 2012/2013

personal- und organisationsentwicklung

26 Ausbildungsziel: Eigenverantwortliche Mitarbeiter

Die Schwäbisch Hall Gruppe hat die Ausbildung reformiert, um den Nachwuchs zu flexiblem, selbstständigem Arbeiten anzuleiten

30 Segel setzen statt Anker werfen

Sieben Regeln im Change Management helfen, die Organisation wirklich voranzubringen, ohne die Mitarbeiter zurückzulassen

34 Neue Wege zu einer sinnvolleren Zielvereinbarung

Ein Plädoyer für eine andere Herangehensweise: Ziele „bottum-up“ vereinbaren und losgelöst von Bonuszahlungen betrachten



34

Tore schießen! Wie Unternehmen ihre Zielvereinbarungen so umstellen, dass sie mehr motivieren.



38

Erkenntnis. Eine Studie zeigt, dass die Beziehung zwischen Coach und Klient den Erfolg des Coachings maßgebend beeinflusst.

training und coaching

- 38 „Coaching-Studie: Auf die Beziehung kommt es an“**
Das Verhältnis zwischen Coach und Klient ist laut einer Umfrage der stärkste Prädiktor für die Effektivität von Executive Coaching
- 42 „Ihre innere Unabhängigkeit erhöhen“**
Wie Klaus Eidenschink die Teilnehmer des Berliner Coachingtags dazu anregte, über die Grundlagen ihrer Arbeit nachzudenken
- 44 Master in Sachen Coaching**
Marktübersicht: Berufsbegleitende Studiengänge zum Coach mit Master-Abschluss
- 46 In fünf Schritten zum Aktionsplan**
Wie Führungskräfte als Coach der Mitarbeiter Coaching-Gespräche strukturieren können
- 52 Vom Training zum „Performance Improvement“**
Serie zum 25. Jubiläum: Die Veränderungen im Trainingsbusiness am Beispiel der AMT Management Performance AG
- 56 Irrtümer des Mainstream-Projektmanagements**
Wenn das klassische Projektmanagement nicht mit den Erfordernissen der Zeit wächst, drohen Fehlentwicklungen

messen und kongresse

- 58 Das wird ein schöner Monat für ...**
Unser personalisierter Veranstaltungskalender

Rubriken

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



Sprachentraining für Fach- u. Führungskräfte

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



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

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

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

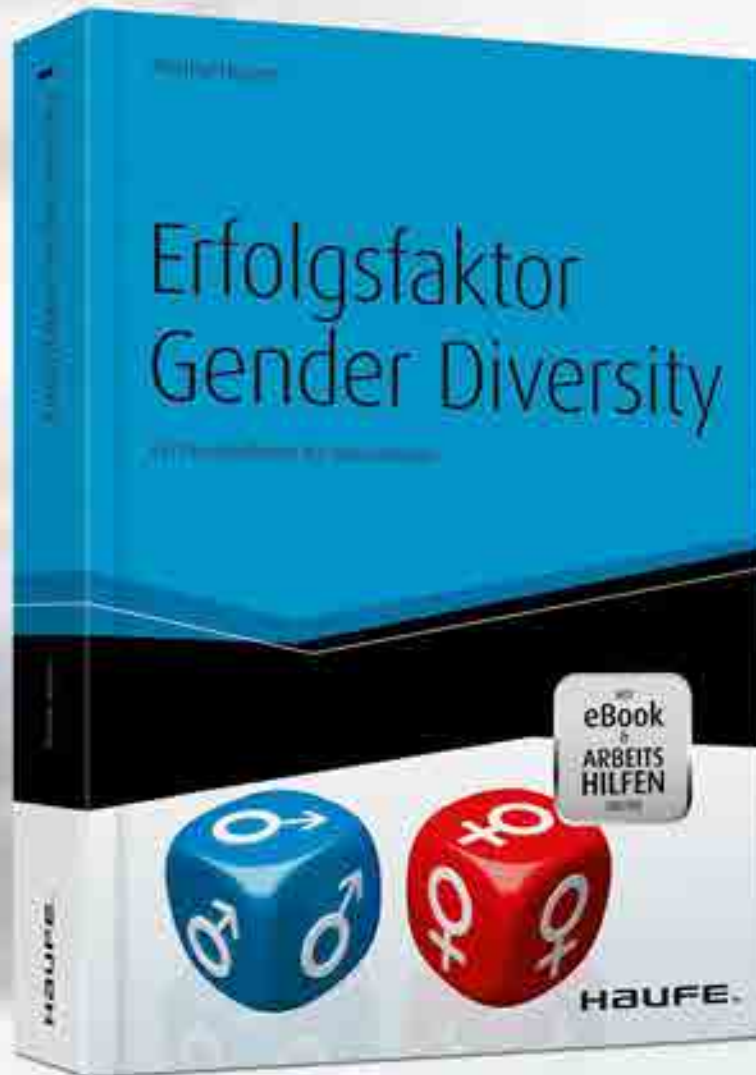


WER Die Mitarbeiter der Niederlassung einer Lebensversicherung springen bei der Jahrestagung ihres Konzerns auf Kommando gemeinsam in die Luft, um ihre Teamharmonie zu dokumentieren.

WAS Die Agentur „360ties Emotion“ hat sich auf 360-Grad-Fotos spezialisiert, um zum Beispiel Teamaktivitäten von allen Seiten abzulichten und daraus emotionale Erinnerungen zu erstellen.

WAS NOCH Das Foto stammt von dem Fotografen Dirk Blanke, der „360ties Emotion“ mitgegründet hat und für seine Fotos ein System von 24 im Kreis aufgestellten Hightechkameras nutzt.

Wer springt synchron? Ein Team wird gebeten, gemeinsam auf Kommando in die Höhe zu springen und ein Fotograf hält die Aktion im entscheidenden Augenblick als 360-Grad-Aufnahme fest. Anschließend kann man dann sehen, ob das Team harmonisch und synchron vom Boden wegkam und wie hoch es springen konnte. Vergleiche mit anderen Teams beleben die Aktion. Schon vor 100 Jahren ließen Fotografen Ehepaare gemeinsam in die Höhe springen, um ihre Harmonie zu dokumentieren. Die Idee zur 360-Grad-Teambeurteilung hatte „360ties Emotion“ (www.360ties-emotion.de), weil es offenbar eine Nachfrage danach gibt, emotionale Botschaften („Wir sind ein Team“) in Social-Media-Netzwerken zu verbreiten – ganz abgesehen davon, dass allein schon durch die Anordnung der Kameras jede Mitarbeiterveranstaltung und jedes Kundenevent aufgewertet wird.



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



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



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



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

Know-how für höchste Ansprüche

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

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

Jetzt bestellen!

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

HAUFE.



Foto: DGFP

DGFP-Kongress. Die Runde diskutierte über die unternehmerische Freiheit und staatliche Ordnungspolitik.

VERBÄNDE

BDVT wählt Beirat und Vizepräsident

Die 51. Mitgliederversammlung des Berufsverbands für Trainer, Berater und Coaches (BDVT) am 8. Mai in Ludwigsburg war dieses Jahr gut besucht: Gezählt wurden 83 anwesende Mitglieder und 26 Stimmrechtsübertragungen. Dabei wurde Stephan Gingter, der schon seit Jahresbeginn das Präsidium des BDVT verstärkt, durch das Votum der Verbandsmitglieder als Vizepräsident bestätigt. Das Präsidium erweitert sich damit auf fünf Mitglieder. Die aktuelle Besetzung des Präsidiums setzt sich nun zusammen aus dem Präsidenten Claus von Kutzschenbach und den Vizepräsidenten Hinnerick Bröskamp, Stephan Gingter, Peter Krötenheerdt und Jutta Timmermanns. Auf dem Programm stand auch die turnusmäßige Wahl zum BDVT-Beirat: Bernd Höcker, Claudia Horner, Holger Petersen und Dr. Walter Rosenberger wurden wiedergewählt, neu dazu kam Jenny Schubert. Liane Steiert trat nicht mehr zur Wahl an.

KONGRESSE

DGFP blickt in die Zukunft

Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) will auf ihrem Jahreskongress künftig nicht nur eine Leistungsschau zum Stand des Personalmanagements bieten, sondern sich auch verstärkt in die gesellschaftliche Debatte einmischen. Wie das aussehen kann, zeigte der Verband bei seinem diesjährigen Kongress in Frankfurt: Am ersten Kongresstag erwartete die 600 Teilnehmer etwa ein Streitgespräch zum Thema „Unternehmerische Freiheit versus staatliche Ordnungspolitik“ in hochkarätiger Runde mit Vertretern von BDA, Gewerkschaft, Unternehmen und dem Bundesarbeitsministerium. Der DGFP-Vorstandsvorsitzende Stefan Lauer löste dabei

mit seiner Kritik an der Bundesregierung heftigen Streit aus. Er forderte zu mehr Dialog im Thema „Frauenquote“ auf und verwies auf die fehlenden Kita-Plätze. Wie die Zukunft der Personalarbeit aussehen könnte, zeigte Katharina Heuer, Vorsitzende der DGFP-Geschäftsführung: Die Personalers müssten mehr rausgehen zu Führungskräften und Mitarbeitern, während die DGFP die Personalthemen in den öffentlichen Raum zu tragen habe. „Personalers müssen mehr Fokus auf die Verbesserung der Führungsqualität legen“, erläuterte sie. „Der Personalbereich in einem Unternehmen ist nur so gut wie die Führungskräfte – und umgekehrt.“

PERSONALIE

Christian Lübbert übernimmt Personalentwicklung bei Hagebau

Anfang Mai wechselte Christian Lübbert als Abteilungsleiter in die Personalentwicklung der Hagebau. Der gelernte Einzelhandelskaufmann ist seit mehr als 20 Jahren im Handel tätig und seit 15 Jahren in der Personalentwicklung. Seine Karriere startete der heute 42-Jährige in einem Hamburger Textilun-

ternehmen, danach ging er zu Max Bahr, zunächst als stellvertretender Marktleiter, dann als Personalentwickler. Seine neue Aufgabe erklärt Lübbert so: „Mein Ziel bei der Hagebau ist es, mit meinem achtköpfigen Team die hohe Qualität der jährlich mehr als 2.000 Trainings beizubehalten und weiter zu

steigern. Mit diesen möchten wir zukünftig noch mehr als die bisherigen 15.000 Teilnehmer jährlich erreichen. Auch werde ich das Spektrum der Personalentwicklung weiter ausbauen, um die Realisierung der Unternehmensziele der Hagebau und unserer Gesellschafter erfolgreich zu unterstützen.“



Lübbert. Personalentwickler bei Hagebau.

Foto: Hagebau, Soltau

WEITERBILDUNG

Mundpropaganda ist das wichtigste Auswahlkriterium für Trainer

Worauf achten Personalentwickler, wenn sie Trainer für die Weiterbildung im Unternehmen auswählen? Das hat Stiftung Warentest überprüft. Demnach legen Personalierer bei der Auswahl der Dozenten vorwiegend auf die fachliche Qualifikation der Trainer Wert: 73 Prozent der Befragten gaben dies als Kriterium an. Nur für 39 Prozent der Befragten spie-

len die didaktischen Fähigkeiten des potenziellen Trainers eine Rolle. Basis der Studie, über die Stiftung Warentest auf ihrer Website test.de berichtet, ist eine Befragung, die sie unter 500 Unternehmen durchführte. Die Stiftung fragte außerdem danach, wonach die Personalentwickler ihr Lehrangebot auswählen. Dabei liegen die Erfahrungswerte der Angestell-

ten, die per Mundpropaganda weitergegeben werden, mit 85 Prozent an erster Stelle. 77 Prozent hören dabei auf Empfehlungen, 70 Prozent auf den Ruf des Bildungsdienstleisters und 68 Prozent auf Empfehlungen anderer Unternehmen. Nur 44 Prozent der Befragten nannten die Zertifizierung durch ein Qualitätsmanagementsystem als Kriterium, so berichtet Warentest. Weitere Kriterien waren Kosten, Entfernung zum Seminarort und die Kursinhalte. Welche Medien durchforsten die Verantwortlichen für Personalentwicklung auf der Suche nach einem geeigneten Kursangebot? Hier liegen Fachzeitschriften (71 Prozent) und das Internet (70 Prozent) als Informationsquellen vorne. Weitere Quellen sind Austausch mit anderen Firmen (58 Prozent), mit den Mitarbeitern (55 Prozent), mit Menschen aus ihrem persönlichen Umfeld (48 Prozent) sowie auf Messen und Kongressen (47 Prozent).



Empfehlung. Die meisten Informationen zu Lehrangeboten werden laut Studie im Unternehmen weitergegeben.

VERANSTALTUNGEN

Tagungsbranche wächst

Im vergangenen Jahr besuchten 362 Millionen Teilnehmer Meetings und Events in Deutschland – 7,2 Prozent mehr als 2011, so das Meeting- und Event-Barometer 2013. Demnach stieg die Zahl der Veranstaltungen im gleichen Zeitraum um 9,2 Prozent. Auch auf Anbieterseite ist ein Zuwachs zu verzeichnen: Den Organisatoren stehen 6.939 Veranstaltungsstätten zur Auswahl. Das bedeutet einen Zuwachs von 4,9 Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Die Studie wurde vom Europäischen Institut für Tagungswirtschaft (EITW) erhoben.

WEITERBILDUNG

Steinbeis kauft DUW

Nach einvernehmlichen Verhandlungen haben die beiden Gründungsgesellschafter der Deutschen Universität für Weiterbildung (DUW), die Freie Universität Berlin und die Klett-Gruppe, ihre Anteile an die Steinbeis-Hochschule Berlin verkauft – nach Informationen vom „Tagesspiegel“ zum Preis von einem Euro. In Zukunft sollen unter dem neuen Dach beim Bildungsangebot der DUW vor allem maßgeschneiderte nationale und internationale Studienangebote in Kooperation mit Unternehmen im Vordergrund stehen.

Kurz und Knapp

Pausencoaching. Wer nicht viel Zeit hat oder nur einen kurzen Impuls braucht, um wieder auf neue Ideen zu kommen, kann jetzt das Angebot „Coaching@Lunch“ wahrnehmen. Das Konzept: Der Kunde lädt die Trainerin zum Mittagessen ein, dabei findet das Coaching statt – mehr Kosten fallen nicht an. Das Angebot gilt allerdings nur einmal pro Kunde. Infos unter www.ivonnekutzer.de

Storytelling. Die Coaching-Agentur Narrata bietet eine neue Form des Geschichtenerzählens an: Um Expertise in einem Unternehmen zu binden und zu verbreiten, sollen Mitarbeiter ihr Wissen verbalisieren, bevor die Abläufe mit Hilfe der Coachs aufbereitet und visualisiert werden. Die so gewonnenen Wissensinhalte werden anschließend verbreitet und implementiert. Details: www.narrata.de

Croquet-Coaching. Immer nur Kanufahren oder Klettern ist auf Dauer langweilig? Diesen herkömmlichen Teamevents will nun I-Valuation UG mit einem neuen Croquet-Coaching begegnen. Das Programm verspricht ein „Team-building-Event auf elitärem Niveau, Verköstigung durch einen deutschen Spitzenkoch und Führung durch den historischen Weinkeller des Spitzenweinguts“. Infos: www.croquet-seminare.de

Auch das noch. Unternehmen können jetzt gezielt nach besonders gut aussehenden Mitarbeitern suchen. Möglich macht das die Singlebörse „Beautifulpeople.com“, die ihr Angebot vor Kurzem erweitert hat. Die Betreiber sehen darin einen Gewinn für Unternehmen, die auf überdurchschnittlich attraktives Personal angewiesen seien wie Fluggesellschaften beim Flugbegleiter-Recruiting.

COACHING

Von Astronauten lernen

Ende Mai ist der italienische Astronaut Luca Parmitano ins All gestartet. Vorher wurde er von der Berliner Psychologin Natalie Schuppenhauer gecoacht. Sie erklärt, wie das Training ablief und was auch am Boden Gebliebene von einem Astronauten-Coaching lernen können.

Frau Schuppenhauer, was haben Sie Luca Parmitano mit auf den Weg gegeben?

Natalie Schuppenhauer: Das Ziel des Coachings war, Luca darauf vorzubereiten, kritische Situationen zu erkennen, vorwegzunehmen und ihm Tools an die Hand zu geben, um in einer solchen Situation gut und kompetent reagieren zu können. Man hat nämlich festgestellt, dass bei den meisten Vorfällen in der Luft- und Raumfahrt die wesentlichen Informationen mit an Bord waren, aber nicht richtig genutzt wurden. Man versucht also im Training, die Situation gedanklich vorwegzunehmen



Foto: ESA

Luca Parmitano. Dem Aufenthalt im All ging Coaching auf der Erde voraus.

und sich optimal darauf einzustellen. Das ist ein bisschen wie im Sport – daher kennt man die Themen „Peak Performance Training“ und „Mental Training“ ja schon.

Wie sehen solche kritischen Situationen konkret aus?

Schuppenhauer: Ein Astronaut muss auf viele Dinge vorbereitet sein – das können stressige Situationen während des Flugs sein, wenn zum Beispiel ein wichtiges

Gerät ausfällt, aber auch das Aufeinandertreffen unterschiedlicher Kulturen an Bord. Dazu haben verschiedene Raumfahrtagenturen gemeinsam einen ziemlich langen Anforderungskatalog für Astronauten erstellt: Sie sollen zum Beispiel kommunizieren, im Team arbeiten, Entscheidungen treffen, mit Stress umgehen können und die eigene Persönlichkeit gut kennen. Dahinter stehen dann verschiedene Verhaltensweisen. Bei „Kommunizieren“ wäre das zum Beispiel: „knapp und präzise“.

Inwiefern kann man die Herausforderungen im All auf die im Unternehmen übertragen?

Schuppenhauer: Es gibt hier ganz viele Themen, die auch auf Unternehmen übertragbar sind, zum Beispiel: Wie arbeite ich mit interkulturellen Teams? Wie kommuniziere ich möglichst offen und transparent? Wie schaffe ich es, dass die Informationen immer an die richtige Stelle kommen? Wie bin ich eine gute Führungskraft? Wie schaffe ich es, auch in Phasen der Belastung produktiv und erfolgreich zu handeln?

Was können Führungskräfte und andere am Boden Gebliebene von Astronauten lernen?

Schuppenhauer: Was mich an Luca und den anderen Astronauten am meisten beeindruckt hat, ist der Wille und das große Interesse daran, sich immer weiterzuentwickeln. Als Psychologe werden Sie ja oft so ein bisschen schief angeschaut. Dieses Feedback habe ich von den Astronauten überhaupt nicht bekommen, sondern: Was hast Du an Wissen, was mich besser machen kann? Von dieser Herangehensweise kann sich jeder Mensch ein Stückchen abschneiden.

GESUNDHEITSMANAGEMENT

Neue Ausbildung zum betrieblichen Gesundheitsmanager

Das betriebliche Gesundheitsmanagement steht in immer mehr Unternehmen oben auf der HR-Agenda. Doch das Berufsbild „Gesundheitsmanager im Betrieb“ ist bisher laut dem Bundesverband Betriebliches Gesundheitsmanagement (BBGM) nicht geregelt oder geschützt. Ein Blick auf den in Deutschland bestehenden Ausbildungsmarkt offenbart diverse Aus-, Fort- und Weiterbildungslehrgänge im Bereich des betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM): Die Eingangsvoraussetzungen, der Ausbildungsumfang, Titel und Preise differieren stark, so der BBGM. Um bestimmte Qualitätsstandards

zu etablieren, hat der Verband nun grundlegende Richtlinien für Fortbildungsstandards entworfen. Aus diesen Vorüberlegungen und aus anderen Quellen (zum Beispiel europäischer Qualifikationsrahmen, eine Marktanalyse und eine Studie zum Anforderungsprofil von Gesundheitsmanagern) wurde dann ein dreistufiges Ausbildungskonzept erarbeitet, welches Fachkräfte adäquat an ihre Aufgaben heranführen und als Orientierung für andere Ausbildungsinstitutionen dienen soll.

Weitere Informationen zu den Richtlinien und dem Ausbildungskonzept finden Sie unter www.bgm-bv.de.

IN EIGENER SACHE

Mitarbeiter wählen CEO

Der Geschäftsführer der Haufe-Umantis AG, Hermann Arnold, hat zusammen mit dem Verwaltungsrat seine Mitarbeiter aufgefordert, einen Nachfolger zu bestimmen. Marc Stoffel wurde zum neuen Geschäftsführer des Anbieters für Talentmanagement-Lösungen gewählt. Mit diesem Wahlverfahren will das Unternehmen ein Exempel statuieren – mit der Überzeugung: Mitarbeiter führen Unternehmen.

MESSEN

„Personal“ in Nord und Süd

Im April und Mai fanden wieder die beiden Ausgaben der „Personal“-Messen statt: die „Personal Süd“ am 23. und 24. April in Stuttgart und die „Personal Nord“ am 14. und 15. Mai in Hamburg.

Im Süden dominierten Themen wie „Personalsoftware“, „Anti-Stress-Maßnahmen“ und „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ (BGM). Wer Genaueres über das Thema „Gesundheit am Arbeitsplatz“ erfahren wollte, konnte in der Messe Stuttgart zeitgleich die „Corporate Health Convention“ besuchen. Einen besonderen Zulauf hatten den Veranstaltern zufolge die Aussteller und

Foren, die sich mit Strategien gegen den Fachkräftemangel beschäftigten. Diskutiert wurden in diesem Zusammenhang etwa mobile Karriereseiten und Apps, Bewerberportale, Mitarbeiterempfehlungen und soziale Medien.

Ein Themenschwerpunkt der Nord-Ausgabe war neben Recruiting-Strategien die Führungskräfte- und Mitarbeiterentwicklung. Daneben setzte auch die „Personal Nord“ auf das Thema „BGM“: Neben ganzheitlichen Beratungsleistungen für die Umsetzung von BGM zeigten die Aussteller auch Instrumente zur Gesundheitserhaltung und Prävention.



Foto: Franz Pfluegl / PERSONAL 2013 Nord

Gesundheit. BGM-Angebote gab es auf beiden Messen.

Kommunikation / Konfliktmanagement?

CCC!

1) Offene Seminare, 2 1/2 Tage (Start abends): Systematische Steigerung Ihrer Kommunikations- (KO) bzw. Konfliktkompetenz (KM). Solides Handwerkszeug. Praxisnah. Konkret umsetzbar! Mögliche Termine siehe rechts.

2) Sie wollen selbst als Konfliktmanagement-Trainer bzw. Mediator arbeiten? **Kompaktausbildung in 12 Tagen** (4 x 3 Tage), Näheres auf unserer Homepage.

- 03.-05. Jul.13 (KM)
- 25.-27. Sep.13 (KM)
- 14.-16. Okt.13 (KO)
- 16.-18. Okt.13 (KM)
- 11.-13. Nov.13 (KM)
- 11.-13. Dez.13 (KM)



„Unsere Erfahrung und Spezialisierung = Ihr Vorteil!“

Werner Schienle (Geschäftsführer)

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



DIE SPEZIALISTEN FÜR
KOMMUNIKATION &
KONFLIKTMANAGEMENT

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



NATURNAH & ERFOLGREICH TAGEN

Business unusual auf Top-Niveau /
Viel frische Luft für freie Köpfe

Ein gesundes Umfeld ist die beste Voraussetzung für erfolgreiches Arbeiten. Nur wer auf andere Gedanken kommt, kommt auch auf frische Ideen. Unser Zentrum in Soltau bietet in jeder Beziehung ideale Bedingungen.

Inmitten unberührter Natur, im Herzen der Lüneburger Heide, haben wir ein modernes und anspruchsvolles Veranstaltungshotel geschaffen. In den modernen Veranstaltungs- und Tagungsräumen, lassen sich erfolgreiche

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 ein fach was Ihnen gefällt.

Was wir Ihnen bieten:

- » 5-350 Personen
- » Gruppenarbeitsräume
- » Mietwagen
- » Schwimmbad
- » Tagungsräume
- » Modernste Technik
- » Sauna & Solarium
- » Kegelnbahnen

Hotel Park Soltau GmbH

Winsener Straße 111
29614 Soltau

Telefon: (051 91) 605-0
Telefax: (051 91) 605-185

info@hotel-park-soltau.de
www.hotel-park-soltau.de

Kevin Dutton. Der 46-Jährige hat seinen Dokortitel in Psychologie an der University of Essex erworben. Thema seiner Promotion: „Überzeugung und sozialer Einfluss“. Heute forscht er am Calvea Research Centre for Evolution and Human Sciences am Magdalen College der University of Oxford. Sein erstes populäres Buch „Gehirnflüsterer“ über die Macht der Manipulation erschien im Jahr 2010.

„Einfach den Regler etwas hochdrehen“

PSYCHOPATHEN. Der britische Psychologie-Professor Kevin Dutton sorgt gerade mit seinem neuesten Buch „Psychopathen“ (dtv) in Deutschland für Aufregung. Seine Studien verleiten ihn zu der Behauptung, dass es durchaus nützlich sein könne, wenn wir uns alle manchmal ein bisschen psychopathischer gebärdeten. Unsere Autorin Bärbel Schwertfeger hat nachgefragt.

Warum haben Sie ein Buch über Psychopathen geschrieben?

Kevin Dutton: Da gibt es zwei Gründe. Einmal aus wissenschaftlichen Gründen. Ich wollte mit den beiden Mythen aufräumen, dass Psychopathen immer verrückt und böse sind und dass man entweder ein Psychopath ist oder nicht. Das ist nicht so schwarz-weiß. Psychopathische Merkmale können stärker oder schwächer ausgeprägt sein. Der zweite Grund ist ein persönlicher. Mein Vater war ein Psychopath. Er war ein Verkäufer und verscherbelte sehr erfolgreich allen möglichen Schund, den man nicht braucht. Er war rücksichtslos, furchtlos und extrem charmant und charismatisch. Also wollte ich mehr darüber herausfinden.

Haben Sie seine Fähigkeiten auch geerbt?

Dutton: Das ist eine unanständige Frage. Aber gut, ich bin zwar Wissenschaftler, aber gleichzeitig natürlich auch Verkäufer und muss meine Ideen und Bücher unter die Leute bringen. Bestimmte Charakteristika meines Vaters habe ich wohl schon geerbt. Aber ich bin nicht so rücksichtslos und man kann mir vertrauen. Wenn mein Vater Bayern München unter den Psychopathen war, dann bin ich nur Borussia Dortmund.

Was zeichnet Psychopathen aus?

Dutton: Sie sind selbstsicher, schieben nichts auf, fokussieren sich aufs Positive, nehmen Dinge nicht persönlich und sie ma-

chen sich keine Vorwürfe, wenn etwas überhaupt nicht geklappt hat. Sie bleiben cool, wenn sie unter Druck stehen. Sie sind furchtlos, charmant und gewissenlos. Es gibt Situationen im Leben, wo das eine oder andere Merkmal durchaus nützlich sein kann.

Sie meinen, wir alle sollten etwas psychopathischer sein?

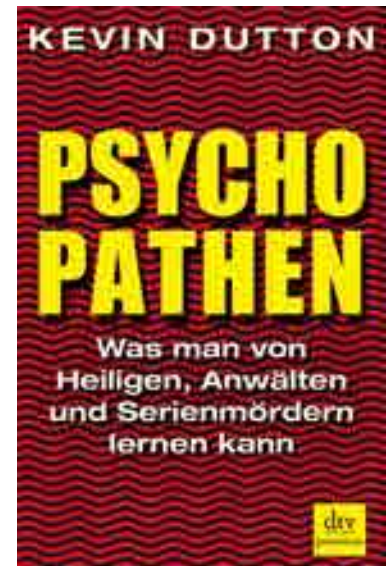
Dutton: Ja, stellen Sie sich vor, Sie könnten alle diese Merkmale wie an einem Mischpult in verschiedenen Kombinationen hoch- und runterdrehen. Manchmal wäre das durchaus hilfreich. Zum Beispiel, wenn Sie mehr Gehalt von ihrem Chef wollen. Für viele ist das eine schwierige Situation. Sie denken daran, was passiert, wenn es nicht klappt. Sie machen sich Gedanken, was der Boss oder die Kollegen sich denken. Psychopathen beschäftigen sich nicht mit einem möglichen Scheitern. Sie fokussieren sich nie auf das Negative, sondern immer auf die gewünschte Belohnung. Dadurch werden sie automatisch auch selbstsicherer und überzeugender. Sich selbst in einen richtigen Psychopathen zu verwandeln ist weder wünschenswert noch empfehlenswert. Aber wir alle können den psychopathischen Regler manchmal etwas höherdrehen.

Das heißt, wir sollen auch rücksichtsloser werden?

Dutton: Ja, absolut. Rücksichtslosigkeit an sich ist weder gut noch schlecht, es kommt auf die Situation an. Vor Kurzem

Foto: Keith Beatty/ZUMA Press/Corbis





Buchtipps. Das Buch „Psychopathen“ von Kevin Dutton ist im April 2013 im Deutschen Taschenbuch Verlag (dtv) in München erschienen (320 Seiten, 14,90 Euro).

interviewte mich ein Journalist. Sein Termin war um 15 Uhr zu Ende und der nächste Journalist wartete schon vor der Tür. Aber er hörte einfach nicht auf. Der zweite Journalist hatte dann nur noch 15 Minuten für sein Interview und klagte über die Rücksichtslosigkeit seines Kollegen. Das ist ein wunderbares Beispiel, wo es besser wäre, ein bisschen psychopathischer zu sein. Der zweite Journalist war zwar nett, aber auf seine Kosten. Er hätte seine Rücksichtslosigkeit und seine Furchtlosigkeit etwas hochdrehen sollen. Als Journalist braucht man so was.

Gibt es Berufe, wo Psychopathen besonders häufig anzutreffen sind?

Dutton: Im Jahr 2011 habe ich eine Umfrage durchgeführt. Sie hieß „Great British Psychopath Survey“ und war die erste Studie, die auch die beruflichen Tätigkeiten miteinbezog. Die Leute wurden über das Radio auf meine Website gelenkt, wo sie einen speziell für die Normalbevölkerung validierten Test, die Levenson Self Report Scale, ausfüllten und zudem noch Angaben zu ihrem Job machten. Die meisten Psychopathen gab es – wenig verwunderlich – bei den CEOs, dann kamen Anwälte, Verkäufer, Chirurgen, Journalisten und Polizisten. Auf Platz acht standen die Geistlichen. Das hat mich zunächst doch sehr erstaunt. Aber Psychopathen sind einfach erfolgreicher in Organisationen mit einer klaren Hierarchie, wo sie

an den Regeln drehen können und das ist zum Beispiel bei der Kirche der Fall.

Findet man Psychopathen eher in großen Organisationen?

Dutton: Ich kann das nicht belegen, aber ich würde intuitiv zustimmen. Man findet auch mehr Psychopathen in städtischen Gebieten als auf dem Land. Je mehr Menschen um sie herum sind, desto besser können sie ihre psychologische Tarnung nutzen und sich verbergen. Sie können sich Verdienste von anderen zuschreiben, andere für ihre Fehler verantwortlich machen oder Allianzen bilden und Menschen manipulieren.

In Unternehmen können Psychopathen großen Schaden anrichten. Was raten Sie HR-Managern bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter?

Dutton: Wenn Sie vermuten, dass ein Kandidat psychopathisch ist, müssen Sie unbedingt entsprechende Persönlichkeitstests machen. In Großbritannien machen die HR-Manager das auch. Natürlich kann man denen keinen Psychopathen-Test vorlegen, aber es gibt andere Persönlichkeitstests, aus deren Ergebnissen man durchaus herauslesen kann, ob der Kandidat diese Züge hat. Zudem müssen Sie Tiefeninterviews machen und seine Unterlagen sehr sorgfältig checken. Psychopathen sind gut darin, Ihnen einen Bären aufzubinden. Und Sie müssen darauf achten, ob ihre Worte auch mit ihren Taten überein- →

stimmen. Sofern möglich sollten Sie zudem ein 360 Grad-Feedback einholen.

Welche psychopathischen Züge sind noch akzeptabel?

Dutton: Kandidaten mit sehr hohen Ausprägungen sind für niemanden gut und können das Unternehmen ruinieren. Aber je nach Job kann eine bestimmte Kombination von manchen psychopathischen Merkmalen nützlich sein. Für jeden Job braucht man nicht nur die entsprechenden Fähigkeiten, sondern auch die entsprechende Persönlichkeit, um seine Fähigkeiten überhaupt nützen zu können. Nehmen Sie einen Topanwalt. Der braucht nicht nur brillante analytische Fähigkeiten, muss Informationen schnell aufnehmen und komplexe Zusammenhänge verstehen, er braucht auch ein unerschütterliches Selbstvertrauen, um sich in einem vollen Gerichtssaal nicht aus dem Konzept bringen zu lassen. Wenn er das nicht kann, wird er nie ein Topanwalt. Das ist auch ein psychopathisches Merkmal. Haben die Leute die richtigen Kombination und Ausprägungen für den Job, dann ist es okay. Ist der Regler zu hoch gedreht, werden sie gefährlich und destruktiv. Derzeit arbeiten die beiden Forscher Bob Hare und Paul Babiak daran, ob es so etwas wie ein optimales Niveau an Psychopathie für bestimmte Bereiche oder Branchen gibt. Ich selbst arbeite an einem ähnlichen Projekt und versuche herauszubekommen, ob man mit psychometrischen Messungen Psychopathie zum Beispiel bei Hedge Fund Managern aufdecken kann.

Kann man einen Psychopathen, der im Unternehmen bereits ganz oben ist, noch bremsen?

Dutton: Das ist sehr schwer. Wenn er schon an der Spitze ist, dreht er auf und denkt, er kann das auch ungestraft tun. Da braucht man jemanden auf derselben Ebene wie andere Vorstände, den Aufsichtsrat oder Investoren, die ihn bremsen. Interessant ist aber vor allem: Je höher jemand auf der Karriereleiter steigt, desto mehr dreht er oft psychopathisch auf. Er wird selbstbewusster und hat mehr Möglichkeiten.

Hilft ein Coaching?

Dutton: Das könnte helfen, aber oft werden Manager gar nicht dafür bereit sein. Wenn ein Topmanager extrem selbstbewusst

„Man darf nie an die Großzügigkeit oder den guten Willen eines Psychopathen appellieren, sondern nur an seine Selbstinteressen. Das ist der einzige Weg, um seine eigenen Interessen durchzukriegen.“

und rücksichtslos ist, dann ist er meist auch davon überzeugt, dass mit ihm alles in Ordnung ist. Die Probleme liegen immer nur bei den anderen. Psychopathen sind sehr gut darin, andere für ihre Probleme verantwortlich zu machen.

Sind Psychopathen überhaupt teamfähig?

Dutton: Bisher dachte man immer, dass sie das nicht sind. Aber eine neue Forschung hat herausgefunden, dass sie durchaus



Inszenierung. Kevin Dutton („Mein Vater war Psychopath“) schlüpft gerne in zwielichtige Rollen, um sein Buch zu promoten.

gut im Team arbeiten können. Aber nur dann, wenn sie das Team als direkte Erweiterung von sich selbst sehen und wenn das Team ein wichtiger Teil ihrer eigenen Identität ist. Das Team wird dann geschickt benutzt.

Und die anderen Teammitglieder müssen ihn dann ständig bewundern?

Dutton: Wenn man mit einem Psychopathen zusammenarbeitet, ist es immer schwer, seine eigene Position zu bewahren und Schaden abzuwenden. Die wichtigste Regel dabei ist, sich nie verletzlich zu zeigen. Wenn Psychopathen das merken, greifen sie Dich an. Man muss sich daher immer selbstsicher zeigen, auch wenn man es nicht ist. Und man darf nie an die Großzügigkeit oder den guten Willen eines Psychopathen appellieren, sondern immer nur an seine Selbstinteressen. Das ist der einzige Weg, um seine eigenen Interessen durchzukriegen.

Kann man denn überhaupt mit einem psychopathischen Chef zusammenarbeiten?

Dutton: Wenn der Boss ein destruktiver Psychopath ist, der die Moral ruiniert und die Produktivität reduziert, dann sollte man besser gehen. Wer Zweifel hat, sollte sich eine zweite Meinung von einem vertrauenswürdigen Kollegen einholen. Ganz wichtig ist es auch, Psychopathen niemals zu decken. Sie versuchen immer, Dich in Sachen reinzuziehen, die sie gut aussehen lassen. Lüge niemals für Psychopathen! Dann bist Du in ihrem Spinnennetz gefangen und sie manipulieren und erpressen Dich.

Kennen Sie deutsche CEOs, die Psychopathen sind?

Dutton: Nein, und selbst wenn ich sie kennen würde, wäre ich nicht so verrückt sie zu nennen, um dann verklagt zu werden.

Sie schreiben, dass Apple-Boss Steve Jobs von seinen psychopathischen Merkmalen profitierte. Wie hat er das gemacht?

Dutton: Er hat die Wesenszüge eines erfolgreichen Geschäftsmanns optimiert. Er war extrem fokussiert, charismatisch und

charmant, konnte sich phantastisch selbst darstellen und er hatte ein großes Talent. Gleichzeitig war er rücksichtslos und trieb seine Leute an ihre Grenzen. Das sind alles psychopathische Merkmale. Wer zu empathisch und soft ist, wird nicht zur Nummer eins einer Branche.

In Führungstrainings geht es oft darum, dass Manager reflektierter werden. Ist das der falsche Weg?

Dutton: Oft gibt es einfach keine Zeit für Nabelschau im mörderisch harten Geschäft. Da muss man schnell und unter Druck entscheiden und manchmal richtig hart sein. Ein CEO sagte mir mal: „Wenn Du nachts wach liegst und darüber grübelst, was Du getan hast, dann wäre es besser gewesen, Du wärst kein CEO geworden.“

Wir leben nun mal in keiner idealen Welt. Das ist sicherlich nicht schön, aber wir müssen letztlich doch auch pragmatisch sein. Das ist übrigens auch einer der Punkte, warum Frauen

oft nicht so erfolgreich sind. Sie sind empathischer und reflektierter und machen sich selbst mehr Vorwürfe, wenn Dinge schiefgehen.

Sind Männer häufiger psychopathisch?

Dutton: Bei Männern liegt die Verbreitung zwischen ein und zwei Prozent, bei Frauen zwischen 0,5 bis 0,75 Prozent, wobei man nicht genau weiß, warum das so ist.

Nachdem Sie sich nun mit Psychopathen beschäftigt haben, schreiben Sie dann vielleicht als nächstes ein Buch über Narzissten?

Dutton: Oh nein. Meine Frau sagt, dass ich durch das Buch selbst etwas psychopathischer geworden bin. Wenn ich jetzt noch ein Buch über Narzissten schreibe, dann reicht sie wohl die Scheidung ein.

Interview: Bärbel Schwertfeger ●

Mehr „Gesinnungsschnüffelei“

Wissenschaft. Der Management-Diagnostiker Dr. Rüdiger Hossiep, Psychologe an der Ruhr Universität Bochum, fordert Personalmanager dazu auf, bei der Auswahl von Entscheidungsträgern genauer hinzuschauen.

Gerade bei der Besetzung von Toppositionen werde das „Psychopathen-Thema“ immer relevanter, will Rüdiger Hossiep beobachten. Natürlich sei es schon immer so gewesen, dass bestimmte Charaktere schneller Karriere gemacht hätten, aber die Mediengesellschaft mit ihrem Drang zur Show und zu extremem Verhalten spüle extreme Persönlichkeiten noch eher nach oben.

„Eine Gesellschaft mit Facebook und Rotem-Teppich-Getze und den damit verbundenen Möglichkeiten der Zurschaustellung begünstigt Psychopathen“, so der Psychologe. Zudem werde der Konkurrenzkampf auf dem Weg nach oben immer härter und dabei hätten Psychopathen häufig Vorteile: Sie sind fokussiert, furchtlos, gelassen und haben keine Angst vor aggressiven Auseinandersetzungen. „Das sind Merkmale eines Führers, dem man gern folgt, das sind die idealen Sanierer“, so Hossiep. Allerdings gibt es auch dunkle Seiten: Sie nutzen andere aus, lügen krankhaft, sind extrem reizbar und impulsiv und zeigen keine Empathie. Wenn ein Psychopath es dann bis an die Spitze geschafft hat, regiert er nach dem Motto: „Wer widerspricht, der fliegt.“

Das Problem beginnt meist schon bei der Personalauswahl. Denn Personalern fehle in der Regel nicht nur die hinreichende Expertise, sie spielten bei der Besetzung von Toppositionen häufig keine Rolle. „Ganz oben lässt

Rüdiger Hossiep erforscht an der Ruhr Universität Bochum die Persönlichkeit von Führungskräften.



Foto: Uni Bochum

man keine Personalierer oder Psychologen ran, die könnten einem ja Spielräume nehmen“, so Hossiep. Dabei würde bereits ein seriöser Persönlichkeitstest, der die Big Five (die fünf wichtigsten Persönlichkeitsmerkmale) misst, Hinweise auf psychopathische Tendenzen geben. So haben Psychopathen hohe Werte bei der Extraversion und Offenheit, dagegen geringe bei Neurotizismus, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit.

Grundsätzlich rät der Psychologe den Personalmanagern, sich die Kandidaten genauer anzuschauen. „Wir sollten im positivsten Sinne „Gesinnungsschnüffelei“ betreiben und das Umfeld einer Person anschauen“, fordert Hossiep. Ein Personalierer, der dabei stark ausgeprägte psychopathische Merkmale entdecke, müsse für sich klären, wie er damit umgehen wolle. Die Frage laute: „Übernehme ich Verantwortung und tue alles, um solche Personen von der Schaltzentrale fernzuhalten oder heiligt der Zweck die Mittel?“

Bärbel Schwertfeger ●

BUCHTIPPS. Welche Bücher sollten Trainer, Berater und Coaches mit in den Urlaub nehmen, um inspirierende Begleiter dabeizuhaben, wenn sie in Ruhe ihr Wissen auffrischen oder ihr Geschäftsmodell überdenken wollen? Wir haben bekannte Branchengrößen um je eine aktuelle Buchempfehlung aus 2012 oder 2013 gebeten.

Sommerlektüre für Profis

BUCHTIPPS

können Denkanstöße liefern ...



01.

... wie eine Führungskraft
mit ihren **Teams**
kommunizieren sollte

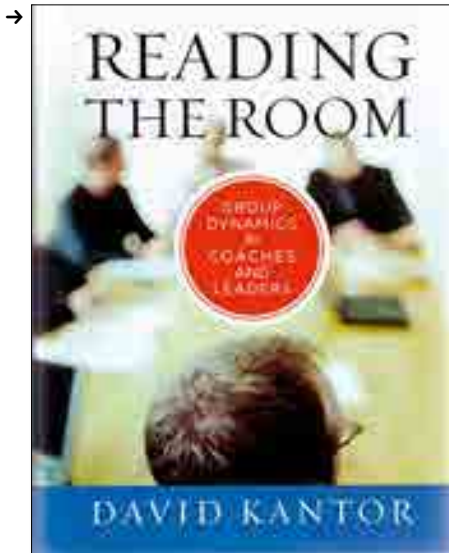
02.

... wie eine Fachhochschule
in der Schweiz seit 15 Jahren
Coachs ausbildet

03.

... wie man in Zeiten des
Hyperwettbewerbs **Strategien**
entwickelt





Führen heißt Kommunizieren

David Kantor: „Reading the Room: Group Dynamics for Coaches and Leaders“ (Verlag Jossey Bass / John Wiley & Sons, New York 2012, 448 Seiten, 35,50 Euro)

Gleich nach der Wahl Obamas zum US-Präsidenten im Jahr 2008 befragten Wissenschaftler die Wahlkampfteams aller Kandidaten, um Ursachen für deren unterschiedliche Leistungsfähigkeit zu finden. Es zeigte sich, dass Obamas Team nicht etwa wegen seiner Internetaffinität so gut performte, sondern in erster Linie deshalb, weil es Obama verstand, mit seinen obersten Wahlkampfmanagern eine enge Face-to-face-Gemeinschaft zu bilden. Diese kommunikative Intensität, die gekennzeichnet war durch Herzlichkeit, Kreativität und Offenheit für Kritik, prägte letztlich das gesamte Kooperationsklima des Wahlkampfteams. Das Forschungsergebnis ist Wasser auf die

Mühlen von David Kantor, einem ehemaligen Familientherapeuten und heutigen Organisationspsychologen der Harvard University. Die Botschaft seines neuesten Buchs lautet nämlich: „Great leaders are great in face-to-face talk“. Kantor wurde schon vor Jahren bekannt durch sein „Vier-Rollen-Modell“ als Grundlage für die Zusammensetzung von Teams. Erfolgreiche Teams sind dadurch gekennzeichnet, dass folgende vier Rollen im Gleichgewicht sind:

- **Mover** (Spielmacher)
- **Follower** (Mitspieler, Unterstützer)
- **Opposer** (Gegenspieler)
- **Bystander** (Beobachter).

Dieses und andere von ihm entwickelte Modelle hat Kantor präzisiert und weiterentwickelt. Er beschreibt sie ausführlich und zieht neue Schlüsse - zum Beispiel glaubt er, dass Führung nicht mehr von einem Helden, sondern nur noch von einem Führungsteam wahrgenommen werden sollte. Kantor spricht hier von einem Führungssystem. Außerdem sollten Manager ihre Beobachtungsfähigkeit trainieren, sodass sie Krisen in Teams rechtzeitig erkennen können.



Ein Tipp von:

Dr. Gerhard Fatzer, Inhaber des TRIAS Institut für Coaching, Supervision und Organisationsentwicklung, Zürich. Fatzer holt regelmäßig US-Organisationsberater wie Ed Schein nach Europa. www.trias.ch



Coaching-Ausbildung: Der FHNW in die Karten schauen

Michael Loebbert (Herausgeber): „Professional Coaching: Konzepte, Instrumente, Anwendungsfelder“ (Verlag Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2013, 427 Seiten, 49,95 Euro)

Das aktuelle Buch von Michael Loebbert, Programmleiter der Coaching Studies an der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW), Olten, und selbst auch Senior-Coach, ist nicht nur für externe sowie interne Coachs geeignet, sondern auch für Führungskräfte, Personalentwickler und Projektleiter, die in ihren Rollen auch coachend tätig sind. Das erste Kapitel befasst sich mit konzeptionellen und methodischen Grundlagen, das zweite mit Coaching in Organisationen und das dritte mit Coaching advanced. Für den erfahrenen Coach gibt es in dem „Advanced-Kapitel“ komplexere Themendarstellungen. Damit deckt das Buch ein breites

04.

... wie „Social Media“ in flachen Hierarchien die Mitarbeiter **motivieren** kann

05.

... wie **Spiritualität** die Komplexität des Berufsalltags erträglicher macht

06.

... wie Vorstände systematisch auf ihre diversen **Rollen** vorbereitet werden können



Interessensgebiet genauso ab wie auch die wesentlichen Rollen, die mit Coaching zu tun haben. Konkret handelt es sich bei den 21 Beiträgen um Material aus dem Coaching-Studiengang der FHNW. Diese Hochschule bildet seit über 15 Jahren Coachs aus und hat damit eine hohe Lernkurve erreicht, was sich deutlich in den Beiträgen zeigt. Der einleitende Text, den der Herausgeber selbst verfasst hat, geht mit inspirierenden Anmerkungen auf die Weiterbildung von Coachs ein. Es ist mutig, die Coaching-Prozesse der Teilnehmer in solch einem Buch zu veröffentlichen. Der Leser wird jedoch schnell erkennen, dass die Beiträge fundiert sind und die Coachs professionell mit dem Thema Coaching umgehen.

Der Herausgeber Loebbert kommt in dem Buch sehr oft zu Wort. Insgesamt ist er Autor oder Mitautor von gleich acht Beiträgen. Für den Leser ist das kein Nachteil, denn kaum ein Experte schafft es, das Thema Teamcoaching von der populären Teamentwicklung intelligent abzugrenzen und differenziert darzustellen. Exotische Beiträge wie „Coaching mit Humor“ sind ebenso zu finden wie systemische, psychologische oder etwa gruppendynamische Aufsätze. Bemerkenswert ist noch der Beitrag über die Coaching-Forschung. Hier gibt es einen guten Überblick über den Stand der Wissenschaft. Mit über 400 Seiten und 21 Fachbeiträgen ist das Buch ein umfassendes und lesenswertes Werk geworden. Ganz nebenbei erfährt der Leser, wie ein renommiertes Institut Coachs ausbildet und welche Themen in der Coaching-Szene aktuell sind.



Ein Tipp von:

Dr. Hüseyin Özdemir, Geschäftsführer der Oezpa GmbH Managementberatung für Strategische Organisations- und Personalentwicklung in Bornheim-Walberberg. Die Oezpa ist seit 1992 im Changemanagement tätig und bietet Weiterbildung zum Coach an. www.oezpa.de



Licht ins Dunkel der Strategiekonzeptionen bringen

Bernhard Ungericht: „Strategiebewusstes Management“ (Verlag Pearson Studium, München 2012, 448 Seiten, 39,95 Euro)

Trainer und systemische Berater werden immer öfter engagiert, um eine Unternehmensstrategie umzusetzen und manchmal auch, um die Strategiefindung zu begleiten. Wer nur wenig darüber weiß, welche Arten von Unternehmensstrategien es gibt und wie sie „gefunden“ werden, sollte seine Lücken in Sachen „Strategiekonzeption“ möglichst schnell füllen. Anschluss an das Wissen professioneller Strategieberater kann man jetzt überraschenderweise mit einem Lehrbuch für Studenten bekommen. Der Dank dafür gebührt dem Grazer Universitätsprofessor Bernhard Ungericht und dem Verlag Pearson. Der hat eine Menge Kreativität investiert, um wissenschaftliche Lehrinhalte durch Beispiele, Fallstudien und Übungen so zu veranschaulichen, dass die Übertragung ins Business sehr erleichtert wird.

Nach der Lektüre des Buchs verfügt der Leser über eine „Landkarte“ zum Thema, auf welcher er die wesentlichen Konzepte, Modelle und Instrumente des strategischen Managements und deren „Schöpfer“ verorten kann. Die Unterscheidung zwischen dem „klassisch-rationalistischen Paradigma“ und dem „verständnisorientierten Paradigma“ des

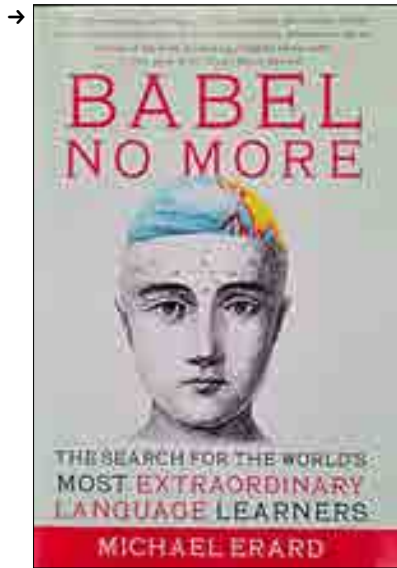
strategischen Denkens erhellt die jeweiligen Denkmuster, Interessenperspektiven und möglichen Handlungskonsequenzen. Diese Flughöhe der Reflexionsorientierung wird ergänzt durch eine Darstellungstiefe, die es erlaubt, die vorgestellten Tools in einer genauen Schrittfolge tatsächlich zu verstehen. Quasi nebenbei entsteht zudem ein erstes, grobes Bild, wie man als Berater einen Diskussionsprozess mit dem Management anlegen und gestalten kann.

Ein Beispiel für die modernen Inhalte: Ungericht ordnet den Instrumenten strategischen Denkens fünf Handlungsfeldern strategiebewussten Managements zu. Das letzte betrifft das Management der Veränderung und kulminiert im strategischen Denken der „3. Generation“, das durch das „Modell der entwicklungsfähigen Organisation“ geprägt ist. Damit wird die „Verantwortungs- und Nachhaltigkeitsorientierung“ eingelöst, der sich das Buch (im Unterschied zu anderen Strategielehrbüchern) eingangs verschreibt. Organisationsentwickler und systemische Berater finden an diese Perspektive zur Aufbereitung der Materie „Strategie“ sehr gut Anschluss – auch wenn die Begriffswelt eine andere ist und wenn es beim Lesen einmal wirklich wehtut: Wenn nämlich Kurt Lewins Wandelmodell als statischer und linearer Input-Output-Prozess beschrieben wird, der Menschen nicht aktiv in den Wandelprozess involviert. Das stimmt natürlich nicht und zeigt einmal mehr, wie wichtig disziplinenübergreifendes Verstehen ist. Man könnte hier beim Thema Strategie damit beginnen.



Ein Tipp von:

Joana Krizanits, systemische Organisationsberaterin und Expertin für Unternehmensentwicklung, Wien. Ihr neuestes Buch heißt „Einführung in die Methoden der systemischen Organisationsberatung“ und ist bei Carl-Auer (2013) erschienen. www.joana.krizanits.at →



Geheimnisse der Fremdsprachengenies

Michel Erard: „Babel No More: The Search for the World's Most Extraordinary Language Learners“, Free Press, New York Oktober 2012, 306 Seiten, 12,30 Euro)

Mein Lektüretipp für die Ferien ist ein Titel, der Sachbuch, Essay, Reisebericht und Abenteuergeschichte zwischen zwei Buchdeckeln vereint. Michael Erard nimmt seine Leser mit auf Entdeckungstour und erkundet das Geheimnis der polyglotten Genies. Wie schaffen es Menschen, mehrere Sprachen fast so gut zu beherrschen wie ihre Muttersprache? Wie zum Beispiel der deutsche Sinologe Emil Krebs, der 68 Sprachen in Wort und Schrift beherrschte und sich mit 111 Sprachen befasste – Dialekte noch nicht mitgezählt? Was läuft im Gehirn eigentlich ab, wenn wir Sprachen lernen? Welche Lernstrategien können wir „Normalos“ von den Sprachgenies übernehmen? Oder liegt des Rätsels Lösung doch in den Genen?

Immer wenn es um Sprache, Kommunikation und Lernstrategien geht, werden Trainer hellwach oder sollten zumindest hellwach werden – und nicht nur diejenigen, die bereits ihre Erfahrungen mit multilingualen Seminaren in interkulturellen Settings gesammelt haben. Das Buch hält spannende Einsichten und Aha-Erlebnisse bereit. So hat Erard zum Beispiel in Erfahrung bringen können, dass

in Funksprüchen zwischen Piloten und Fluglotsen sich nur ein Viertel des Gesagten auf den eigentlichen Akt des Fliegens bezieht. Der Rest ist Metakommunikation: Nachfragen, Wiederholen und das Bemühen um klare Verständigung und eine gemeinsame Sprache. Auch das dürfte Coaches und Trainern ja irgendwie bekannt vorkommen.

„Babel no more“ ist ein bemerkenswert tolles Buch, weil es sich dem Thema Sprache und Kultur erfrischend locker und unverkrampft nähert. Das Buch ist noch nicht für den deutschen Markt übersetzt worden. Aber es auf Deutsch zu lesen, wäre ja auch irgendwie langweilig – und ziemlich monoglot.



Ein Tipp von:

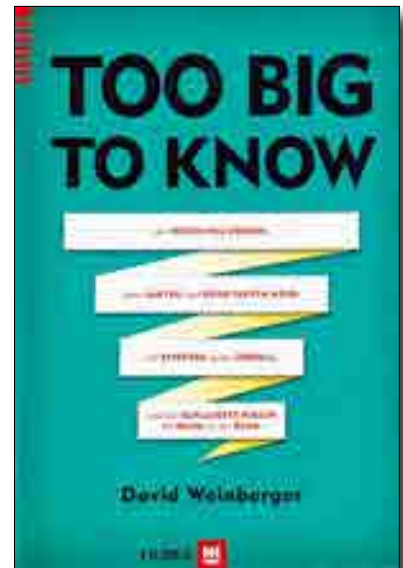
Dr. Lars-Peter Linke, Leiter der „Zeit-Akademie“, Zeitverlag Gerd Bucerius GmbH & Co. KG, Hamburg. www.zeitakademie.de

Nachdenken über das Internet

Weinberger, David: „Too Big to Know. Das Wissen neu denken, denn Fakten sind keine Fakten mehr, die Experten sitzen überall und die schlaueste Person im Raum ist der Raum“ (Huber, Bern 2013, 254 Seiten, 24.95 Euro)

Warum Sie „Too Big to Know“ lesen sollten, wo doch eine Zusammenfassung schon im Untertitel geboten wird? Warum also? Weil das Buch sehr inspirierend die Frage beantwortet, was eigentlich Wissen ist. Nach David Weinberger handelt es sich dabei keineswegs um ein fertiges Konzept. Stattdessen hängt die Natur des Wissens stark vom jeweiligen Leitmedium ab. Dieses Leitmedium heißt seit relativ kurzer Zeit nicht mehr „Papier“, sondern Internet.

Es formt eine völlig neue, vernetzte Wissenslandschaft, die uns unvorstellbare Möglichkeiten bietet und zugleich mancherlei Befürchtungen weckt. Wein-



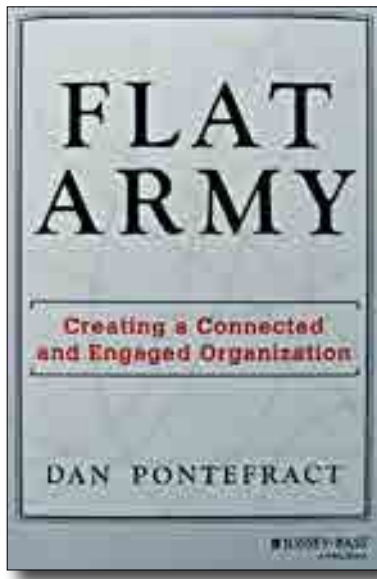
berger beschreibt die positiven und negativen Aspekte der neuen Wissenswelt und führt den Leser auch zurück durch die Jahrhunderte. Er präsentiert keine endgültigen Antworten, sondern pflegt eine erfrischend unvoreingenommene Perspektive mit ironischen Seitenhieben sowohl gegen kulturpessimistische Internethasser als auch gegen blinden Internetfanatismus. Ein gelehrtes und geschichtsbewusstes Werk über ein brandaktuelles Thema.

Ich empfehle es allen, die mehr als nur einen Tweet lang über das Internet und seine Auswirkungen auf unsere Art zu arbeiten nachdenken möchten. David Weinberger studierte Philosophie und promovierte über Martin Heidegger. Er ist Mitverfasser des einflussreichen „Cluetrain Manifesto“ und schrieb zahlreiche Bücher rund um die Themen Wissen, Wissenschaft und Internet.



Ein Tipp von:

Thomas Bergen, Mitgründer und CEO des Rezensionsdiensts Get-Abstract, Luzern, der aktuelle Bestseller auf rund fünf Seiten zusammenfasst. www.getabstract.de



Social Media und Führung

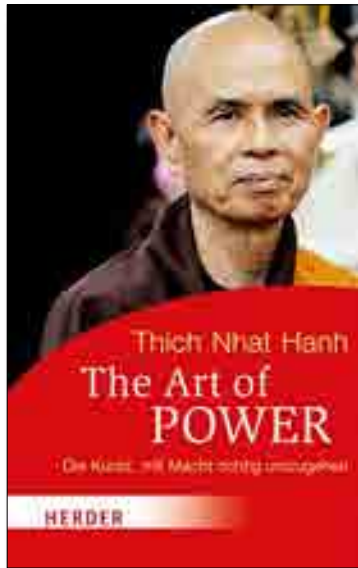
Dan Pontefract: „Flat Army“ (Verlag John Wiley & Sons, New York 2013, 314 Seiten, 22,30 Euro)

Es geht nicht um Militärisches in diesem Buch. Im Gegenteil. Dan Pontefract wirbt für eine neue Kultur der Führung fernab militärischer Hierarchien. Der Autor sieht die Organisation der Zukunft als „flache Armada“, die auf den Prinzipien von gelebter Vernetzung, Partizipation und Kollaboration beruht. Lernen bildet das Herzstück dieser idealen Organisation, in der Gleichgesinnte auf Augenhöhe auf ein Ziel hin arbeiten. Der Nutzen davon: Das Engagement der Mitarbeiter geht in die Höhe, weil (durch die sozialen Medien) echte Freiräume eröffnet werden. Der Autor ist ein Praktiker (Head of Learning and Collaboration bei der kanadischen Telekom „Telus“) und aktiver Blogger (www.danpontefract.com), der seine Thesen vorbildlich reflektiert.



Ein Tipp von:

Dr. Jochen Robes, Frankfurt am Main, Web-2.0-Experte und sehr aktiver Blogger unter: www.weiterbildungsblog.de



Zugang zur Spiritualität für Führungskräfte

Thich Nhat Hanh: „The Art of Power. Die Kunst, mit Macht richtig umzugehen“ (Verlag Herder, Freiburg 2012, 240 Seiten, 9,99 Euro)

Immer mehr Führungskräfte und ihre Berater interessieren sich für das Thema „Spiritualität“ als Antwort auf die Komplexität des modernen Berufslebens. Oft gibt es aber noch Berührungsängste, denn schließlich könnte das Thema geradewegs in die „Räucherstäbchenecke“ führen.

Eine wohltuend pragmatische Art, sich mit einer bestimmten Form der Spiritualität – nämlich der buddhistischen Lehre – auseinanderzusetzen, bietet das Buch „The Art of Power“ des Mönchs Nhat Hanh. Neben dem Dalai Lama ist der Autor einer der profiliertesten zeitgenössischen Meister der buddhistischen Lehre. Laut Nhat Hanh fußt Macht auf fünf Arten von Energie:

- Vertrauen
- Tatkraft
- Achtsamkeit
- Sammlung
- Verstehen.

Durch Übungen kann der Leser lernen, diese Kräfte zu entwickeln. So beschreibt der Autor zum Beispiel seine (in Expertenkreisen) legendären fünf Achtsamkeitsübungen. Eine dieser Übungen trägt den Titel „Aufmerksames Zuhören und liebevolles Sprechen“. Im Wissen, dass

Worte sowohl Glück als auch Leiden hervorrufen können, sollte gerade eine Führungskraft entschlossen sein, nichts Unwahres zu sagen und Worte zu gebrauchen, die Selbstvertrauen und Hoffnung fördern.

Die Übung besteht darin, dass man sich selbst auf bestimmte Regeln verpflichtet und die Einhaltung dieser Regeln beobachtet. Eine Regel könnte zum Beispiel lauten: Ich werde keine Nachricht verbreiten, ohne sicher zu sein, dass sie der Wahrheit entspricht und ich werde nichts kritisieren oder verurteilen, worüber ich nichts Genaues weiß. Ich will Äußerungen unterlassen, die Uneinigkeit oder Zwietracht verursachen können und die dazu führen können, dass Gemeinschaften daran zerbrechen.

Der erste große Lerneffekt für den Leser dürfte darin bestehen, dass es sich bei der Beschreibung der (Macht-)„Energien“ immer nur um die „inneren Zustände“ eines Menschen geht. Vertrauen als Energieform heißt nicht etwa, zu lernen, den anderen zu vertrauen, sondern Vertrauen zu sich selbst zu entwickeln! „Wir verlassen uns nicht auf etwas, das außerhalb von uns liegt“, mahnt der Weise.



Ein Tipp von:

Lars Burmeister, systemischer Berater, ehemals bei Königswieser & Network GmbH, Wien, jetzt Geschäftsführender Gesellschafter der „Co 13 - Gruppe für systemische Beratung GmbH“ in Berlin. Burmeister ist zusammen mit Ulrich Königswieser und Marion Keil Autor des Buchs „Komplementärberatung in der Praxis“ (Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2012). Neben seiner Arbeit als Berater betreibt Burmeister wissenschaftliche Studien. Die letzte beschäftigte sich mit dem Thema „Gescheiter scheitern“ (als Buch veröffentlicht bei Carl-Auer). Aktuell interviewen er und sein Team Top-Manager zum Thema „Der Nutzen der Spiritualität für den Berufsalltag“.

www.co13.eu





Von Schleswig-Holstein nach Wyoming

Joachim Meyerhoff: „Alle Toten fliegen hoch. Amerika.“ (Verlag Kiepenheuer und Witsch, Köln 2011, 320 Seiten, 18,95 Euro)

Für den Urlaub würde ich Ihnen, liebe Leserinnen und Leser von „wirtschaft + weiterbildung“ empfehlen: Lassen Sie die Fachbücher zu Hause und genießen Sie den ersten Roman des (Theater-) Schauspielers und fabelhaften Erzählers Joachim Meyerhoff. Er trägt den Titel: „Alle Toten fliegen hoch. Amerika“. Diesen Roman gibt es als strand-, wald- und seetaugliches Taschenbuch. Der ist urkomisch, tragisch, berührend und nachdenklich.

Meyerhoff schildert die wahre Geschichte seines Amerikaaufenthalts als Austauschschüler in den achtziger Jahren. Er beschreibt die persönlichen Irrungen und Wirrungen des Erwachsenwerdens. Der Bogen spannt sich von der Aufnahme des deutschen Schülers in ein Basketballteam an der US-Partnerschule bis hin zum Unfalltod des eigenen Bruders. Und wenn sie dann Gefallen gefunden haben an der Sprache des Autors und wissen wollen, wie die Familiengeschichte vor dem Amerikaabenteuer angefangen hat und wie sie später weitergegangen ist, dann lesen Sie vielleicht gerne auch noch den zweiten Roman, der den sehr sinnigen Titel trägt: „Wann wird es endlich wieder so, wie es nie war?“



Ein Tipp von:

Maren Fischer-Epe, Diplompsychologin. Sie arbeitet seit 1988 als selbstständige Managementberaterin in Hamburg mit den Schwerpunkten Organisationsentwicklung und Coaching. Sie hat drei Coaching-Standardwerke in der Rororo-Reihe „Miteinander reden“ (Herausgeber: Friedemann Schulz von Thun) veröffentlicht und führt seit 1988 Coaching-Ausbildungsprogramme durch. www.fischer-epe.de

Wirtschaft ohne Wachstum – kann das gehen?

Reinhard Loske: „Wie weiter mit der Wachstumsfrage?“ (Basilisken-Presse im Verlag Natur & Text, Rangsdorf/Österrreich 2012, 88 Seiten, 14,00 Euro)
Das Buch gibt es im Online-Shop von www.basilisken-presse.de

Die Frage, ob ein Wirtschaftswachstum weiterhin möglich und sinnvoll ist, wird in den kommenden Jahrzehnten als die zentrale Schlüsselfrage die Entwicklungsmöglichkeiten unserer Gesellschaft bestimmen. Trainer und Berater sollten darauf vorbereitet sein. Ob es nun um den schrittweisen Umstieg von den fossilen zu den erneuerbaren Energieträgern geht, um die Bewältigung absehbarer Engpässe im Verbrauch ganz bestimmter Rohstoffe, um das Managen der unabsehbaren Folgen der Erderwärmung, um den Umbau des Wohlfahrtsstaates, um die transgenerationale Bewältigung der Schuldenkrise ... All diese gesellschaftlichen Herausforderungen werden uns dazu zwingen, unsere etablierten Wachstumsvorstellungen früher oder später zu überdenken.

Dieser Paradigmenwechsel ist sowohl auf der Ebene unserer Organisationen (Unternehmen, Verwaltung, Politik und Wissenschaft) wie auch auf der Ebene der Gesamtgesellschaft und ihrer Funktionssysteme unabdingbar. Der bisherige Diskurs rund um das Wachstumsthema schwankt



zwischen undifferenzierten Verzichtsappellen und der seit Jahrzehnten beobachtbaren Verharmlosung des Bedrohungspotenzials der zugrunde liegenden Problemkonstellation. Der hier zur Lektüre empfohlene Diskussionsbeitrag eröffnet neue, weil ganz konkret benannte Perspektiven des gesellschaftlichen Wandels in Richtung einer Postwachstumsgesellschaft. Deren Existenz darf laut Loske nicht auf ein stetiges Wirtschaftswachstum angewiesen sein. Der Autor entwickelt realitätshaltige Zukunftsbilder, die eine Ökonomie auch ohne unentrinnbaren Wachstumszwang denkbar erscheinen lassen. Das Buch geht ausführlich auf die Argumente der Gegner ein. Loskes Credo: Statt technischer Innovationen wird uns eher ein Kulturwandel und insbesondere mehr Gemeinsinn „retten“. Eine wahrhaft lohnende Auseinandersetzung für die Sommerpause.



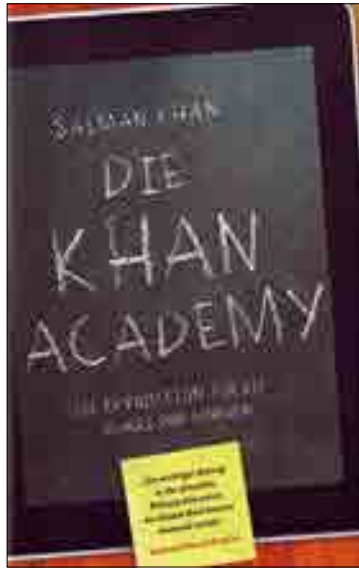
Ein Tipp von:

Professor Dr. Rudi Wimmer, einem der wichtigsten Pioniere der systemischen Organisationsberatung. Wimmer ist Gründer der OSB International Consulting AG in Wien. www.osb-i.com

Neues Schlagwort: Flipped Classroom

Salman Khan: „Die Khan Academy. Die Revolution für die Schule von morgen“ (Riemann Verlag, München 2013, 253 Seiten, 19,00 Euro)

Ursprünglich wollte der Hedgefonds-Analyst Salman Khan seiner Nichte nur Nachhilfe in Mathematik geben. Weil die aber in New Orleans lebte und er tausende Kilometer entfernt in Boston war, erklärte er ihr den Stoff schließlich in jeweils zehn Minuten dauernden Videos. Das war im Jahr 2004 und schon war die Idee des „Flipped Classroom“ geboren. Sie beinhaltet die Umkehrung der oft noch üblichen Form des Lernens. Statt in der Schule zu lernen und zu Hause zu üben, wird nun zu Hause per Video gelernt und danach in der Schule mit Hilfe des Lehrers geübt. Das Besondere an Khans Videoeinheiten: Man sieht nur eine schwarze Tafel, auf der wie von Zauberhand mit Kreide geschrie-



ben die jeweilige Aufgabe erscheint. Der Lehrer erscheint nicht im Bild, er ist lediglich zu hören, wenn er in Worte fasst, was auf dem Bildschirm steht. Die Schüler können sich das Video so oft ansehen wie sie wollen oder wie es nötig ist. Um die Videos möglichst vielen Schülern zugänglich zu machen, stellte Khan sie auf

Youtube kostenlos zur Verfügung, gründete die Khan Academy und kündigte seinen Job. Mittlerweile gibt es in vielen Sprachen Lernvideos, die Khans Aufbau folgen und weltweit von Millionen Menschen zum Lernen genutzt werden. Das Konzept wird schon längst im Managementtraining genutzt: Wissen zu Hause aneignen – diskutieren sowie neues Verhalten einüben im Seminarraum. Wirklich neu ist allerdings die Art, wie Khan seine Videos didaktisch aufbereitet.



Ein Tipp von:

Gudrun Porath, UsLAR, freie Journalistin und Web-2.0-Expertin mit eigener E-Learning-Kolumne auf www.haufe.de/personal →

Man lernt nie aus.

Der Bildungsmarkt der WELT und WELT am SONNTAG



Von Schüler bis Top-Manager, von Lernwerkstatt bis Business-School:

Der Bildungsmarkt der WELT und WELT am SONNTAG bietet das optimale Umfeld für Ihr Bildungsangebot. Profitieren Sie von Qualitätsjournalismus mit einem breiten Spektrum von Sonderveröffentlichungen sowie von unseren leistungs- und bildungsorientierten Lesern. Buchen Sie Klasse!

Beratung und Kontakt:

Theresia Maas-Jacobs · Telefon 030/2591-730 88 · theresia.maas-jacobs@axelspringer.de

DIE WELT
WELT am SONNTAG

DIE WELT GEHÖRT DENEN, DIE NEU DENKEN.



Wie Zahlenmenschen lernen, Emotionen zu lieben

Angelika Leder: „Wie Zahlenmenschen ticken: Stärken – Grenzen – Potenziale“ (Verlag Carl Hanser, München 2012, 240 Seiten, 18,90 Euro)

Viele Manager denken klar und analytisch, lieben Sachaufgaben, sind schnell und leistungswillig. Oft gründen ihre Wahrnehmung, ihr Denken und ihre Bewertungen auf Zahlen. Zahlen geben Orientierung und Sicherheit und machen denjenigen, der mit ihnen umzugehen weiß, erfolgreich im Berufsleben. Das Vertrauen darauf, dass Zahlen die Wirklichkeit schon richtig abbilden, führt letztlich bei vielen Zahlenmenschen zu einer „Déformation professionnelle“. Hat man mit ihnen näher zu tun, dann wirken Zahlenmenschen recht kühl und unnahbar.

Dieses Buch zeigt insbesondere den Anfängern im Coaching (aber auch den fortgeschrittenen Coaches), wie sie zahlenorientierten Managern einen Zugang zu mehr Beziehungsorientierung verschaffen können. Die Autorin beschreibt, unter welchen Bedingungen und mit welchen Interventionen es einem Coach gelingen kann, persönliche Veränderungen in Richtung Emotionalität bei einem Coachee anzustoßen. Am besten gelingt das wie immer im Coaching dadurch, dass ein Wechsel der Betrachtungsperspektiven angeboten wird. Das Ergebnis der Bemühungen: Zahlenorientierte Menschen

können ihre Klugheit auch zur Reflexion von Beziehungen nutzen und so Empathie entwickeln.

Was die Coachees bei Angelika Leder zum Beispiel schon sehr schnell lernen: Konflikte sind nicht allein mit Logik und analytischem Denken zu lösen. Dafür werden auch die Geschwister der Logik gebraucht: Einfühlungsvermögen, die Fähigkeit mit Emotionen umzugehen, Kreativität, innovatives Denken und manchmal auch Humor. Die Autorin hat die Lernziele für „ihre“ Zahlenmenschen in drei Bereiche unterteilt:

1. Empathie lernen (mehr Kontakt und weniger Distanz / mehr verstehen und weniger abwerten / mehr nachvollziehen und weniger ablehnen / mehr nachfragen und weniger bewerten).

2. Eleganz lernen (mehr Balance und weniger Anstrengung / mehr initiieren und weniger erarbeiten / mehr Gelassenheit und weniger Ärger / mehr Kooperation und weniger Konfrontation)

3. Freigebigkeit lernen (sich mehr zeigen und weniger verdecken / mehr Positives verbreiten / mehr anerkennen und anders kritisieren / mehr überzeugen und weniger anordnen).

Leder hat sich seit zehn Jahren auf das Thema „zahlenorientierte Manager“ spezialisiert und verfügt über eine reiche Felderfahrung insbesondere im Bereich von Banken und Versicherungen sowie im produzierenden Gewerbe. Diese Erfahrungen hat sie kompakt und scharfsinnig in diesem Buch mit großem Nutzen für die Leser aufbereitet.



Ein Tipp von:

Dr. Wolfgang Looss, Praxis für Management Development und Organisationsberatung, Darmstadt und Berlin. Dr. Looss gilt als Deutschlands Coaching-Pionier. Er hat mit seinem Buch „Unter vier Augen“ bereits im Jahr 1996 „das“ ausführliche Grundlagenwerk zum Thema Coaching geliefert.
www.looss-consult.de



Die „Baustellen“ des Vorstandsvorsitzenden

Jan Hiesserich: „Der CEO-Navigator. Rollenbestimmung und -kommunikation für Topmanager“ (Campus Verlag, Frankfurt am Main 2013, 200 Seiten, 59,00 Euro)

Ein ist nicht einfach nur eine weitere Führungskraft, sondern „der“ Leitwolf für seine Mitarbeiter und „der“ Repräsentant seines Unternehmens gegenüber der Gesellschaft. Jan Hiesserich hat den „CEO-Navigator“ entwickelt, um einem CEO klarzumachen, welche Rollen er an der Spitze seines Unternehmens unbedingt spielen muss. Der CEO-Navigator unterscheidet acht Rollen:

- **Visionär:** Ein Beispiel für diese Rolle ist Steve Jobs. Er motivierte seine Leute, indem er an ihre Fantasie appellierte.
- **Strategie:** Strategisch denken bedeutet, Zukunftsszenarien zu entwerfen und auf das erfolgsversprechendste Szenario zu setzen.
- **Teamplayer:** Der CEO will nicht allein repräsentieren. Er sieht die Repräsentanz vielmehr als Teamaufgabe.
- **Führungspersönlichkeit:** Dies ist die klassische Rolle des Kapitäns, der das Schiff steuert.
- **Verwalter und Bewahrer:** Dieser Typus will Kontinuität statt Wandel. Er will selten harte Restrukturierungen.
- **Change-Agent:** Er ist einfühlsam, willensstark, kreativ, überzeugend und bewährt sich in Krisenzeiten.

Top-Ten: Was Manager gerade lesen

Ranking. Der Rezensionssdienst Get-Abstract, Luzern, hat aus den Wirtschaftsbüchern der Jahre 2012 und 2013 diejenigen herausgefiltert, die von ihm am besten bewertet wurden (Punkte von 1 bis 10) und die sich gleichzeitig beim Internethändler Amazon am besten verkauft haben.

Rang	Titel	Autor	Verlag	Jahr	getAbstract-Rating*	Teaser
1	Radikal führen	Reinhard K. Sprenger	Campus	2012	9	Sprenger jetzt systemisch: 5 Kernaufgaben der Chefs.
2	Schnelles Denken, langsames Denken	Daniel Kahneman	Siedler	2012	9	Das Gehirn spielt uns laufend Streiche. Zeit, sich zu wehren.
3	Die Target-Falle	Hans-Werner Sinn	Hanser	2012	9	Was die Schieflage der Währungsunion wirklich ausmacht.
4	Der Preis der Ungleichheit	Joseph Stiglitz	Siedler	2012	9	Entzauberung eines Mythos: Nirgendwo gibt es weniger Chancengleichheit als in den USA.
5	Die halbe Wahrheit ist die beste Lüge	Dan Ariely	Droemer	2012	9	Nicht Börsartigkeit verleitet zum Betrug, sondern Kreativität.
6	Filter Bubble	Eli Pariser	Hanser	2012	10	Das Internet wird personalisiert – und macht uns damit dumm.
7	Die Ich-Illusion	Michael Gazzaniga	Hanser	2012	9	Wer glaubt, sich selbst zu kennen, fällt auf einen Trick des Gehirns rein.
8	Zurück zur D-Mark?	Peter Bofinger	Droemer	2013	9	Wer den Euro nicht ehrt, ist der D-Mark nicht wert.
9	Land Grabbing	Fred Pearce	Kunstmann	2012	9	Nahrung als Spekulationsobjekt.
10	Too big to know	David Weinberger	Huber	2013	9	Ein Kompass für die neue Wissenswelt.

*Punkte von 1 bis maximal 10 (= ausgezeichnet)

• **Manager:** Ein introvertierte Taktiker, der Prozesse effizient managt.

Die Leser von „wirtschaft + weiterbildung“ wissen natürlich genau, dass Vorstandsvorsitzende keine Zeit haben, um dieses Buch zu lesen. Es ist trotzdem sehr wertvoll und eine informative Quelle für Berater und Coachs, denn nirgends werden die Rollen der „Alphatiere“ lehrbuchmäßig besser erklärt.

Außerdem ist der CEO-Navigator ein wichtiges Instrument, um mit Vorständen rechtzeitig über jene Probleme zu reden, die laut Navigator auf sie noch zukommen werden – zum Beispiel wenn sie Probleme haben sollten, Macht einzusetzen und ihren Rang auszufüllen. Der CEO-Navigator ist eine Methodologie, die einen CEO individuell auf seine neue Rolle vorbereitet, sein Rollenverständnis schärft

und die Steuerung und Bewertung seiner Kommunikationsleistung ermöglicht. Mit dem CEO-Navigator können Vorstände auch messen, in welchem Umfang sie den Erwartungen des Aufsichtsrats entsprechen und wo Erwartungslücken geschlossen werden müssen.

Zum Schluss wird sehr deutlich, wie wichtig das Coaching bei der Entwicklung von Vorständen ist. Die Betroffenen sollten regelmäßig (mit einem Coach) verschiedene Perspektiven einnehmen, um zu reflektieren, was sie noch brauchen, um ihre (Führungs-)Rolle perfekt zu verkörpern. Der „CEO-Navigator“ hilft hier, in die Zukunft zu schauen. Hieserich arbeitet übrigens im Führungsteam der Kommunikationsberatung „Hering Schuppener“, die auf Vorstandswechsel spezialisiert ist.



Ein Tipp von:

Gabriele Müller, Vorstand der ISCO AG Institut für Systemisches Coaching und Organisationsberatung, Berlin. Sie ist seit 1993 als Coach, Organisationsberaterin, Supervisorin, Mediatorin und Trainerin tätig. Gabriele Müller hat mehrere Fachbücher zu Coaching-Themen geschrieben und bietet unter anderem eine Ausbildung zum „Systemischen Coach“ (DBVC) und zum „Systemischen Gesundheits-Coach“ an. www.isco-ag.de

Ausbildungsziel: eigenverantwortlich handelnde Mitarbeiter

PRAXISBEISPIEL. Unternehmen benötigen heute zunehmend Mitarbeiter, die selbst erkennen, welchen Entwicklungsbedarf sie haben, und diesen eigenständig decken können. Denn nur dann können sie rasch und flexibel auf die Veränderungen in ihren Märkten reagieren. Deshalb führte die Schwäbisch Hall Gruppe ein neues Ausbildungskonzept ein.

Bei der Schwäbisch-Hall-Unternehmensgruppe befasst sich seit 2005 ein Projekt mit dem Themenkomplex „Generationsmanagement“. Im Blickfeld stehen dabei alle Phasen des Erwerbslebens vom Ausbildungsstart bis zum Eintritt in den Ruhestand. Im Rahmen dieses Projekts analysierte ein Team den Personalbestand und den mittel- und langfristigen Bedarf an Nachwuchskräften. Außerdem wurden die Personalmanagement-Instrumente daraufhin untersucht, inwieweit sie demografiefest sind.

Dabei zeigte sich: Viele der im Zusammenhang mit dem Thema „demografischer Wandel“ diskutierten Bausteine einer modernen Personalarbeit existieren bei Schwäbisch Hall bereits – teilweise sogar seit Jahrzehnten. So ist die Unternehmensgruppe zum Beispiel in den Bereichen „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ und „Kooperation mit (Hoch-)Schulen“ sehr gut aufgestellt. Trotz dieser guten Rahmenbedingungen bestand jedoch insbesondere beim Ausbildungskonzept ein Bedarf, dieses zu überdenken

und zwar sowohl

- aufgrund der Veränderungen der Arbeitswelt
- als auch aufgrund der Veränderungen des deutschen Bildungssystems
- sowie aufgrund des Profils der heutigen Schulabgänger.

Mit der steigenden Komplexität des (Finanz-)Markts sind in den vergangenen Jahrzehnten bei Schwäbisch Hall auch die Anforderungen an die Mitarbeiter gestiegen – und sie werden weiter steigen.



Die Schwäbisch Hall-Mitarbeiter werden künftig häufiger ihre (Denk- und) Verhaltensmuster überdenken und neue Problemlösungen sowie Handlungsroutinen entwickeln müssen. Das setzt bei ihnen solche Fähigkeiten wie die zur Reflexion des eigenen Verhaltens sowie zur Selbststeuerung voraus. Diese Skills gilt es in der Ausbildung stärker zu entwickeln. Das deutsche Bildungssystem wurde in den vergangenen Jahren stark reformiert und ausdifferenziert. Deshalb unterscheiden sich heute die Kompetenzprofile der (Hoch-)Schulabgänger stärker als früher. Auch ihre sozialen und kulturellen Hintergründe sind heterogener, weshalb auch die Lerntypen und -geschwindigkeiten stärker divergieren. Nicht zuletzt aufgrund des Wertewandels muss ein Ausbildungskonzept, das die jungen Männer und Frauen optimal auf das Berufsleben vorbereiten soll, sich stärker am Einzelnen orientieren.

Zeitgemäße Anforderungen

Vor diesem Hintergrund startete Schwäbisch Hall Anfang 2011 ein Projekt mit dem Ziel, das bestehende Ausbildungs-

konzept zu reformieren – und zwar so, dass es den genannten veränderten Rahmenbedingungen und den strategischen Zielen von Schwäbisch Hall entspricht. Für das neue Ausbildungskonzept wurden als grundsätzliche Anforderungen formuliert:

- Die Ausbildung soll einen wichtigen Wertschöpfungsbeitrag zum künftigen Unternehmenserfolg leisten.
- Die Ausbildung soll geschäftsprozessorientiert erfolgen und die Lernchancen der realen Arbeitsabläufe konsequent nutzen.
- Das Erreichen der Lernziele und der Eignungsprofile für die verschiedenen Ausbildungsberufe soll unter anderem dadurch sichergestellt werden, dass die Auszubildenden ihren Lernprozess aktiv mitgestalten und eigenverantwortlich steuern.
- Die Auszubildenden werden hierbei von ihren Ausbildern im Sinne einer Lernprozessbegleitung fortwährend unterstützt.
- Neben der fachlichen soll die persönliche, methodische und soziale Kompetenz der Auszubildenden entwickelt werden.

- Die ganzheitliche Kompetenzentwicklung soll für eine optimale Vorbereitung auf den Eintritt in die Arbeitswelt sorgen.
- Mit der Ausbildung wird die Basis für ein erfolgreiches Berufsleben gelegt, in dem das lebenslange Lernen als selbstverständlich erachtet wird. Dadurch wird ebenso die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter langfristig gesichert.

Neues Ausbildungskonzept implementiert

Ausgehend von diesen Zielen wurden Teilprojekte im Unternehmen ins Leben gerufen, in denen das neue Ausbildungskonzept sowie die hierfür erforderlichen Instrumente und Qualifizierungsmaßnahmen beispielsweise für die Ausbilder entworfen wurden. In weiteren Teilprojekten wurde die für die Einführung des neuen Konzepts erforderliche (informationstechnische) Infrastruktur geschaffen und ein Fahrplan für die Einführung des neuen Konzepts entwickelt.

Nachdem das neue Konzept mit dem Vorstand und Betriebsrat abgestimmt war, →

Ausbildung. Die Azubis bei Schwäbisch Hall sollen vor allem lernen, eigeninitiativ zu handeln.



→ wurde es mit Beginn des neuen Ausbildungsjahrs im Herbst 2011 umgesetzt – zunächst als Pilotprojekt im zentralen Ausbildungsbereich, der unter anderem die Grundlagenausbildung aller Azubis durchführt. Im Frühjahr 2012 begann der „Rollout“ in allen ausbildungsrelevanten Bereichen der Kundenbetreuung. Dieser Prozess endete im Juni 2012.

Skills in Eignungsprofilen zusammengefasst

Grundlage der Ausbildung bildet das Eignungsprofil, das für das Berufsbild Bankkaufmann/-kauffrau entwickelt wurde. In ihm sind in einer sogenannten „Kompetenzlandkarte“ die neun fachlichen, methodischen, sozialen und persönlichen Kompetenzen aufgelistet, die Bankkaufleute benötigen. Diese Kompetenzen – wie zum Beispiel Lern- sowie Reflexionsfähigkeit und -bereitschaft im Bereich „Persönliche Kompetenz“ und selbstständiges Arbeiten sowie Ziel- und Ergebnisorientierung im Bereich „Methodische Kompetenz“ – sind mit konkreten Fähigkeiten und Fertigkeiten hinterlegt. Zudem ist im Eignungsprofil beschrieben, in welchen Verhaltensweisen sich das Vorhandensein dieser Skills im Betriebsalltag zeigt.

Diese Fähigkeiten sollen sich die angehenden Bankkaufleute während der sechs drei- bis sechsmonatigen Ausbildungsabschnitte, die sie während ihrer Ausbildung in verschiedenen Abteilungen durchlaufen, weitgehend selbstständig aneignen. Dabei stehen ihnen die fünf

hauptamtlichen Ausbilder im Bankinnendienst und rund 80 Fachbereichsausbilder als Lernbegleiter unterstützend zur Seite. Sie wurden auf diese Aufgabe, die in weiten Teilen einem Coaching für die Auszubildenden in ihrem Entwicklungsprozess gleicht, gezielt vorbereitet.

Das Konzept der Ausbildung und das angestrebte Eignungsprofil werden den Azubis in der gemeinsamen Einführungswoche zu Beginn ihrer Ausbildung vorgestellt und erläutert. Dort erfahren sie auch, welche Erwartungen an sie gestellt werden und welche Unterstützung sie von den Ausbildern erwarten und einfordern können.

Nach der Einführungswoche startet der erste dreimonatige Ausbildungsblock. Darin wird den angehenden Bankkaufleuten von der Ausbildungsabteilung das Basis-Know-how über das Bankgeschäft und das Geschäft der Bausparkasse Schwäbisch Hall vermittelt, das sie bei der Arbeit in allen Fachabteilungen brauchen. In dieser Phase sollen die Azubis auch erste Erfahrungen mit dem neuen Ausbildungskonzept sammeln. Wenn sie dann in die Fachabteilungen wechseln, sind sie bereits mit dem Verfahren zur Kompetenzfeststellung und -entwicklung, das dem Konzept zugrunde liegt, und den genutzten Instrumenten vertraut.

Das Kompetenzfeststellungs- und -entwicklungsverfahren

Das Verfahren zur Kompetenzfeststellung und -entwicklung sieht wie folgt aus: Zu Beginn jedes Ausbildungsabschnitts

führt jeder Auszubildende ein Einführungsgespräch mit dem betreffenden Ausbilder. In ihm sprechen sie darüber, welche Kompetenzen der Azubi in dem Ausbildungsabschnitt ausgehend vom angestrebten Eignungsprofil erwerben und welche der drei Kompetenzstufen „Kennen“, „Können“ und „Beherrschen“ er dabei erreichen soll. Auf dieser Basis analysieren Ausbilder und Azubi gemeinsam, inwieweit die jeweilige Kompetenz bereits vorhanden ist und welcher Entwicklungsbedarf noch besteht. Danach treffen beide zusammen eine Lernvereinbarung, die vom Azubi in einem Protokoll festgehalten wird.

In den kommenden Wochen erhalten alle Azubis dann jeweils eine Wochenaufgabe. Diese sollen sie in „Gruppenpuzzles“ genannten Kleingruppen selbstorganisiert lösen. Die Wochenaufgaben sind so konzipiert, dass sie in unmittelbarem Zusammenhang mit dem Geschäftsprozess bei Schwäbisch Hall stehen und die Azubis Schritt für Schritt die Fähigkeiten erwerben, die sie im betreffenden Ausbildungsabschnitt entwickeln sollen. Eine Wochenaufgabe kann sein, bezogen auf eine konkrete Kreditanfrage eines Immobilienbesitzers zu ermitteln, welche Lasten und Hypotheken im Grundbuch eingetragen sind und mit welchem Rang die Bausparkasse im Grundbuch vermerkt ist; des Weiteren eine (Vor-)Entscheidung über die Vergabe eines neuen Kredits zu treffen und zu begründen. Zudem sollen sich die Auszubildenden beim Lösen dieser Aufgabe die erforderlichen Kenntnisse über den Aufbau eines Grundbuchs aneignen.

Am Ende der Woche notiert jeder Azubi im sogenannten Kompetenztagebuch, das ihn während seiner gesamten Ausbildung begleitet,

- was ihm beim Lösen der Wochenaufgabe gut oder weniger gut gelungen ist,
- welche Kompetenzen er dabei zeigte,
- welche Lernfortschritte er bei sich registrierte und
- wo und wie er sich noch weiterentwickeln möchte oder muss.

Während der Ausbildung stehen den Azubis die Ausbilder als Ansprechpartner sowie Rat- und Impulsgeber zur Seite. Dabei bleibt es der Initiative der Auszubildenden überlassen, bei Bedarf um Un-

AUTOREN



Kristin Seyboth

leitet seit 2012 den Bereich Kredit- und Sparservice bei Schwäbisch Hall.

Zuvor arbeitete die 33-jährige Wirtschaftsinformatikerin als Team- und Abteilungsleiterin im Processing und im IT-Bereich.

kristin.seyboth@shks.de



Werner

Ollechowitz

leitet seit 14 Jahren den Bereich Personal bei Schwäbisch

Hall. Der 54-jährige Diplom-Ökonom kam von der damaligen DG Bank, Frankfurt, zu Schwäbisch Hall. Er ist zudem Lehrbeauftragter an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg.

werner.ollechowitz@schwaebisch-hall.de



Schwäbisch Hall. Die Bausparkasse hat ihr Ausbildungskonzept reformiert.

terstützung zu bitten. Ansonsten beobachtet der Ausbilder primär den Prozess und greift bei Bedarf moderierend ein.

Etwa nach der Hälfte jedes Ausbildungsabschnitts findet ein Zwischengespräch des Auszubildenden mit dem Ausbilder statt. In ihm soll der Azubi – nach einer entsprechenden Vorbereitung – zunächst nochmals den bisherigen Verlauf der Ausbildung in der betreffenden Fachabteilung reflektieren; des Weiteren, welche Kompetenzen er bereits erworben hat, und wo er bezogen auf das angestrebte Ziel noch Entwicklungsbedarf sieht. Danach erhält er vom Ausbilder anhand konkreter Beobachtungen ein Feedback über seine Entwicklung und das gezeigte Verhalten im Arbeitsalltag.

Bevor beide eine neue Lernvereinbarung für die zweite Hälfte des Ausbildungsabschnitts abschließen, gibt der Azubi eine Rückmeldung zu seiner Ausbildungs- und Arbeitssituation in der Abteilung. Das Zwischengespräch wird wieder von dem Auszubildenden protokolliert. Nach dem Muster des Zwischengesprächs funktioniert auch das Abschlussgespräch am Ende des jeweiligen Ausbildungsabschnitts.

Dieses Grundkonzept der Kompetenzentwicklung und -feststellung durchzieht die gesamte Ausbildung. Denn ein übergeordnetes Ziel lautet: Aus den jungen Frauen und Männern im Unternehmen sollen hoch qualifizierte Mitarbeiter werden, die auch über die Kompetenz verfügen,

- selbst zu erkennen, wann sie zum Beispiel aufgrund veränderter Kundenanforderungen ihre bisherige Art, Aufgaben zu lösen, überdenken und neue Problemlösungen entwickeln müssen und
- sich selbstständig (und eigeninitiativ) die hierfür erforderlichen Fähigkeiten und Kenntnisse anzueignen (wobei sie selbstverständlich weiterhin von ihrem Arbeitgeber unterstützt werden).

Form des Kompetenzerwerbs aus der Schule bekannt

Die bisherigen Erfahrungen haben gezeigt: Mit dem neuen Ausbildungskonzept werden die definierten Ziele erreicht. Das belegt unter anderem eine Befragung der an dem (Pilot-)Projekt beteiligten Bereiche und Personengruppen. Deutlich wurde zudem: Die bei dem neuen Ausbildungskonzept praktizierte Form des Wissens- und Kompetenzerwerbs kommt den Bedürfnissen der Auszubildenden von heute entgegen. Denn sie kennen aus der Schule das Arbeiten in Gruppen. Auch das selbstständige Erarbeiten von Lerninhalten sind sie gewohnt. Entsprechend leicht fällt es ihnen nach einer Einführung, sich eigenständig, allein oder in Gruppen, kognitive Ausbildungsinhalte unter anderem mithilfe der elektronischen Lernplattformen von Schwäbisch Hall anzueignen. Deshalb ist das klassische Lehrgespräch zwischen Ausbilder und Auszubildendem seltener nötig.



Gezeigt hat sich in dem Pilotprojekt und beim „Rollout“ aber auch: Das neue Ausbildungskonzept erfordert eine gezielte Weiterbildung der Ausbilder, da es bei ihnen ein verändertes Selbstverständnis und Verhalten voraussetzt. So muss zum Beispiel das dem Konzept zugrunde liegende Beobachten und Feedbackgeben statt Bewerten und Benoten eingeübt werden.

Insgesamt gilt: Das Entwickeln von eigenständig denkenden und eigenverantwortlich handelnden Mitarbeitern, die ihr Handeln reflektieren und selbst steuern, ist kein Prozess, der mit der Ausbildung endet. Deshalb startete die Schwäbisch Hall Gruppe im Frühjahr 2012 ein weiteres (Teil-)Projekt. Es zielt darauf ab, diesen Prozess nach der Ausbildung mit einem passenden Einarbeitungsprogramm weiter zu forcieren, wenn die frischgebackenen Bankkauffrauen und -männer in den Fachbereichen, in denen sie fortan arbeiten, eingearbeitet werden. Dahinter steckt auch die Erkenntnis: Wenn die Mitarbeiter

- im Betriebsalltag eigenständig denken und handeln und
- mehr Eigenverantwortung beim Entwickeln ihrer Kompetenz zeigen sollen, dann bedarf es auch regelmäßig entsprechender (motivierender) Impulse seitens des Unternehmens sowie der Führung. Das heißt: Die Fähigkeit zur Selbstreflexion und -steuerung muss ein Teil der Unternehmenskultur sein.

Kristin Seyboth, Werner Ollechowitz ●

Segel setzen statt Anker werfen

ORGANISATIONSENTWICKLUNG. Keine Entwicklung ohne Change Management: Nur wenn Unternehmen die wichtigsten Regeln beachten, nehmen sie ihre Belegschaft mit – sei es bei kleinen Veränderungen oder groß angelegten Restrukturierungen. Dabei gilt es, den Blick für pragmatische Instrumente zu schulen, um den Kurs bei voller Fahrt zu halten.

Vielleicht kennen Sie dieses Mysterium auch: Alle wissen, dass Veränderungen in Unternehmen nicht vom Himmel fallen und durch Change Management unterstützt werden müssen. Aber wenn es dann soweit ist und man Worten Taten und teilweise auch Budget folgen lassen muss, versickern die guten Vorsätze schnell im Morast der Prioritäten. Dann werden Change-Maßnahmen gerne als Psychospielchen abgetan, zu denen man dann bei genauerer Betrachtung gerade keine Zeit und Ressourcen hat. Sie ahnen sicher, was in solchen Fällen passiert. Genau: nichts.

Die Entscheider für eine nachhaltige und ernst gemeinte Veränderung sind die Führungskräfte, und damit sind sie auch die Treiber oder Bremsen. Change Management wird zwar häufig an die Personalabteilung ausgelagert, aber wenn dann psychologisch gut begründete Maßnahmen vorgeschlagen werden, ist die Aufgeschlossenheit oft eher begrenzt. Um aus dieser „Berate mich aber mach mich nicht schlau“-Falle herauszukommen, braucht es Methoden und Tipps fernab von psychologischen Meisterleistungen, um ganz pragmatisch – dafür aber mit Erfolg versprechenden Instrumenten und Maßnahmen – an die Veränderung heranzugehen zu können.

Als gebürtiger Ostholsteiner und leidenschaftlicher Segler vertrete ich die Grundannahme, dass Change Management Segelhandwerk ist – getreu dem Motto „Wenn der Wind des Wandels weht, setzen die einen Segel und die anderen

werfen Anker!“ Wenn ein Unternehmen mit einer Crew in neue Gefilde aufbrechen will, sollte es die, wie ich sie nenne, „BZBM-Methode“ anwenden (Betroffene zu Beteiligten machen). Dieser Grundsatz ist bekannt und wird auch als Garant für Akzeptanz verwendet.

Um auf dieser Basis Veränderungen in der Organisation anzustoßen und zu begleiten, sind sieben wichtige Grundregeln zu beachten.

1. Regel: Klare Ziele

Die erste Regel im Change Management lautet: Formulieren Sie verständliche und klare Ziele für eine Zukunft, die besser ist als die Gegenwart. Tun Sie dies gemeinsam mit den Betroffenen. Die Ziele sollten dabei schriftlich und mit einem glaubhaften Commitment vereinbart werden, um eine nachhaltige Ausrichtung zu erhalten. Dieser Vorgang ist auch mit dem aktuellen Forschungsstand der neurobiologischen Forschung abgeglichen. Die Gehirnforschung hat nämlich bewiesen, dass Ziele dem Gehirn den Impuls für die Freisetzung von Motivation und effektivem Handeln geben. Sie benötigen also keine „Tschaka“-Motivatoren. Wenn die Ziele stimmen, macht das Gehirn der Mitarbeiter von selbst mit.

Doch diese erste Regel, so einfach sie klingen mag, bereitet häufig schon Probleme in den Unternehmen: Denn bei Veränderungen werden gerne die gleichen Fehler gemacht wie bei Zielvereinbarungen. Es werden keine Ziele, also Ergebniszustände in der Zukunft, definiert,

sondern Aufgaben. Ein Beispiel dafür: In einem HR-Transformationsprojekt eines internationalen Mittelständlers der Immobilienbranche mit 3.000 Mitarbeitern war das Ziel wie folgt beschrieben: „Einführung des Drei-Box-Modells von Dave Ulrich ...“ Die Mitarbeiter dieses Unternehmens hatten weder verstanden, was das eigentliche Ziel war, noch wozu sie dies verwirklichen sollten.

Eine erste und leicht durchzuführende Verbesserung war es also, dieses Ziel umzuformulieren und zu konkretisieren (hier verkürzt dargestellt): „Bis zum 01.02.13 wurde eine neue Organisationsform in der Personalabteilung erfolgreich etabliert, um die internen und externen Kunden von HR besser und mit mehr





Volle Kraft voraus. Change Management hat durchaus Parallelen zum Segelsport: Nur wer es wagt, alle Segel zu setzen, bleibt mit voller Fahrt auf Kurs.

Wertschöpfungsbeiträgen unterstützen zu können. Bis zum 31.12.12 wurden alle administrativen und skalierbaren HR-Prozesse in einem Shared Service Center zusammengeführt. Sie werden mit modernsten IT-Mitteln in zwei Service-Leveln (HR Hotline und HR Specialists) erheblich effizienter als heute geleistet. Zusätzliche von der Unternehmensstrategie abgeleitete Expertenaufgaben und -prozesse wurden in drei neu gegründeten Competence-Centern bis zum 01.01.13 etabliert. Beginnend mit der deutschen Organisation wurde in drei Wellen bei allen Business Units die Rolle eines HR Business Partners implementiert, mit dem künftig alle Führungskräfte konzeptionell, taktisch und strategisch bei ihren

Herausforderungen beraten werden können.“

2. Regel: Nachvollziehbarer ROI

Nach der Zielformulierung folgt der geplante und nachvollziehbare ROI (Return on Invest). Der ROI sollte für jeden nachfolgender Formel sichtbar werden:

**Ergebnis = erheblich > als Aufwand
= positiver ROI**

Auch hierzu lässt sich ein Beispiel anführen: In einem Implementierungsprojekt für Projektmanagementstandards bei einer weltweit agierenden Feinkäserei mit zirka 4.000 Mitarbeitern beklagten sich die Projektleiter über die Pflicht zu Informationseinträgen in der zentralen Projektmanagement-Software. Es sei ein ner-

viger Zusatzaufwand, bemängelten sie. Zudem kritisierte man, dass es zu viele Projekte gebe und die Projektleiter dadurch zu viel auf ihren Schultern tragen müssten. Mit den bemängelten Einträgen konnte man aber ein zentrales übergeordnetes Projekt-Portfoliomanagement etablieren, um in Zukunft Projektanzahl und Prioritäten mit den Machbarkeiten in Einklang zu bringen. Damit war es möglich, die Projektressourcen und Auslastung vorausschauender vorzuplanen. Für diesen Nutzen war der Aufwand gering und wurde darum als Pflichtübung akzeptiert.

3. Regel: Keine Angst

Eine weitere wichtige Regel im Change Management sollte immer lauten: Arbeit →

→ ten Sie mit Herausforderungen und vermeiden Sie Angst.

Das Modell vom „Angst-Index“ beschreibt, dass Menschen bei Herausforderungen Energien freisetzen und ihr Engagement erhöhen, um diese zu bewältigen. Wenn die Herausforderungen aber so groß werden, dass man die erfolgreiche Bewältigung als unrealistisch einschätzt, gelangen Menschen in den Bereich der Überforderung. Nun wird aus Engagement Angst und aus Energie Lähmung, sodass die Produktivität in den Keller sinkt.

Dies lässt sich leicht an einem Negativ-Beispiel aus dem oben genannten HR-Transformationsprojekt illustrieren: In einer Informationsveranstaltung für die ganze Personalabteilung wurde die allseits bekannte Übung „Der heiße Stuhl“ durchgeführt: Dabei durften alle Mitarbeiter den drei wichtigsten Mitgliedern des Projektteams Fragen stellen. Eine Sachbearbeiterin fragte, welche Aufgaben die künftigen HR Specialists im zweiten Service-Level denn haben werden. Der antwortende künftige Leiter des Shared-Service-Centers meinte es gut und erklärte, dass dies noch nicht feststünde und gemeinsam mit den Mitarbeitern nun erarbeitet werde.

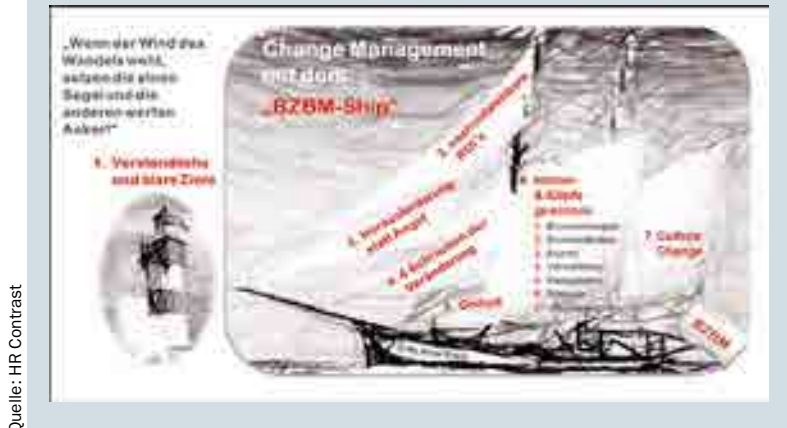
Gutes Prinzip aber völlig falscher Zeitpunkt. Wir hatten in dieser Projektphase bereits alle künftigen Stellen mit Jobprofilen hinterlegt und er hätte hier Sicherheit vermitteln sollen. Durch seine offene Beantwortung ging aber ein Raunen durch den Saal und die nach Informationen über die sich verändernde Zukunft suchenden Sacharbeiter überschritten den Punkt, wo aus Herausforderung Angst wird und die Produktivität auf den Nullpunkt rutscht. Durch Nachgespräche und ergänzende Informationen zu dem aktuellen Stand des Aufgabenspektrums konnten die Kollegen wieder in den grünen Bereich der anspornenden Herausforderung zurückgeholt werden und der Leiter des Shared-Service-Centers wahrte sein Gesicht.

4. Regel: Vier Stellschrauben der Veränderung

Dürfen, wollen, wissen, können: Das sind die vier Stellschrauben für Veränderungen. Diese sollten Unternehmen nutzen,

Die BZBM-Methode

Veränderung. Das BZBM-Modell („Betroffene zu Beteiligten machen“) zeigt anschaulich die wichtigsten Regeln im Change Management auf.



um den Mitarbeitern aufzuzeigen, dass sie für die anstehenden Herausforderungen mit Personalentwicklung unterstützt werden. So lässt sich die vierte Regel zusammenfassen.

Ein Beispiel aus einer Organisationsentwicklung der HR-Abteilung in der deutschen Gesellschaft eines Unternehmens der Nahrungsmittelbranche mit 10.000 Mitarbeitern in zahlreichen Werken und Tochterfirmen illustriert dies. Auch hier war das Ziel, das Drei-Box-Modell nach Dave Ulrich einzuführen: Die Gretchenfrage war dabei, wie aus den heutigen Personalreferenten künftige HR Business Partner werden. Das „Dürfen“ dieser künftigen, mehr strategisch und taktisch beratenden Rolle wurde mit der Geschäftsführung und dem Sprecherausschuss des Unternehmens vereinbart und auch von der Zentrale des Konzerns beauftragt. Die Personalreferenten konnten nach Definition des Rollenprofils für sich selbst entscheiden, ob sie diese neue Aufgabe angehen oder sich lieber für ein anderes HR-Profil entscheiden wollten. Alle, die sich dieser Herausforderung für die eigene Personalentwicklung stellen wollten, durchliefen ein gezielt dafür entwickeltes Trainingsprogramm. Darin wurden zum Beispiel Module für HR-Projektmanagement, Change Management, Strategieberatung, betriebswirt-

schaftliche Unternehmensprozesse und Weiterem angeboten. Zudem wurden die Teilnehmer durch begleitendes Coaching im Transfer unterstützt, um aus Wissen Können werden zu lassen.

5. Regel: Geduld

Die fünfte Regel ist vielleicht die schwierigste – gerade in Zeiten, in denen sich die Veränderungen in den Unternehmen immer stärker beschleunigen: Unternehmen brauchen Geduld. Veränderungen gelingen nur, wenn man auch dicke Bretter stetig durchbohrt.

Machen wir es an einem Beispiel deutlich: Bekanntlich gibt es einige sogenannte „Revolutionsstufen“, bei denen ein wachsendes Unternehmen sich nicht evolutionär entwickelt, sondern plötzlich einen riesigen Schritt vollzieht. Alles fühlt sich anders an, obwohl sich das Unternehmen eigentlich zahlenmäßig gar nicht so stark verändert hat. Bei „Start-ups“ ist das zum Beispiel der Schritt von der 15-köpfigen „Family and Friends Company“ zu einem 30-Mitarbeiter-Mittelständler, bei dem der Spirit und die Pionierstimmung einfach nicht mehr ausreichen, sondern ganz andere Prozesse und Instrumente benötigt werden. Für diese neue Phase werden häufig neue Manager an Bord geholt, die sich mit bereits etablierten Unternehmen und deren Struk-

turen auskennen und die Veränderung nicht abblocken. Ähnlich war die Situation in einem Beispiel aus der Internet-Marktplatzgruppe mit circa 500 Mitarbeitern und zahlreichen Tochterfirmen, die sich aus „Start-ups“ entwickelt hatten: Als Personaldirektor dieser Gruppe war es meine wichtigste Aufgabe, diese Top-Manager zu bremsen, wenn ihnen die Transformation nicht schnell genug ging und sie mit manchen für den Unternehmenserfolg wichtigen Mitarbeitern die Geduld verloren. Diese häufig jungen, vielversprechenden Talente kannten nach dem Uni-Abschluss nur diese familiäre Start-up-Kultur und mussten sich – trotz Jugend – erst langsam mit den neuen Erfordernissen arrangieren.

6. Regel: Herzen und Köpfe

Auch die sechste Regel ist nicht neu, wird aber trotzdem oft vernachlässigt: Es gilt, Herzen und Köpfe der Mitarbeiter zu gewinnen. Dafür sind es oft kleine, pragmatische Dinge, die zum Erfolg verhelfen. Wichtig ist, dass die Mitarbeiter sie wertschätzen können. Folgende Tipps sollten Führungskräfte dabei beachten:

- Treffen Sie gute Entscheidungen, und zwar kooperativ, und erklären Sie diese angemessen vor den Umsetzern, damit sie alle verstehen.
- Betreiben Sie erfolgreiche Kommunikation: geplant, gut und regelmäßig.
- Veranstalten Sie tolle Events als mitreißende Highlights und Meilensteine auf dem Weg, an die man sich gerne und positiv erinnert.

- Betreiben Sie eine angemessene Vermarktung in internen Medien (Unternehmenszeitschrift, Intranet, Facebook-Seiten, schwarzes Brett) genauso wie in externen Medien. Letzteres gibt dem Vorhaben oft einen objektiven Qualitätsstempel. Wenn die Mitarbeiter die Berichte lesen, entwickeln sie einen Stolz auf das Geschaffte.
- Entwickeln und verschenken Sie pfiffige Kleinigkeiten im Rahmen der Vermarktung. In einem Projekt ließen wir beispielsweise eine Kaffeetasse mit dem Zielfoto der Veränderung bedrucken. Bei jedem Schluck hatten es die betroffenen Mitarbeiter während der gesamten Laufzeit des Projekts und darüber hinaus vor Augen. Damit prägte sich das Ziel der Veränderung täglich und nachhaltig ein.
- Entwerfen Sie einprägsame Symbole mit einfachen aber mitreißenden Botschaften und Mottos. Das kann ein tolles Teamfoto sein von einem gelungenen Event, das Sie an die Wand hängen, oder ein Mantra, das Sie sich gemeinsam geben und gegenseitig immer wieder in Erinnerung bringen. „Change“ war nicht umsonst die kurze und einprägsam formulierte Botschaft von US-Präsident Barack Obama – denken Sie an „Yes we can!“.
- Benennen Sie „Propheten“ – oder offizieller „Change Agents“ – als Botschafter von intern und extern, auf die man besonders hört. Dazu sind vor allem die Mitarbeiter geeignet, die man einfach ausgedrückt als „Rädelsführer“ im Team bezeichnen würde. Auf sie hört das Team und wenn sie der Veränderung voranschreiten, werden ihnen die anderen folgen. Das ist viel leichter, als wenn nur die Führungskraft an der Spitze einer Veränderung steht.

7. Regel: Kulturveränderung

Zuletzt sollten Unternehmen in kleinen wie größeren Veränderungsprozessen noch eine wichtige übergreifende Regel beachten: Bringen Sie unbedingt auch eine kulturelle Veränderung in Gang. Stichwort „Culture Change“: Nur wenn auch die Kultur sich ändert, ändert sich der Einzelne nachhaltig, denn er lebt in einer Kultur, die sein Verhalten fördert

und unterstützt oder unterminiert. Kultur sind gelebte Normen und Werte. Meistens sind diese unausgesprochen, manchmal gibt es definierte Leitbilder, die aber häufig nicht das wahre Leben im Unternehmen beschreiben, sondern unerreichte Ideale formulieren.

Auch „Culture Change“ ist Handwerk, zeigt ein Beispiel eines Weltmarktführers in der Folienherstellung mit etwa 6.000 Mitarbeitern: Dieses Unternehmen musste hart restrukturiert werden, nicht nur in den Werken, sondern auch in allen weichen Themen. Insbesondere musste das Projektteam überlegen, wie man die Kultur nachhaltig ändert, damit die neuen Strukturen und Prozesse eine Überlebenschance bekommen. Wir gingen gemeinsam mit den sehr pragmatisch denkenden Betroffenen in den folgenden vier (recht mechanischen, aber dadurch wirkungsvollen) Schritten vor:

- Definition der Soll-Eigenschaften, Normen und Werte der Zukunft (zum Beispiel als Mitarbeiter Verantwortung übernehmen für seine eigene Personalentwicklung)
- Analyse des Ist-Standes (zum Beispiel Mitarbeiter verlangen Personalentwicklung komplett vom Unternehmen)
- Erarbeiten von Maßnahmen, die glaubhaft dazu geeignet sind, das erkannte Delta zu schließen (zum Beispiel Teilen der Aufwände bei Personalentwicklungsmaßnahmen: Die Kosten übernimmt der Arbeitgeber, die Zeit bringt der Mitarbeiter von seinem Arbeitszeitkonto ein.)
- Etablieren von Stützprozessen, mit denen man künftiges Verhalten festigen kann (Betriebsvereinbarungen mit unter anderem folgenden Elementen: Zweitages-Trainings werden grundsätzlich für Freitag und Samstag geplant, pro Freitag werden acht Stunden vom Arbeitszeitkonto gestrichen.)

Als Führungskraft oder Personalmanager müssen Sie dafür sorgen, dass die Segel gesetzt werden, zusammen mit Ihrer Crew. Denn Segeln auf einem großen Schiff funktioniert nun mal nur mit vielen anpackenden Händen.

Auch wenn manches Segel in Ihrem Projekt noch gerefft bleibt, die erste Regel ist am wichtigsten: Das Ziel muss klar sein.

Arne Prieß ●

AUTOR



Arne Prieß
ist Geschäftsführer des Beratungs- und Trainingsunternehmens HR Contrast GmbH. Vorher war er in verschiedenen Führungs- und Personalmanagement-Positionen tätig.

HR Contrast GmbH
Almenrauschstraße 25a
85521 Ottobrunn
Tel. 089 62009300
arne.priess@hr-contrast.de

Neue Wege zu einer sinnvolleren Zielvereinbarung

FÜHRUNG. In vielen Unternehmen werden Ziele top-down an die Mitarbeiter herangetragen. Bonuszahlungen sollen Mitarbeiter motivieren, diese Ziele zu erreichen. Dieser Fachartikel beschreibt die nicht beabsichtigten Folgen eines solchen Vorgehens und schlägt eine neue Art der Zielvereinbarung vor. Die Idee ist, individuell erreichbare Prozessziele bottom-up zu gestalten und diese Ziele von Bonuszahlungen zu trennen.

Klassische Überzeugungen der Führungslehre stehen seit einiger Zeit zur Diskussion. Eine soll hier kritisch beleuchtet werden. Es ist die Annahme, dass mit Zielvereinbarungen (die von der Unternehmensleitung über die jeweiligen Führungskräfte an die Mitarbeiter kommuniziert werden) die Arbeitsprozesse klar und nachprüfbar gesteuert werden kön-

nen und messbare Verbesserungen eintreten. Bis heute genießt der in den 1950er Jahren entwickelte Managementansatz „MbO“ (Management by Objectives) Ansehen und Aufmerksamkeit – und das branchenübergreifend. Die Grundidee, durch Zielvereinbarungen zu führen, hat sich vielerorts etabliert. In jährlichen Mitarbeitergesprächen werden Ziele verein-

bart und deren Erfüllung in regelmäßigen Abständen überprüft. Mit unterschiedlichsten Methoden soll die Zielerfüllung bestimmt und gemessen werden. Getragen wird diese Vorgehensweise von der Überzeugung, dass sich nur dasjenige durch Führung lenken lässt, was nachweislich bestimmbar und damit messbar ist. Nicht beabsichtigt war die Folge,



Sportlerschicksal. Tore kann man schießen, aber nicht vereinbaren (weil man das Verhalten des Gegners nicht planen kann).

dass dieses Postulat der Messbarkeit von Mitarbeitern, aber auch von Führungskräften, als Diktat empfunden wird. Das Bemühen, Mitarbeiter und ihre Leistungen zu bemessen, zu vergleichen und zu kontrollieren, hat sich häufig als Nährboden für eine „Kultur des Misstrauens“ erwiesen. In einer solchen Unternehmenskultur sind Führungsbemühungen, die beispielsweise auf die Förderung von Teamarbeit, Eigenständigkeit und Kreativität setzen, zum Scheitern verurteilt. Die Frage, die sich stellt, lautet also: Wie können im Unternehmen sinnvolle Ziele entwickelt und verfolgt werden, ohne dass sie die Zusammenarbeit und das Vertrauen gefährden?

Ein anderes Anliegen des MbO-Ansatzes war es, durch Zielvereinbarungen die Eigenverantwortung von Mitarbeitern zu stärken. Aber auch die Umsetzung dieser Idee hat in der Unternehmenspraxis nicht beabsichtigte Folgen. In Jahresgesprächen werden Ziele vereinbart und die Aussicht auf Bonuszahlungen soll

die Mitarbeiter motivieren, diese Ziele eigenverantwortlich und engagiert zu erreichen. In meinem Beruf als Berater unterschiedlicher Unternehmen werde ich mit den Problemen, die aus der Kopplung von Zielvereinbarung und Bonuszahlung resultieren, konfrontiert. Ein Problem, das mir Führungskräfte schildern, ist, dass sich der Fokus der Mitarbeiter durch diese Kopplung verschoben hat.

Bonuserreichung statt Zielerreichung?

Die Führungskräfte beobachten, dass im Fokus ihrer Mitarbeiter nicht die Zielerreichung, sondern die Bonuserreichung steht. Und das ist keinesfalls das Gleiche. Liegt der Fokus zum Beispiel auf dem Bonus, wird alles unternommen, um den Bonus zu erreichen – die eigentliche Zielvorgabe ist dabei nur Mittel zum Zweck. Ist das Ziel an sich aber im Fokus der Mitarbeiter und findet im Idealfall auch noch eine Identifizierung mit diesem Ziel

statt, dann wird der beste und wenn nötig auch ein neuer, kreativer Weg zur Zielerreichung gewählt.

Ein anderes Problem möchte ich an einem ganz konkreten Beispiel darlegen. Ein junges mittelständisches Unternehmen hatte zur Förderung besonders guter Mitarbeiter vor einiger Zeit ein klassisches Bonussystem gewählt. Ziel war es auch, damit Anreize für schwächere Mitarbeiter zu schaffen. In einem Workshop beklagten die Führungskräfte: „De facto sind beide gewünschten Effekte nicht eingetroffen. Die Top-Leister haben sich an das 14. Gehalt gewöhnt, die Niedrig-Leister empfinden es als Bestrafung. Der Unfrieden und der Verwaltungsaufwand, die uns durch die Bonuszahlungen entstanden sind, sind zu hoch, um am Bonussystem weiter festzuhalten.“

Aus dieser Erkenntnis heraus hat sich das Unternehmen entschieden, den Bonus abzuschaffen. Ziel eines neuen Systems ist es, wieder die Gesamtverantwortung des Mitarbeiters in den Mittelpunkt zu →

Zielsysteme: Drei Fragen an Klaus Kissel

Interview. Die Kritik am Management by Objectives ist nicht neu, aber in Zeiten der Komplexitätsbewältigung wird es immer dringlicher, über neue Formen der Mitarbeitermotivation und der Gewinnbeteiligung nachzudenken. Mehr denn je sind die Unternehmen auf intrinsische Motivation angewiesen.

Welchen neuen Trend erkennen Sie zum Thema Zielvereinbarung in der Wirtschaft?

Klaus Kissel: Ich erlebe keinen neuen Trend. Ich sehe eben, dass bestimmte Theorien eine starke Definitionsmacht darüber haben, was die „richtigen“ Methoden im Management sind. Aber jede Bewegung hat auch immer Gegenbewegungen. Und auch die sind nicht neu – zum Beispiel die Gedanken von Reinhard Sprenger, der schon Anfang der 90er Jahre vom „Mythos Motivation“ gesprochen hat und Bonuszahlungen und äußere Anreizsysteme systematisch in Frage gestellt hat.

Welche Hürden gilt es zu überwinden, wenn Alternativen zum MbO eingeführt werden?

Kissel: Neben vielen praktischen Umsetzungsschritten sind es vielleicht eher die Hürden in unserem eigenen Denken, die wir überwinden müssen. Ob das jetzt die Abkehr

von der Idee ist, dass nur das für Führungskräfte relevant sei, was auch messbar ist, bleibt offen.

Was sagen Ihre Kunden zu dieser Einstellung?

Kissel: Das Thema ist zum Teil hochpolitisch. Es gibt durchaus Kunden, die sagen: Grundsätzlich haben wir ähnliche Erfahrungen gemacht, wir kommen aber aus der Problematik nicht mehr raus, da sich unsere Mitarbeiter an das Bonussystem gewöhnt haben. Ich glaube, es ist wichtig, in den obersten Führungskreisen gemeinsam mit dem Betriebsrat ein Gedankenexperiment zu beginnen, wie sie zu sinnvollen Zielvereinbarungen kommen können und wie ein Veränderungsprozess hier gestaltet werden muss. Einfach ist das häufig nicht. Aber wenn man einmal die Euros zusammenrechnet, die der Prozess an sich oft schon verschlingt, kann sich die Investition in ein sinngebendes Zielführungssystem lohnen.

→ stellen. Eine Bonifikation erfolgt für alle Mitarbeiter am Unternehmensgewinn. Zudem wird ein Teil des eingesparten Bonusgeldes in besondere Personalentwicklungsmaßnahmen investiert, die Top-Leister gegebenenfalls erhalten. Diese Maßnahme ist auch eine Belohnung, wirkt aber dem Gewöhnungsfaktor entgegen. Denn Weiterbildungen werden nach Bedarf und nicht bedarfsunabhängig einmal im Jahr gewährleistet. Außerdem liegt der Nutzen dieses Angebotes sowohl beim Mitarbeiter als auch beim Unternehmen. Gerade für junge, gut ausgebildete Mitarbeiter der „Generation Y“ ist Bildung und persönliche Weiterentwicklung ein hoher Wert, der sich durchaus motivationssteigernd auswirkt.

Identifikation bringen realistische Bottom-up-Ziele

Identifikation mit einem Ziel erlangt man selten durch äußere Anreize wie Boni. Identifikation leitet sich von dem lateinischen Wort „identitas“ ab und kann mit „Wesenseinheit“ übersetzt werden. Die Wahrscheinlichkeit, eine solche „Einheit“ mit rein äußeren Faktoren, wie die Zielvorgabe der Führungskraft einerseits und die der Bonuszahlung andererseits herstellen zu können, ist gering. Erfolgversprechender ist es, wenn Ziele nicht

top-down (über die Geschäftsleitung, zur Führungskraft bis hin zum Mitarbeiter) vorgegeben, sondern wenn sie bottom-up entwickelt werden. Es ist unerlässlich, dass Zielideen vom Mitarbeiter entwickelt und nicht von der Führungskraft diktiert werden. Würde sich ein Mitarbeiter ein persönliches Ziel setzen, wie „Ich steigere meinen persönlichen Umsatz bei Produkt X um 10 Prozent.“? Wohl kaum. Die meisten Mitarbeiter würden für realistische Ziele eintreten, die sie selbst im Fokus haben.

Ein Beispiel soll dies verdeutlichen. Es ist wahrscheinlich, dass ein Kurzstreckenläufer vor einer Olympiade mehr Selbstmotivation für ein Ziel entwickelt, wenn er sich das Ziel setzt: „Ich möchte um 0,1 Sekunden schneller sprinten.“ Dies liegt im absoluten Ermessensspielraum eines Läufers, wenn er es für erreichbar hält. Er kann dann von dem erhofften Edelmetall träumen. Der konkrete Medaillen-Traum ist jedoch eher ein Ergebniswunsch oder nennen wir es eine Vision. Ein konkretes Ziel hingegen sollte von der „SMART-Formel“ her gesehen und in jedem Fall aktiv erreichbar sein.

An seiner Sprintgeschwindigkeit kann er arbeiten, die Entwicklung seiner Mitbewerber kann er jedoch nicht endgültig einschätzen oder beeinflussen. Den eindeutigen Podest-Platz kann der Sportler vor der Olympiade nicht sicher voraussagen, sodass dies ergo für ihn auch nicht als aktiv erreichbares Ziel gelten kann. Genauso verhält es sich mit den meisten Produkt- und Absatzziele. Sporttrainer arbeiten daher schon seit Langem mit konkreten Zielvereinbarungen mit den Sportlern, die kurzfristig die Verbesserung des Sportprozesses in den Vordergrund stellen. Freiburgs Fußballtrainer Christian Streich drückt es so aus: „Es macht keinen Sinn meinen Spielern zu sagen, jetzt geht raus und gewinnt das Spiel. Deshalb werden sie nicht besser spielen.“ Anders gesagt: „Tore kann man schießen, aber nicht vereinbaren!“

Trennung von Prozesszielen und Ergebniserwartungen

Auch im Unternehmen gilt es, überschaubare und individuell erreichbare Prozessziele zu vereinbaren. Und das geht nicht

Die Nachteile des MbO-Ansatzes

Zusammenfassung. Die nicht-intendierten Folgen des MbO-Ansatzes (also der Führung durch Zielvereinbarungen) lassen sich im wesentlichen in folgenden drei Thesen zusammenfassen:

1. Das Postulat der Messbarkeit fördert eine Kultur des Misstrauens.
2. Zielvereinbarungen, die top-down getroffen werden, hemmen die Eigenverantwortung.
3. Das klassische Bonus-System lenkt die Aufmerksamkeit weg vom Geschäftsprozess.

in Jahresgesprächen. Die Wahrscheinlichkeit, dass Mitarbeiter – und Führungskräfte – weitgesteckte Unternehmensziele im Berufsalltag aus den Augen verlieren, ist groß. Nicht zuletzt deshalb, weil diese Ziele selten flexibel an relevante marktpolitische oder auch innerbetriebliche Veränderungen angepasst werden können. Die heutigen Anforderungen an Flexibilität machen es notwendig, Quartalsziele und Quartalsgespräche einzuführen, in denen der Mitarbeiter seine zeitlich überschaubaren Prozessziele entwickelt. Vertriebsführungskräfte einer Bank haben es sich zum Beispiel zum Ziel gesetzt, den Vertriebsprozess und die damit verbundenen Ziele der Mitarbeiter in den Mittelpunkt der Dialoge zu stellen und nicht das zu erreichende Ergebnis. Die Führungskräfte haben sich als Coaches ausbilden lassen und begleiten ihre Mitarbeiter individuell, indem sie ihnen „On-the-job“-Feedback geben und Entwicklungswege aufzeigen und trainieren. Im Vordergrund stehen dabei die Gesprächsprozesse. Auch die Anzahl von Gespräche kann durchaus vereinbart werden. Der Erfolg und das Ergebnis stellen sich dann von ganz alleine ein. In diesem Beispiel wird deutlich, dass Unternehmen eine klare Trennung von Prozesszielen einer-



AUTOR

Klaus Kissel,
Geschäftsführer
des Ifsm Insti-
tuts für Sales-
management,

einem Qualifizierungs- und Entwicklungsberatungsunternehmen im Bereich Vertriebsentwicklung, ist Autor der Bücher „Das Prinzip der minimalen Führung: Effektives Führen darf auch leicht sein“ (gemeinsam mit Wolfgang Tschinkel) und „Sales Coaching: Wirksam führen im Vertrieb“ (gemeinsam mit Uwe Reusche), beide im Windmühle-Verlag erschienen.

Klostergut Besselich

56182 Urbar, Tel. 0261 9623112

www.kissel-consulting.de

seits und den Ergebniserwartungen des Unternehmens andererseits vornehmen müssen. Natürlich hat die Unternehmensleitung eine Ergebniserwartung für das kommende Jahr, die auch kommuniziert werden muss und an die eventuellen Bonifikationen fest gekoppelt wird. Bei den Prozesszielen aber handelt es sich um kurzfristige Milestones, die der Mitarbeiter entwickelt, um bestmöglich die Ergebniserwartungen zu unterstützen. Damit kein unnötiger administrativer Aufwand entsteht, müssen diese Ziele auch nicht an die Personalabteilung weitergegeben werden.

Ein Praxisbeispiel: Ein Unternehmen hat eine Ergebniserwartung bei Produkt A von einer Million Euro, daran wird ein Bonus pro Vertriebsmitarbeiter von X Euro gekoppelt. Die Mitarbeiter erhalten in regelmäßigen Reviews eine Rückkopplung, inwieweit in diesem Produktbereich bereits das Ergebnis erreicht wurde. Die Mitarbeiter vor Ort entwickeln nun sinn-

volle Prozessziele wie zum Beispiel: „Ich möchte im kommenden Quartal fünf Finanzkonzeptgespräche führen, indem ich auch eine Analyse durchführe, die für das Produkt A Möglichkeiten bietet!“ Mit diesem Ziel stehen der Kunde und eine ganzheitliche Beratung im Vordergrund und dennoch werden Chancen gesucht, das Produkt zu platzieren. Der Mitarbeiter ist es also, der die für ihn sinnvollen Möglichkeiten und Maßnahmen entwickelt, die die Rahmenerwartungen maximal unterstützen.

Eine Kultur des Zutrauens etablieren

Für dieses Verfahren ist die Führungshaltung des Vertrauens notwendig. Die Unternehmensleitung fördert die Eigenverantwortung der Mitarbeiter und nimmt sie als Spezialisten für ihre Funktionsbereiche ernst. Auch in diesem Vorgehen können Boni wie beschrieben

ausgezahlt werden. Allerdings setzen sich immer häufiger Überlegungen in den Unternehmen durch, von Bonuszahlungen abzusehen. Erfolgreiche Vorbilder, wie der langjährige Geschäftsführer der Drogeriemarktkette DM, Götz Werner, machen vor, dass Unternehmen, die auf intrinsische Motivationen setzen und auf klassische Bonuszahlungen an Einzelpersonen verzichten, nicht nur am Markt erfolgreich sind, sondern eine hohe Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit vorweisen können. Die Befürchtung der Unternehmensleitung, dass sich die Top-Leister zurückziehen, bewahrheitet sich in der Regel nicht. In unterschiedlichsten Lebensbereichen erleben wir, dass sich Menschen Ziele stecken und diese mit hoher Motivation verfolgen, ohne sich einen Bonus in Form von Geld zu erhoffen. Höchste Zeit, dass diese Erkenntnis in den Unternehmen eine andere Haltung zum Thema Zielvereinbarung fördert

Klaus Kissel ●

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

Ca. 2/3 DAX-30-Firmen haben sich schon für Veranstaltungen von CCC entschieden, DEM bundesweiten Spezialisten zum Thema Kommunikation & Konfliktmanagement. Erlernen Sie in unserer **KOMPAKTAUSBILDUNG ZUM KONFLIKTMANAGEMENT-TRAINER UND MEDIATOR** die Grundlagen solchen Erfolgs! Der nächste Durchlauf mit 4 bzw. 5 (optional) mal 3 Tagen startet am 20. September 2013 (siehe rechts). Hinweis: Der optionale 5. Block enthält die Zusatzinhalte entsprechend den Empfehlungen zum neuen Mediationsgesetz. Ab 2014 wird die Kompaktausbildung 15 Tage dauern und die zusätzlichen Inhalte integriert haben.

- 1) 20.-22.09.13
- 2) 18.-20.10.13
- 3) 08.-10.11.13
- 4) 22.-24.11.13
- 5) 13.-15.12.13 (optional)



„Profitieren auch Sie von unserem langjährigen Knowhow und Erfolg!“

Werner Schienle (Geschäftsführer)

Diese auf insgesamt 12 Tage konzentrierte Kompaktausbildung bietet Ihnen eine professionelle und renommierte Ausbildung bei gleichzeitig überschaubarer zeitlicher und finanzieller Investition.



JETZT ANMELDEN, SOLANGE NOCH PLÄTZE FREI!

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

Fernstudium / Master of Arts Berufsbegleitend zum Master-Abschluss



postgradual
Fernstudium

- Personalentwicklung
- Erwachsenenbildung
- Schulmanagement
- Systemische Beratung
- Organisationsentwicklung

Beginn: WS 2013/14
Anmeldung: bis 15.7.2013



www.zfuw.de





ASHRIDGE. In einer weltweit durchgeführten Coaching-Studie erforschte Erik de Haan, Direktor des Centre for Coaching an der britischen Ashridge Business School, die Erfolgsfaktoren für Coaching-Prozesse. Ein erstes Ergebnis: Der Coaching-Erfolg hängt ab von der Beziehung Coach/Coachee und dem Vertrauen des Coachees in seine eigenen Fähigkeiten, etwas verändern zu können.

„Coaching-Studie: Auf die Beziehung kommt es an.“

Wie kam es zu der Studie?

Erik de Haan: Wir haben schon seit einigen Jahren für einen relationalen Coaching-Ansatz plädiert, bei dem die Beziehung zwischen Coach und Klient die entscheidende Rolle spielt. Wir beriefen uns auch auf die entsprechenden Ergebnisse der Psychotherapie-Forschung. Unsere Forderung war es daher, den Forschungs-

Schwerpunkt weniger auf den Coach als auf die Beziehung mit seinem Klienten zu legen. Nun wollten wir das Ganze noch einmal in einer weltweiten großen Studie durchleuchten. Ziel der Studie war es, mehr über die Effektivität von Coaching zu erfahren, indem wir die Beziehung zwischen Coach und Klient noch intensiver beleuchteten als bisher, um dieje-

nigen Faktoren zu ermitteln, die einen Coaching-Prozess erfolgreich machen. Dabei ging es ausschließlich um die Betrachtung von Executive Coaching, also das Coaching von Führungskräften.

Wie lief die Studie ab?

De Haan: Wir haben weltweit Führungskräfte-Coachs eingeladen, über eine

Online-Plattform an der Befragung teilzunehmen. Das funktionierte dann wie in einem Schneeballsystem. Engagierte Coaches baten ihre Klienten um Mitarbeit und luden über Social Media und eigene Netzwerke andere Coaches zum Mitmachen ein. In Deutschland haben einige engagierte Coaches auch Kontakt zu Coaching-Verbänden und Journals aufgenommen und darum gebeten, ihre Mitglieder und Leser zur Teilnahme zu bewegen. 1.100 Coaches aus 34 Ländern konnten auf diese Weise motiviert werden, sich an der Studie zu beteiligen. Viele füllten nur einen einzigen Fragebogen aus, viele brachten aber auch mehr als 50 Coaching-Fälle mit in die Studie ein.

Wie wurden die Daten erhoben?

De Haan: Zunächst musste der Coach einen Fragebogen zu seiner Person, seiner Ausbildung und seinen Methoden ausfüllen. Dann lud er möglichst viele seiner Klienten ein, Auskunft zum Coaching-Prozess zu geben. Die Coaches klickten sich über einen mitgeschickten Link in die Studie ein, füllten den Klienten-Fragebogen aus und gaben Name und E-Mail-Adresse des Coaches an, damit man den Coaching-Prozess zuordnen konnte. Der Coach erfuhr von der Teilnahme seiner jeweiligen Klienten durch eine E-Mail aus London und wurde aufgefordert, für Person X, Y oder Z seinerseits den digitalen Coach-Fragebogen auszufüllen und den Coaching-Prozess aus seiner Sicht zu beurteilen. Zudem wurden die Auftraggeber, also Personalmanager oder Vorgesetzte, angesprochen, um ihrerseits einen Fragebogen zum jeweiligen Coaching-Prozess auszufüllen. Der entscheidende Unterschied zu anderen Studien ist die Beleuchtung eines Coaching-Prozesses aus drei verschiedenen Perspektiven (Coach, Klient, Auftraggeber), wodurch ganz neue Einblicke in die Coaching-Beziehung und die Coaching-Ergebnisse gewonnen werden konnten, die mit Studien, die alleine den Coach erforschen oder den Klienten befragen, bisher nicht machbar waren. Mit 2018 ausgefüllten Fragebögen von Klienten, 1800 Fragebögen von Coaches – manche füllten ja mehrere Fragebögen aus – und 130 Fragebögen von Auftraggebern ist das bisher

die weltweit größte Studie zum Erfolg von Executive Coaching.

Was wurde in dem Fragebogen abgefragt?

De Haan: Die Beteiligten füllten in ihren jeweiligen Fragebögen mehrere Rubriken aus. Am Anfang standen Fragen genereller Natur. Welche Art von Coaching war es? Wie lange dauerte der Prozess? Wie häufig traf man sich in dieser Zeit? Ein zweiter Teil des Fragebogens widmete sich dem Coaching-Prozess und dem Ergebnis, ein dritter Teil richtete den Blick auf die Beziehungsebene von Coach und Klient und beleuchtete beispielsweise Aspekte wie Bindungsstärke und Vertrauen. In einem letzten Teil des Fragebogens ging es um die Einschätzung der eigenen Person. So kamen pro Coaching-Prozess jeweils zwei (Coach und Klient) oder drei Fragebögen (Coach, Klient und Auftraggeber) zusammen, womit die Be-

„Je besser die Beziehung zwischen Coach und Coachee, desto besser das Coaching-Ergebnis.“

ziehungsebene und die Effektivität eines einzigen Coaching-Prozesses aus jeweils zwei bis drei Blickwinkeln betrachtet werden konnte.

Wie viele Coaching-Prozesse aus Deutschland wurden bewertet?

De Haan: Aus Deutschland wurden insgesamt 84 Coaching-Prozesse eingereicht, aus Großbritannien waren es 234 und aus den Niederlanden wurden 1322 beigesteuert. Deutschland steuerte damit von 34 teilnehmenden Ländern die drittmeisten Prozesse bei.

Wie war die Resonanz bei den Auftraggebern?

De Haan: Erstaunlich gering, obwohl doch gerade sie ein großes Interesse an einem hohen Return on Investment haben sollten. Insgesamt haben Auftraggeber weltweit 130 Fragebögen ausgefüllt. Das mag daran liegen, dass nicht jedes Executive Coaching von einem Vorgesetzten finanziert wurde oder in den Fragebögen kein „Sponsor“ angegeben wurde oder auch daran, dass HR-Abteilungen oder Vorge-



Erik de Haan, Direktor am Centre for Coaching der Ashridge Business School.

setzte nicht bereit waren, ihre Zeit in den Dienst der Wissenschaft zu stellen. Ich glaube aber, dass die Teilnahme an solchen Studien zunehmen wird, wenn die Fremdevaluation zunehmend zur Qualitätssicherung gehört und es sich für alle Beteiligten lohnt, auf Coaches zurückgreifen zu können, die Effektivität und nicht

bloß „eine hohe Kundenzufriedenheit“ oder ein „Gewohnheitsrecht in den Unternehmen“ vorweisen können.

Warum haben gerade in Deutschland nur so wenige Coaches mitgemacht?

De Haan: Das kann ich nicht sagen. In einigen Fällen habe ich gehört, dass es ein Problem war, dass der Fragebogen auf Englisch war.

Was waren die wichtigsten Ergebnisse?

De Haan: Bisher sind 75 Prozent der Daten ausgewertet. Ein Ergebnis ist die sehr starke Korrelation zwischen Beziehung und Effektivität. Je besser die Beziehung zwischen Coach und Klient, desto besser das Endergebnis. In der Einschätzung der Wirksamkeit des Coaching-Prozesses zeigten Coach, Klient und Auftraggeber eine erstaunlich gute Übereinstimmung. Was die Beziehung anbelangt, so stimmen die Aussagen von Coach und Klient ebenfalls in hohem Maße überein. Sehen beide die Beziehung als gut an, wirkt sich das positiv auf das Resultat aus. Ein weiteres Ergebnis der Studie ist, →

→ dass diese Beziehung auch abhängig ist vom gegenseitigen Vertrauen, vom klaren Auftrag und vom Ziel.

Das Wichtigste ist also die Beziehung?

De Haan: Die Beziehung zwischen Coach und Klient ist in der gesamten Studie der stärkste Prädiktor für die Effektivität von Executive Coaching. Entscheidender für ein erfolgreiches Coaching scheint folglich die Beziehungsgüte zu sein, ganz unabhängig von einer eingesetzten Me-

thode. Und die Beziehung hängt wiederum zusammen mit dem gegenseitigen Vertrauen und dem Vertrauen des Klienten in seine eigenen Fähigkeiten. Das sind daher die „active ingredients“ eines guten Coaching-Prozesses.

Je mehr ein Klient an sich selbst glaubt, umso besser ist das Resultat?

De Haan: Ja, die Selbstwirksamkeitserwartung – das heißt letztlich auch die Motivation für das Coaching – des Klienten

korreliert sowohl mit der Beziehung, als auch mit dem Ergebnis und zwar sowohl aus der Sicht des Klienten, als auch aus der Sicht des Coachs. Wenn der Klient selbst nicht davon überzeugt ist, dass ihm eine Veränderung gelingt, hat das negative Auswirkungen sowohl auf die Beziehung, als auch auf das Ergebnis. Daraus können zukünftig sicherlich wichtige Maßnahmen zur Verbesserung von Coaching-Prozessen abgeleitet werden.

Interview: Bärbel Schwertfeger ●

Studie: Effektivität von Führungskräfte-Coachings

Hintergrund. Das Ashridge Centre for Coaching hat weltweit die bisher größte Coaching-Studie durchgeführt. Einzigartig ist nicht nur die Größe der Studie (2.018 ausgefüllte Klienten-Fragebögen, 1.800 entsprechende Fragebögen von Coachs und 130 Fragebögen von Auftraggebern), sondern auch die Methode. Zu einem Coaching-Prozess gaben nicht nur Klienten und Coachs Auskunft, sondern auch die jeweiligen Auftraggeber in den Unternehmen.



Ashridge. „Real answers to the real challenges“ verspricht die britische Business School.

hungsqualität, als auch mit dem Ergebnis. Für die Beziehung scheint es vorteilhaft, wenn sich Coach und Klient ähnlich sind, für ein gutes Resultat scheint es von Vorteil zu sein, wenn Coach und Klient verschiedene Persönlichkeitsmerkmale mitbringen.

Weitere Erkenntnisse der Studie sind im Laufe des Jahres zu erwarten, wenn alle Daten ausgewertet und analysiert sind. Auch Geschlecht, Coaching-Dauer und andere Aspekte lassen weitere spannende Erkenntnisse erwarten. Ein ausführlicher Bericht über die Studie erscheint im September in der Fachzeitschrift „Wirtschaftspsychologie aktuell“.

Die britische Ashridge Business School gehört zu den führenden europäischen Business Schools. Schwerpunkte ihrer Arbeit sind Programme für Führungskräfte (Executive Education). Das Ashridge Centre for Coaching ist ein international anerkanntes Forschungs- und Ausbildungszentrum im Bereich des Executive Coaching. Zu den speziellen Business-Angeboten gehört auch das zweijährige, berufsbegleitende Studium zum „Ashridge Masters in Executive Coaching“.

www.ashridge.org.uk/centreforcoaching

Ziel der Studie ist es, sowohl die Effektivität von Führungskräfte-Coaching zu erforschen, als auch Faktoren zu analysieren, die für die Ergebnisse verantwortlich sind. Bisher wurden 75 Prozent der Daten ausgewertet. Hier die ersten Ergebnisse:

- Die Coaching-Beziehung bleibt der beste Prädiktor des Coaching-Ergebnisses. Je besser die Coaching-Beziehung zwischen Coach und Klient, desto erfolgreicher das Coaching.

- Klient, Coach und Sponsor stimmen in ihrer Einschätzung des Coaching-Erfolgs erstaunlich gut überein.
- Die Selbstwirksamkeitsüberzeugung des Klienten korreliert mit dem Resultat. Je mehr der Klient an sich glaubt und auch motiviert für sein Coaching ist, desto bessere Resultate sind durch den Coaching-Prozess zu erzielen.
- Persönlichkeitsmerkmale von Coach und Klient korrelieren sowohl mit der Bezie-



Arbeitsmaterialien für die Personalentwicklung

Konflikte im Team

Marketing

Mitarbeitergespräche

Teamentwicklung

Problemlösung

Problemanalyse

Kommunikation

Arbeitsplatzorganisation

Gesprächstechniken

Motivation

Verkauf

Konflikte lösen

Besprechungsmanagement

Visualisierungstechniken

Führung

... und weitere 60 lieferbare Themen.

**Neugierig? Dann fordern Sie 1 Produkt
Ihrer Wahl kostenlos an. Preis je Titel € 22,-.**

Einfach Code einscannen

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



oder Suchbegriff „30-Minuten“ unter:

www.juenger.de

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

„Menschen helfen, ihre innere Unabhängigkeit zu erhöhen“

COACHINGTAG. Der „Berliner Coachingtag“ wollte das Coaching in Deutschland „etwas erwachsener“ machen. Dazu lud der Veranstalter, die Artop GmbH, unter anderem den Münchner Coach Klaus Eidenschink ein, dessen Aufgabe es war, die Teilnehmer zum Nachdenken über die Grundlagen ihrer Arbeit anzuregen. Sein Thema: „Warum Organisationen nichts für Menschen und Menschen nichts für Organisationen sind“.

Unter Berufung auf den großen Bielefelder Soziologen Niklas Luhmann machte Klaus Eidenschink klar, dass Organisationen (Unternehmen) Systeme sind, die sich ausschließlich über den eigenen „Wahrnehmungsapparat“ beeinflussen lassen.

So wie Menschen keinen Ultraschall hören könnten, so seien Organisationen nicht empfänglich für Moral und humanistische Ideale. „Sehr vereinfacht, aber wahr, reagieren Unternehmen nur auf Zahlungseingänge und Zahlungsausgänge“, so Eidenschink. Moralische Appelle („Seid gut zu den Mitarbeitern!“) hätten so lange keine Auswirkung auf

das Verhalten einer Organisation, solange solche Regeln sich nicht in höheren Einnahmen oder geringeren Ausgaben niederschlugen.

Ein Mensch als „psychisches“ System sei dagegen sehr daran interessiert, Frustrationen zu vermeiden und Bedürfnissen nachzugehen, sodass Menschen im Wesentlichen nach Wohlbefinden strebten. Daraus leitete Eidenschink exemplarisch Widersprüche zwischen Mensch und Organisation ab, von denen einige lauten:

- Der Mensch will einzigartig und unersetzbar sein, die Organisation braucht die Austauschbarkeit der Mitglieder.
- Der Mensch will Autonomie, die Orga-

nisation will zentrale Steuerung und permanenten Überblick.

- Der Mensch will kompetent sein, die Organisation will innovativ sein (Innovationen bedeuten, dass Menschen sich erst einmal in etwas einarbeiten müssen und sich deshalb als inkompetent erleben.)
- Der Mensch will Harmonie, die Organisation braucht Konflikte, um ihre Aufgaben zu lösen.

Aus dieser (zugespitzten) Aufzählung folgt, dass menschliche Bedürfnisse und die Bedürfnisse einer Organisation in einem grundlegenden Widerspruch zueinander stehen. Diese These löste im Fachpublikum fruchtbare Diskussionen aus. Vielen Beratern und Personalentwicklern wurde klar, dass sie einen „vergeblichen Kampf“ um humane Organisationen führen. Ihnen wurde auch klar, welche Chancen in einem Perspektivenwechsel liegen, bei dem die Organisationen das bleiben dürfen, was sie sind: Systeme, die so lange existieren, solange sie mehr einnehmen als ausgeben.

Selbstwert nicht an das koppeln, was man tut

Betrachtet man auf der anderen Seite die Menschen und die Ansprüche, die sie an eine Organisation haben, dann lässt sich laut Eidenschink leicht feststellen, dass viele Mitarbeiter ihren Selbstwert durch ihre Arbeit, also durch das, was sie tun, definieren. „Wenn jemand seinen Selbstwert an das koppelt, was er macht, dann darf er natürlich keine Fehler machen“, führte der Coach aus. „Denn dann macht

Tipp: Sommer-Uni der ICF

Hirnforschung. Die nächste große Weiterbildung für Coaches wird von der International Coach Federation Deutschland (ICF) als „ICF Summer University 2013“ am 23. und 24. August in Wiesbaden durchgeführt.

Das Thema: „Wie Coaching und Führungsverhalten durch Hirnforschung und Neurowissenschaften beeinflusst werden“. Die Veranstaltung verspricht konkrete Hinweise, wie man Menschen gehirn- und emotionsgerecht leichter für Veränderungen begeistert! „Wenn dieses Versprechen wirklich eingelöst wird“, so Bernhard A. Zimmermann, 1. Vorsitzender der deutschen ICF-Sektion, „dann hätte dies tief greifende Folgen für die Coaching-Profession“.

Angeboten werden acht Impulsvorträge und 16 Workshops mit Experten wie Professor Dr. Christian E. Elger, Professor Dr. Theo Peters und Dr. Peter Szabó. Die Goethe Business School ist Kooperationspartner. www.coachfederation.de



Grundlagendiskussion. Zum Berliner Coachingtag kamen Ende April mehr als 100 Teilnehmer und diskutierten unter anderem mit Klaus Eidenschink (Foto) über die psychologischen, aber auch organisations-theoretischen Fundamente ihrer Arbeit als Business-Coach.



er nämlich keinen Fehler, sondern er ist im eigenen Erleben ein Fehler.“

Wer sich über Handeln definiere, werde abhängig vom Erfolg seines Tuns. Da Menschen mit Minderwertigkeitsgefühlen also keinen Fehler machen dürften, führe das in Organisationen oft zu einer endlosen Spirale von Schwarzen-Peter-Spielen. „Menschen, die nicht aus sich heraus, also unabhängig von der Bestätigung anderer, ihr Wohlbefinden regulieren können, werden in Organisationen zwangsläufig unglücklich – ganz egal, ob sie der Pförtner oder der Vorstand sind“, so die Analyse.

Auch diese These stand quer zu vielen Selbstverständlichkeiten, die im Auditorium vorhanden waren. Dass dennoch bei den Zuhörern so viel Bereitschaft da war, grundlegende Überzeugungen infrage stellen zu lassen, lag an der Atmosphäre, die bei diesem Berliner Coachingtag entstand und sich über den Verlauf des Tages immer weiter verdichtete. So verwunderte es nicht, dass in Frage- und Antwortunden und in einem abschließenden Fishbowl-Setting sehr persönliche und grundsätzliche Themen diskutiert werden konnten. Der Schwerpunkt der Diskussionen drehte sich um die Frage, wie man als Mitarbeiter unrealistische

und selbstschädigende Erwartungen an Organisationen und das Führungspersonal erkennen und loslassen kann.

Eidenschink machte deutlich, wie sehr man als Mitarbeiter in einer Organisation die Fähigkeit brauche, Demut und Zivilcourage ausbalancieren zu können. Man müsse wissen, welche Kämpfe man führen wolle und wann es wichtig sei, nicht zu kämpfen und Demut zu leben. „Außerdem nützt es sehr, wenn man lernt, Unsicherheit genießen zu können“, meinte Eidenschink.

„Sich einbetten in der Zerissenheit“

„Viele Manager kommen ins Coaching und wollen, dass ihnen der Coach hilft, sicherer zu werden. In einer komplexen Welt kann man Unsicherheit aber nicht mehr mit mehr Sicherheit bekämpfen.“ Man habe nur eine Chance, nämlich die, gut zu werden im Umgang mit Unsicherheit. Für Eidenschink zeichnet sich ein guter Coach deshalb auch dadurch aus, dass er sich einfachen Lösungen verweigert. Mit dem Coachee (insbesondere, wenn er eine Führungskraft sei) gelte es an dessen Fähigkeit zu arbeiten, sich „in der Zerrissenheit der Welt einzubetten“

und paradoxe Situationen zunehmend gelassener auszuhalten.

Am Ende blieb die Frage, ob Coaching die Diskrepanz zwischen Mensch und Organisation verkleinern könne. Dieser Fokus führte zu dem fundamentalen Argument von Eidenschink zurück: „Wer hofft, dass der Chef oder der Arbeitgeber ihn glücklich macht, hat schon verloren, weil er sein Wohlbefinden von äußeren Umständen abhängig macht, die er nur begrenzt kontrollieren kann.“ Sinn sei auf der Ebene des Seins angesiedelt (Wer bin ich?) und nicht auf der Ebene des Tuns (Was muss ich tun?). Es komme darauf an, das zu leben, wer man sei.

„Sinn findet man, indem man in sich hinein spürt und den ganzen Reichtum des eigenen Innenlebens erlebt und sich aus sich heraus an dem erfreut, was man tut.“ Sei einem Menschen das nicht oder nur in Teilen möglich, dann helfe auch die „sinnvollste“ Arbeit nicht. Coaching kann demnach laut Eidenschink in den Organisationen mehr Verständnis für Menschen erzeugen und in den Menschen mehr Verständnis für Organisationen. Mit dieser Einsicht schloss eine von vielen Teilnehmern als sehr intensiv erlebte Veranstaltung.

Martin Pichler ●

MARKTÜBERSICHT. Immer mehr deutsche und internationale Universitäten bieten einen berufsbegleitenden Studiengang zum Coach an, der mit einem Master(!)-Abschluss endet. Wir haben sieben Angebote zusammengetragen.

Master in Sachen Coaching

1. Universität Kassel: Master of Arts in Mehrdimensionaler Organisationsberatung, Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung (MDO)

Dauer: Sechs Semester berufsbegleitend, mehrere zwei- bis 5,5tägige Präsenzphasen pro Semester, ein Modul Beratungspraxis.

Programm: Der Studiengang umfasst die drei Beratungsformate Supervision, Coaching und Organisationsberatung und fokussiert auf die Entwicklung der eigenen Person als Agent von Beratungsprozessen.

Zielgruppe: Personen, die an einer Karriere als Supervisor/in, Coach und Organisationsberater/in interessiert sind oder ihre Qualifikation in diesen Bereichen perfektionieren wollen.

Zulassungsvoraussetzungen: erster Studienabschluss, drei Jahre Berufserfahrung und mindestens 30 Sitzungen Supervision oder Coaching bei Supervisoren oder Coaches mit anerkannten Ausbildungen (können i.d.R. während des ersten Studienjahres nachgeholt werden), nachweisliche Teilnahme an Fort- und Weiterbildungen im Umfang von mindestens 300 Stunden.

Studiengebühren: 2.350 € pro Semester.
www.mdo.uni-kassel.de

2. Fachhochschule Frankfurt am Main: Master of Arts in Beratung in der Arbeitswelt – Coaching und Supervision

Dauer: Sechs Semester mit jeweils 14 Präsenztagen (vier Blockseminare à drei Tage, ein zweitägiges Blockseminar) plus 20 Stunden studienbegleitende Beratungspraxis (selbst durchgeführte Coaching- bzw. Supervisionssitzungen, drei Treffen kollegialer Gruppenarbeit à vier Stunden, 399 Stunden Selbststudium, 8,5 Lehrsupervisionen pro Semester).

Programm: Ziel ist der Erwerb einer in der Arbeitswelt anwendbaren, wissenschaftlich fundierten Beratungskompetenz (Counseling), die im Kontext eines spezifischen Berufsfeldes in der Form von Coaching und Supervision ausdifferenziert wird.

Zielgruppe: Personen, die sich für Führungspositionen mit beratenden Anteilen qualifizieren wollen, Mitarbeiter aus Personal- und Personalentwicklungsabteilungen, die Coachingaufgaben übernehmen möchten, Berater, die in den Bereichen Coaching und Supervision freiberuflich tätig sind oder sein wollen und einen international anerkannten akademischen Abschluss anstreben.

Zulassungsvoraussetzungen: abgeschlossenes Hochschulstudium, mindestens drei Jahre Berufserfahrung und zehn in Anspruch genommene arbeitsweltbezogene Beratungssitzungen im Einzelsetting in Form von Coaching oder Supervision.

Studiengebühren: 1.625 € pro Semester plus 3.200 € für Lehrcoaching und Lehrsupervision.

www.macs-fh-frankfurt.de

3. Hochschule Kempten: Master of Arts in Supervision, Organisationsberatung und Coaching

Dauer: Sechs Semester, mehrere drei- bis fünftägige Module je Semester (insgesamt 62 Präsenztage), neben dem Masterstudium ist auch die Ausbildung zum Supervisor nach den Qualitätsstandards der Deutschen Gesellschaft für Supervision (DGSv) möglich.

Programm: Der Studiengang vermittelt auf wissenschaftlicher Basis Methoden zur Beratung von Führungskräften und Organisationen sowie der professionellen Leitung und Begleitung von Veränderungsprozessen. Fachspezifische und methodische Reflexion der eigenen su-

pervisorischen Praxis und beratenden Tätigkeit.

Zulassungsvoraussetzungen: abgeschlossenes Studium, mindestens zwei Jahre Berufserfahrung, für die Supervisoren-Ausbildung gelten zusätzliche Voraussetzungen.

Zielgruppe: Fach- und Führungskräfte – primär aus dem Bildungs-, Sozial- und Gesundheitsbereich sowie der Personalentwicklung.

Studiengebühren: 9.780 €

www.hochschule-kempten.de/weiterbildung/master-supervision.html

4. Euro-FH: Master of Arts in Business Coaching & Change Management

Dauer: Fernstudium mit einer Regelstudienzeit von 32 Monaten mit kurzen Präsenzphasen.

Programm: Der Studiengang basiert auf dem von der Fakultät für Erziehungswissenschaft an der Universität Bielefeld konzipierten Fernstudium „Coaching und Moderation“. Theoretische Kenntnisse werden über Studienhefte vermittelt. In sieben kurzen Präsenzphasen erfolgt dann eine Ausbildung zum Business Coach.

Zielgruppe: Berufspraktiker in den Bereichen Personalführung, Personalentwicklung, Beratung und Management, die ihr Profil schärfen und ihre Qualifikationen erweitern oder vertiefen wollen. Coaches, Moderatoren und Trainer, die ihre praktischen Kompetenzen mit wissenschaftlichen Theorien untermauern möchten.

Zulassungsvoraussetzungen: abgeschlossenes Studium, mindestens zwei Jahre Berufserfahrung, ausreichende Englischkenntnisse.

Studiengebühren: 11.760 €

www.euro-fh.de/studiengaenge/business-school/business-coaching-change-management-master

5. Ashridge Business School: Ashridge Masters in Executive Coaching

Dauer: Zwei Jahre, fünf Module, teils mit zwei- und dreitägigen Präsenzphasen.

Programm: Der Studiengang basiert auf dem Ansatz des "Relational Coaching", bei dem die Beziehung zwischen Coach und Coachee im Mittelpunkt steht.

Zielgruppe: Berater oder Executive Coaches mit Erfahrung im Coaching.

Zulassungsvoraussetzungen: abgeschlossenes Studium, mindestens drei Jahre Erfahrung als Coach.

Studiengebühren: 20,970 £ plus Mehrwertsteuer.

www.ashridge.org.uk/Website/Content.nsf/wDEG/Ashridge+Masters+in+Executive+Coaching?opendocument

6. Insead: Insead Executive Master in Consulting and Coaching for Change

Dauer: 18 Monate, acht drei- bis viertägige Module, 50 Stunden Beratungs- und Coaching-Praxis unter Supervision.

Programm: Ziel ist es, die Reflexionsfähigkeit zu verbessern, ein effektiver Change-Agent zu werden und ein besseres Verständnis für organisationale und psychologische Perspektiven zu bekommen. Inhalte sind Klinische Psychologie und Organisationspsychologie, Psychodynamik und Psychoanalyse, Kognitionstheorie und neueste neuropsychologische Forschung. Wissenschaftliche Leitung hat der renommierte Managementprofessor und Psychoanalytiker Manfred F.R. Kets de Vries.

Zielgruppe: Erfahrene Manager, Berater und Coaches mit intellektueller Neugier und der Bereitschaft, ein anspruchsvolles akademisches Programm zu absolvieren.

Studiengebühren: 47.300 €.

Zulassungsvoraussetzungen: akademischer Abschluss, umfassende Berufserfahrung (der Durchschnitt liegt bei 18 Jahren), fließende Englisch-Kenntnisse, internationale Perspektive und Erfahrung, Interesse an psychologischen Manage-

mentansätzen und Selbstentwicklung, Potenzial als Change-Agent.

<http://specialised-degrees.insead.edu/executive-master-in-consulting-and-coaching-for-change/overview>

7. HEC Paris und Saïd Business School, University of Oxford: Master in Consulting and Coaching for Change

Dauer: Zehn Monate mit sechs viertägigen Modulen in Paris und Oxford plus fünf Monate für die Masterarbeit. Masterabschluss der HEC Paris.

Programm: Das multidisziplinär angelegte Studium vermittelt theoretisches und praxisorientiertes Wissen im Umgang mit Veränderungen.

Zielgruppe: Manager und Berater.

Zulassungskriterien: erster Hochschulabschluss (Bachelor), mindestens zehn Jahre Berufserfahrung als Manager oder Berater, Interview, zwei Referenzen.

Studiengebühren: 44.900 € (2011/2012).

www.consulting-coaching-change.com



**Hochwasser 2013
Jetzt spenden!**

Durch sintflutartige Regenfälle hat die Hochwasserlage vielerorts verheerende Ausmaße angenommen. Mit den Folgen werden die Menschen noch lange zu kämpfen haben. Aktion Deutschland Hilft leistet Hilfe. Helfen auch Sie den Menschen - mit Ihrer Spende.

Spendenkonto 10 20 30, Sozialbank Köln (BLZ 370 205 00)
Sichwort: Hochwasser
Charity SMS: Senden Sie ADH an die 8 11 90 (5€)
Oder online: www.Aktion-Deutschland-Hilft.de



co-active



Co-Active® Coaching
ICF-Accredited Coach Training

Changing business. Transforming lives.

www.co-active-coaching.de
coaching@schoutenglobal.com
0911 2001 8911

Mitarbeiter-Coaching: In fünf Schritten zum Aktionsplan

CHEF ALS COACH. Führungskräfte, die ihren Führungsstil mit den Worten „Ich bin der Coach meiner Mitarbeiter“ beschreiben, müssen nicht unbedingt eine langwierige Ausbildung absolvieren, sondern können aus einem neuen Buch lernen, wie man Coaching-Gespräche strukturiert.

„Eher lernt eine Kuh fliegen, als ein Manager coachen“, stand in einem Leserbrief, nachdem „wirtschaft + weiterbildung“ im Jahr 2000 zum ersten Mal über einen Geschäftsführer berichtet hatte, der sich als Coach seiner Mitarbeiter verstand. Heute ist der „Chef-als-Coach-Führungsstil“ zum Beispiel in Projektorganisationen nichts Ungewöhnliches mehr, aber es bleibt immer noch die Frage, wie Coaching-Gespräche zwischen Chef und Mitarbeitern im Arbeitsalltag ablaufen können, ohne doch nur im Kaffeeklatsch zu enden.

Mit „OSCAR“ präsentiert Jenny Rogers, eine sehr erfahrene britische Coaching-Expertin, ein leicht handhabbares und dennoch sehr wirkungsvolles Instrument zur Strukturierung von derartigen Interventionen. Eine systematische Vorgehensweise soll es der Führungskraft ermöglichen, die richtigen Fragen zum passenden Zeitpunkt zu stellen und damit den Coaching-Prozess zu steuern.

Jenny Rogers beschreibt in ihrem Buch „Manager as Coach“ (Verlag McGraw-Hill Professional, New York, Oktober 2012, 312 Seiten, 15,95 Euro, ISBN-13: 978-0077140182) die fünf Phasen einer von ihr entwickelten Gesprächsstruktur namens „OSCAR“: O steht für Outcome (Ergebnis / Ziel), S für Situation (aktueller Stand der Dinge), C für Choices and Consequences (Optionen und ihre Folgen), A für Action (Aktionsplan) und R für Review (Überprüfung). Mithilfe dieser Struktur kann der Chef sich schnell orientieren, darüber hinaus hilft sie ihm, die jeweils geeigneten Fragenstellungen parat zu haben und dabei keine wichtigen Aspekte zu vergessen.

Schritt 1: Outcome (Ergebnis / Ziel)

Der Fokus dieser ersten Gesprächsphase liegt auf der Klärung und Formulierung von gewünschten Ergebnissen, also Zielen. Die Autorin weist auf die Erkenntnis hin, dass Menschen mit klaren Zielen wesentlich mehr erreichen als jene, welche ihre Ziele nicht eindeutig definieren. Das Fehlen klarer Zielformulierungen führt unweigerlich zu unerwünschten Neben-

effekten, zum Beispiel, sich in Details zu verlieren. Eine wirkungsvolle Zielvorstellung muss vom Klienten selbst formuliert sein und mit seinen persönlichen Werten übereinstimmen. Dabei sollte das Ziel einerseits eine gewisse Herausforderung darstellen, da zu leicht zu erreichende Ergebnisse nicht sehr motivierend sind. Auf der anderen Seite sollte es überschaubare Teilschritte beinhalten, sodass es





Ratgeber. Die britische Coaching-Expertin Jenny Rogers setzt auf klare Strukturen und lösungsorientierte Fragen.

grundsätzlich machbar erscheint. Auch Klarheit über einen Sachverhalt zu gewinnen kann ein sehr erstrebenswertes und sinnvolles Ziel sein. Geeignete Fragen in dieser Phase sind laut Rogers zum Beispiel:

- Wo genau liegt unser Fokus in diesem Gespräch?
- Welche Hilfe brauchen Sie von mir in Bezug auf ...?



- Wenn Sie heute mit dem, was Ihnen am Herzen liegt, aus dem Gespräch gehen würden, was hätte sich für Sie verändert?
- Welches Ergebnis möchten Sie aus dem heutigen Gespräch ziehen?

Schritt 2: Situation (Stand der Dinge)

Nun geht es darum, im Rahmen einer Bestandsanalyse die Lücke zwischen der idealen Lösung und der gegenwärtigen Situation zu eruieren. Dabei sollten auch die psychologischen und realen Kosten erfasst werden, die entstehen, wenn der Klient in seiner aktuellen Situation stecken bleibt. Auf diese Weise wird der Klient herausgefordert, Energie für die Veränderung bereitzustellen. Wichtig ist der Autorin, dass mit der Analyse der Situation nicht zu viel Zeit verbracht wird und sich der Fokus schnell auf das angestrebte Ergebnis richtet. In diesem Stadium werden aber noch keine Lösungen gesucht. Nützliche Fragen dieser Phase sind zum Beispiel:

- Wie ist der aktuelle Stand der Dinge?
- Was steht für Sie auf dem Spiel?
- Worin besteht die Lücke zwischen dem, was Sie anstreben (ideales Ergebnis) und der jetzigen Situation? Was steht im Weg?
- Was wird passieren, wenn Sie nichts tun?
- Wie wichtig ist Ihnen das Thema auf einer Skala von 1 bis 10?
- Wie viel Energie haben Sie, um dieses Thema anzugehen (auf einer Skala 1 bis 10)?

Schritt 3: Choices and Consequences (Optionen und ihre Folgen)

Diese Phase ist das Herzstück des Coaching-Prozesses. Hier soll der Klient ein Gespür für die eigenen Ressourcen und seine Kontrollmöglichkeiten erlangen: „When you feel resourceful you feel in control, and when you feel in control you feel confident.“ Das Gefühl der Kontrolle stützt sich dabei auf das Wissen, dass es Wahlmöglichkeiten gibt. Der Coach ermutigt den Klienten, verschiedene Optionen zu definieren, wobei bereits die Möglichkeit, zwischen Handeln und Nicht-Handeln zu entscheiden, gewürdigt werden sollte. An diesem Punkt ist das Auftreten einer Reihe von Hemmnissen

und Schwierigkeiten möglich und die Frage nach den Folgen des Nicht-Handelns bewirkt dann oft die entscheidende Motivation zur Veränderung. Bei der Suche nach Optionen hat sich laut Rogers das Brainstorming bewährt, bei welchem ohne Wertung, spielerisch und kreativ, alles aufgeschrieben werden sollte, was dem Klienten zu dem Thema in den Sinn kommt.

Außerdem sollte der Coach nie außer Acht lassen, dass sein Gesprächspartner vermutlich schon in der Vergangenheit versucht hat, sein Problem zu lösen. Darauf kann man respektvoll aufbauen und Fragen stellen wie:

- Was haben Sie bereits versucht?
- Was war ansatzweise erfolgreich und warum?

• Welche Möglichkeiten sehen Sie noch?

In einem nächsten Schritt kann der Klient diejenigen Möglichkeiten auswählen, welche es wert scheinen, sich weiter damit zu beschäftigen. Auf diese Weise sollten sich mindestens drei brauchbare Ideen generieren lassen. Im nächsten Schritt werden diese hinsichtlich verschiedener Kriterien auf ihre Konsequenzen (Vor- und Nachteile) hin untersucht. Dabei helfen folgende Fragen:

- **Zeit:** Wie lange braucht diese Option (kurz-, mittel- und langfristige Auswirkungen)?
- **Geld:** Was würde diese Option kosten?
- **Personal:** Welche Widerstände sind zu erwarten? Wie könnte ihnen begegnet werden?
- **Praktikabilität:** Inwieweit ist diese Option überhaupt umsetzbar?
- **Persönlicher Einsatz:** Was müssten Sie selbst verändern? Welche Unterstützung bräuchten Sie?
- **Unbeabsichtigte negative Konsequenzen:** Was müsste für diese Lösung aufgegeben werden?

Schritt 4: Action (Aktionsplan)

Nun entscheidet der Klient, welche der Wahlmöglichkeiten ihm am geeignetsten erscheint, um zum Ziel zu kommen. Die Rolle des Coachs besteht an dieser Stelle darin, den Klienten zu ermuntern, exakt zu benennen, was er tun wird. Dabei muss klar werden, dass die Verantwortung für die Ausführung der einzelnen Schritte beim Klienten selbst liegt. Der →



» **Meine Stärken im Job**
kommen zur Geltung –
und werden sichtbar.«

Mitarbeiter

Entfesselt Mitarbeiter. Entfacht Energie.

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

www.haufe.com/umantis



HAUFE.

→ Coach achtet auf Signale des Klienten, die Widerstände anzeigen (unklare Angaben über den Zeitplan, nonverbale Signale, die den verbalen Äußerungen widersprechen).

In solchen Fällen ist es sinnvoll, noch einmal in die erste Phase (Outcome) zurückzugehen, um zu prüfen, ob das Ziel vielleicht zu groß oder zu unklar ist. Hilfreiche, konfrontative Fragen könnten dann beispielsweise sein: „Ich spüre ein Widerstreben an dieser Stelle. Wie sehr haben Sie sich eigentlich verpflichtet, Ihr Ziel zu verfolgen?“ oder: „Auf welche Weise könnten Sie sich selbst sabotieren?“. Weitere lohnende Fragen in dieser Phase sind auch:

- Lassen Sie uns zusammenfassen: Was sind Ihre Aufgaben?
- Wie sieht letztlich Ihr Aktionsplan aus?
- Welche Handlungen werden Sie ausführen?
- Was werden Sie als Nächstes tun?
- Wie werden Sie dies tun?
- Wann werden Sie dies tun, mit wem?

Schritt 5: Review (Überprüfung)

Durch die Vereinbarung, den Aktionsplan nach einem festgelegten Zeitraum zu überprüfen, wird ein leichter Druck auf den Klienten ausgeübt, tatsächlich ins Handeln zu kommen. Für den Erfolg wesentlich ist jedoch nicht allein die Ankündigung, sondern die faktische Durchführung des Reviews. Damit die geplanten Aktionen nicht im Alltagsgeschäft untergehen, ist es sinnvoll, den ersten Schritt in der unmittelbaren Zukunft tun zu lassen. Dadurch kann der Schwung für weitere Aktionen erhalten bleiben.

Mithilfe des Reviews kann die Führungskraft (der Coach) die Verpflichtung und den Fortschritt des Coachees im Auge behalten und beispielsweise auch dem eigenen Vorgesetzten darüber Rechenschaft ablegen. Er behält somit die Kontrolle und der Klient selbst gewinnt Klarheit über seine eigenen Aktivitäten. Empfehlenswerte Fragen in dieser Phase der Überprüfung könnten sein:

- Wo stehen Sie bezüglich der vereinbarten Handlungen?
- Was genau wirkt hier wie eine Blockade?
- Was hat Sie davon abgehalten, das auszuführen, was wir vereinbart haben?

Ziele klarer definieren

Outcome. Ein klar definiertes Ziel ist einer der besten Wege, sicherzustellen, dass das Coaching-Gespräch einen guten Verlauf nehmen wird, ist Jenny Rogers überzeugt. Doch oftmals sind sich Coachees über ihre Ziele nicht im Klaren. Hier sind einige typische Beispiele, wie laut Rogers Führungskräfte ihre Mitarbeiter dabei unterstützen können, ein vage formuliertes Ziel zu präzisieren (gekürzte Beispiele aus dem Buch „Manager as Coach“).

Der Coachee sagt ...	Warum ein Coach damit nicht arbeiten kann ...
Ich möchte mehr Vertrauen haben.	Das ist ein viel zu großes Ziel. Mangelndes Vertrauen ist eine Lebenshaltung, die über viele Jahre aufgebaut wurde und ein Coach kann niemanden in wenigen Sitzungen davon „befreien“. Dennoch könnte es gelingen, einen Aspekt davon gewinnbringend zu bearbeiten - zum Beispiel „die fünf Eingangsminuten einer Präsentation mit mehr Selbstvertrauen zu gestalten“.
Ich kann Kollegen X nicht ausstehen. Er ist aufdringlich und geht mir in unserem Großraumbüro auf die Nerven.	Der Coachee beschwert sich beim Coach und gibt das Problem an ihn weiter. Coaching wirkt nur auf den kleinen Teil des Problems, den der Coachee auch beeinflussen kann. In diesem Fall ist das seine eigene Verantwortung, mit X klarzukommen.
Ich brauche Hilfe für mein Zeitmanagement.	„Zeitmanagement“ ist viel zu vage, um damit zu arbeiten. Auf welchen Aspekt davon möchte sich der Coachee genau konzentrieren?
Ich muss mich dazu bringen, das Projektmanagement voranzutreiben.	Der Ausdruck „ich muss“ ist verräterisch. Wer sagt das? Wer zwingt den Coachee dazu? Wo ist die persönliche Urheberschaft?
Der Personalchef sagt, ich muss daran arbeiten, wie ich besser mit Menschen umgehe.	Zuallererst fällt auf, dass die Idee vom Personalchef stammt und nicht vom Coachee selbst. Darüber hinaus ist „umgehen mit Menschen“ ein Thema, welches zugleich viel zu gewaltig und zu ungenau ist.
Ich kann mich selbst nicht motivieren, die Büroabläufe zu organisieren.	Ein Coach kann nicht mit einem Negativum (einer Verneinung) arbeiten (auf welche Weise etwas nicht zu tun oder zu vermeiden ist), sondern nur mit einem Positivum (auf welche Weise etwas zu tun ist).

Am Ende eines solchen Gesprächs ist die Vereinbarung eines erneuten Treffens günstig, um den weiteren Fortschritt zu erörtern.

In Großbritannien stieß das Buch von Jenny Rogers auf große Zustimmung. Die Rezensenten der Fachzeitschriften waren der Ansicht, das Bestechende am OSCAR-Modell liege in seiner Schlichtheit. Durch seine klare Struktur erscheine es als sehr pragmatisches Instrument für verschiedenste Situationen, in denen Coaches und ihre Klienten fokussiert, strukturiert und

zeiteffektiv Ergebnisse erzielen wollen. Führungskräfte, die regelmäßig OSCAR einsetzen, würden über kurz oder lang zu Managern mit leistungsfähigen und auch sehr loyalen Teams. Und Rogers ergänzt noch einen zusätzlichen Aspekt: „Coachende Chefs wissen, was an der Basis passiert, da sie es dank der Beziehungen, die sie durch das Coaching zu ihren Teammitgliedern aufgebaut haben, rechtzeitig erfahren und sich so auf aufziehende Unwetter vorbereiten können.“

Verena Scholpp ●



Dr. Reinhard K. Sprenger Vertriebstagung

Wie Sie hohe Leistung im
Vertrieb möglich machen

**NEU: Erleben Sie Dr. Sprenger
bei der DVS – Vertriebstagung live!**



Dr. Reinhard Sprenger Führungsexperte, Querdenker und Bestsellerautor

Dr. Reinhard Sprenger ist in seinem Denken und Handeln der Vielfalt, dem Kontrast und dem Menschen als Freiheitswesen verpflichtet. Er studierte Philosophie, Psychologie, Betriebswirtschaft, Geschichte, Sport, promovierte zum Doktor der Philosophie und erhält den Carl-Diem-Preis.

Bei 3M in Deutschland wird er Leiter der Personalentwicklung. Zudem ist er Lehrbeauftragter an den Universitäten Berlin, Bochum, Essen und Köln.

Seit 1990 ist er selbständiger Unternehmensberater und zählt heute zu den gefragtesten Experten für Managemententwicklung. Zu seinen Kunden zählen nahezu alle Dax-100-Unternehmen. Nebenbei ist er Rockmusiker, Musikproduzent und Bestsellerautor.

Mit der DVS – Vertriebstagung startet die Deutsche Verkaufsleiter-Schule eine neue Veranstaltungsreihe für Fach- und Führungskräfte, nicht nur aus Vertrieb und Verkauf. Ziel ist es, Ihnen einen ausgewogenen Mix aus interaktivem Training und Wissenstransfer sowie eine Plattform für aktives Networking zu bieten. Im Fokus stehen dabei ausgesuchte Themen, die den Vertrieb bewegen.

Für Ihren Erfolg stehen Ihnen die besten Köpfe zur Verfügung – diesmal Dr. Reinhard K. Sprenger, Führungsexperte, Querdenker und Bestsellerautor.



www.haufe-akademie.de/dvs-vertriebstagung



Woher kommt die Motivation, etwas zu tun? Bei der DVS – Vertriebstagung vermittelt Dr. Reinhard K. Sprenger Ihnen das Bewusstsein, mit dem ein Spitzenverkäufer zum Kunden geht. Dabei konzentriert er sich auf das Wesentliche, was wirklich funktioniert: Klarheit, Konsequenz und das Gefühl, mit dem eigenen Lebenszug am richtigen Bahnhof zu stehen. Im Workshop nach dem Vortrag erarbeiten Sie sich Ihre persönliche Motivationsstrategie.

Auf der DVS – Vertriebstagung mit Dr. Reinhard K. Sprenger erfahren Sie:

- was passiert, wenn Ihre Energie von innen kommt, wenn Sie aktiv werden und selbst in den Driver's Seat steigen
- welche Gedanken Ihnen dabei helfen, die Verantwortung für Ihren Erfolg im Leben selbst zu übernehmen
- welche Gedanken Ihr Selbst-Bewusstsein stärken, vor allem bei schwierigen Verkaufsgesprächen
- was passiert, wenn Sie sich nicht von anderen Ihre Lebensziele vorsetzen lassen, sondern sich selbst motivieren
- wie hohe Leistung in Vertrieb und Verkauf möglich ist

Inhalte

Durch Menschen zum Erfolg.
Die Naturgesetze der Motivation.
Was motiviert wirklich?
Und was demotiviert?
Commitment – und wie Sie es ermöglichen.
Vertrauen – und wie weit es gehen darf.
Wie hohe Leistung verhindert wird –
wie hohe Leistung möglich ist.

Teilnehmerkreis

Die DVS – Vertriebstagung mit Dr. Reinhard K. Sprenger richtet sich an

- Vertriebs-/Verkaufschefs sowie Vertriebsmitarbeiter aus Innen-/Außendienst,
- Fach-/Führungskräfte aus nicht-vertrieblichen Bereichen, die sich und/oder ihr Team zu hoher Leistung motivieren möchten.

Webinfo-/Buchungs-Nr. **74.33** ▶

Tagung

1 Tag

Termine und Orte

Köln

29.10.13 Park Inn City-West

München

06.02.13 Novotel An der Messe

Beginn 09:30 Uhr, Ende ca. 16:30 Uhr

Teilnahmegebühr

€ 1.090,- zzgl. MwSt.

€ 1.297,10 inkl. MwSt.

Inkl. Pausengetränken, Mittagessen und umfangreichen Tagungsservices.

Bei gleichzeitiger Anmeldung mehrerer Teilnehmer gewähren wir auf die Teilnahmegebühr

10 % Rabatt

für den 2.–4. Teilnehmer

15 % Rabatt

für den 5.–8. Teilnehmer

20 % Rabatt

ab dem 9. Teilnehmer

Save the date!



DVS – Deutsche Verkaufsleiter-Schule

Haufe Akademie

GmbH & Co. KG
Lörracher Straße 9
79115 Freiburg

Tel.: 0761 898-4477

Fax: 0761 898-4423

service@haufe-akademie.de

www.haufe-akademie.de/dvs

Vom Training zum Performance Improvement

SERIE „GEBURTSTAGSKINDER“. Wie „wirtschaft + weiterbildung“ wurde auch die AMT Management Performance AG, Radevormwald, im Jahr 1988 gegründet. Wir gratulieren und setzen mit einem Porträt der AMT unsere Serie über 25-jährige Geburtstagskinder aus dem Trainingsbusiness fort.

Wenn Thomas Lorenz von der Gründung seines Trainingsinstituts „Management Transfer Akademie“ im Jahr 1988 berichtet, dann werden seine Sätze oft eingeleitet mit den Worten: „Damals, als es noch kein“. Kaum zu glauben, aber damals gab es noch keine E-Mails und die Mobiltelefone waren so groß, dass man sie nicht in die Tasche stecken konnte. Wei-

terbildung fand ohne Powerpoint-Präsentation, aber mit Overhead, Flipchart und Pinnwand statt.

War das besser oder schlechter? „Es war auf jeden Fall anders, vor allem aufwendiger“, erinnert sich Lorenz. Viele Unterlagen gab es nur in Schwarz-Weiß und Daten aus dem heimischen Computer konnten nicht mal eben verschickt oder

auf einem Stick mitgenommen werden. Lehrfilme wurden mühsam produziert und nicht einfach so mit dem Smartphone aufgenommen und bei Youtube eingestellt. Netzwerke waren auch Anfang der Neunziger schon gefragt. Wer als Einzeltrainer glaubte am Markt problemlos zu agieren, kam schnell an seine Grenzen. Größere Aufträge konnten nur von Trai-



Ausbildung. Thomas Lorenz (ganz rechts) und Stefan Oppitz (ganz links), Vorstände der AMT- AG, zusammen mit einer Ausbildungsgruppe auf der Dachterasse ihrer Schweizer Tochterfirma in Thalwil am Zürichsee.

ner teams professionell abgewickelt werden. Mit insgesamt vier Partnern wurden große Trainings- und Beratungsprojekte begleitet und klassische Seminare zum Beispiel zu Führung, Kommunikation und Entscheiden abgewickelt. Die Management Transfer Akademie entwickelte sich zu einem der großen Anbieter für offene Seminare im ganzen Bundesgebiet. Mit Stefan Oppitz kam schon sehr bald ein Partner an Bord, der durch sein Studium in den USA Kontakte in die amerikanische Weiterbildungsszene aufbaute. Regelmäßige Besuche beim US-amerikanischen Trainerverband ASTD (American Society for Training and Development) und auf dessen Kongress waren eine gute Möglichkeit, Trends wie Performance Improvement oder E-Learning aufzunehmen und für den deutschen Markt umzuwandeln. „Think global – act local“, war das Gebot der Stunde.

Internationale Ausrichtung

Mit der Namensänderung von „Management Transfer Akademie“ hin zu „AMT Management Performance AG“ entstand einer der ersten Anbieter von Trainings und externer Personalentwicklung in Form einer Aktiengesellschaft. Warum? Zum einen galt es im zunehmenden internationalen Umfeld und Wettbewerb eine vertrauenswürdige Rechtsform zu finden. Zum anderen sollten so Partner und Mitarbeiter eng an das nun auch „eigene Unternehmen“ gebunden werden. Gefreut hat die beiden heutigen Vorstände der AG, Thomas Lorenz und Stefan Oppitz, dass ihr Mentor, Professor Dr. Rupert Lay, sofort bereit war, den Vorsitz des Aufsichtsrates einzunehmen, einen Posten, den er heute noch ehrenhalber inne hat. Mit dem Engagement von Rupert Lay bei der AMT fanden Themen der Philosophie und Werteorientierung wesentlich stärkeren Eingang in das bisher (mehr auf Lerntransfer ausgerichtete) Angebot - zwei Bereiche, von denen Lorenz glaubt, dass sie bis heute ein zentraler Ansatz sind, um Identifikation mit und Nachhaltigkeit im Unternehmen zu erreichen. Der Sinn des Lebens, die Kultur des Unternehmens, die Ethik der Manager sind bis heute zentrale Fragen in Training, Coaching und Beratung.

Demonstration. Die Messeauftritte der AMT waren auch immer deshalb erfolgreich, weil es etwas zum „Herzeigen“ und „Ausprobieren“ gab – hier den Test „Werte-Profil“ auf der Messe „Personal Süd 2013“.



Foto: Pichler

Den Kontakten in die USA verdankt AMT die Idee und den Mut, einen Schwerpunkt auf das damals noch junge Thema „Performance Improvement“ zu legen. Mit innovativen Konzepten rund um das Thema „Performance“ wurden seither in über 20 Lehrgängen Spezialisten aus dem HR-Umfeld zu „Performance Coaches“ ausgebildet, um so am Tisch der Entscheider besser mitreden und mitgestalten zu können. Performance Improvement richtet Personalaktivitäten auf messbare Werte aus und überprüft den ökonomischen ROI von Entwicklungsmaßnahmen und die Nachhaltigkeit für die beteiligten Personen. Veränderungen wurden in vielen Unternehmen durch Performance-Improvement-Projekte begleitet. Dafür erhielt die AMT internationale Auszeichnungen von der ASTD und den Deutschen Trainingspreis des BDVT. Die entsprechende Jury lobte jedes Mal, dass AMT einen messbaren Erfolg von Personalarbeit in unterschiedlichen Themenfeldern nachweisen konnte.

Vom Persönlichkeitstest zum Werte-Profil

Seit 2002 hält AMT das alleinige Recht zur Lizenzierung weltweit führender Persönlichkeitsinstrumente wie dem MBTI. War das Thema „Persönlichkeitstests“ lange eine Domäne der Psychologie, finden die Anwendung der verschiedenen Instrumente immer weitere Akzeptanz und tieferen Zugang in Kreisen der Personalentwicklung. „Gerade im Bereich der Teamentwicklung und in Talent-Programmen sind diese Instrumente heute nützlich, um Selbstreflexion anzustoßen

und Performance-Treiber erlebbar zu machen“, erklärt Lorenz. Eigene Stärken und Präferenzen zu erkennen, das Bedürfnis nach Beziehungen und das Feedback zum eigenen Führungsstil sind heute wesentlicher Bestandteil der Personalentwicklung und insbesondere auch Basis für die individuelle Begleitung durch einen Coach.

Auch in dem Bereich der Tools ist ein Wandel zu erkennen: Reichte bisher die Beschäftigung mit der individuellen Persönlichkeit aus, so besteht seit Kurzem die Nachfrage nach einem Instrument, welches den Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und der Leistung der Mitarbeiter ermittelt. AMT hat sein Spektrum um das „Werte-Profil“ erweitert, welches die Antriebswerte der Mitarbeiter in einem Unternehmen misst. „Nur wer versteht, was Mitarbeiter bewegt, kann Top-Performance erzielen“, so Lorenz. Als eine dauerhafte Grundlage für die Motive von Mitarbeitern gelten deren Werte und Wertstrukturen. Performance wird erzielt, indem diese Werte angesprochen werden.

Das Werte-Profil erfasst das Wertepotenzial der Mitarbeiter in einer Organisation und stellt fest, in welchem Umfang eine Organisation die Werte ihrer Mitarbeiter zu nutzen weiß. Das Werte-Profil geht davon aus, dass Führung, Strategie und auch Wandel einer Organisation nur dann erfolgreich sein können, wenn das Management den inneren Beweggründen der Mitarbeiter angemessen Rechnung trägt. „Erst wenn verstanden wird, was die Mitarbeiter bewegt, können Mitarbeiterpotenziale optimal zur Entfaltung gebracht werden. Die innere →

→ Motivation des Menschen, seine Antriebswerte, bestimmen in hohem Maße die Art und Weise, in der er sich engagieren und in die Organisation einfügen kann und will“, heißt es dazu in einem Diskussionspapier der AMT.

Blick in die Zukunft des Trainer-Business

Versucht man aus den letzten 25 Jahren der Personal- und Organisationsentwicklung einige Trends für die Zukunft herauszufiltern, dann fällt laut Lorenz eine zunehmende Professionalisierung auf. „Die Einzigartigkeit und Nachhaltigkeit der angebotenen PE-Dienstleistungen wird zum Erfolgsfaktor im teilweise rüden Wettbewerb der Weiterbildungsanbieter.“ Dabei wird laut AMT für Trainer und Personalentwickler die persönliche Werteorientierung, die Auseinandersetzung mit philosophischen Fragen nach

dem „Woher komme ich?“, aber auch die Frage nach der Verantwortung für das eigene Tun im Fokus stehen.

Mit einer neuen, interdisziplinären Ausbildung zum „Businesspartner“ will die AMT diesen Anforderungen Rechnung tragen. Nach intensiven Ist-Analysen im Kundensystem soll so ein Businesspartner effektiver als früher Trainer, Berater, Coachs und Moderatoren situativ passend einsetzen können. Mit der Ausbildung zum Businesspartner, die im Jahr 2013 startet, werden insbesondere die Ein- und Aufsteiger im Personalumfeld angesprochen. Die Ausbildung ist ein Ergebnis der Zusammenarbeit von Höcker Networks, Köln, und der AMT.

Bereits seit Jahren haben diese beiden Unternehmen immer wieder Berührungspunkte durch verschiedene Netzwerke gehabt, sodass eine Kooperation dieser beiden „quasi unausweichlich“ (Bernd Höcker) war. „Man kann es als positives

Beispiel sehen für etwas, was durch gutes Netzwerken entstanden ist“, freut sich Lorenz über die Zusammenarbeit.

Netzwerken hilft

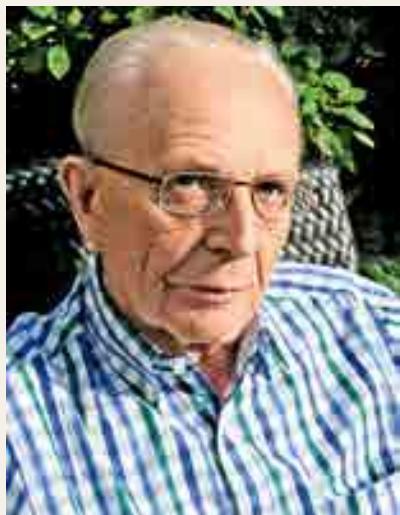
Egal ob Betriebe im Klein- und Mittelstand, egal ob regionaler Versorger oder lokaler Unternehmer, die Welt ist auch im Weiterbildungsbereich international. Internationale Teams treffen sich, um in ihren Meetings ihre Anforderungen an Personal auf Englisch zu formulieren. Bildungsprogramme werden im weltweiten Rollout platziert. „Nur wer als externer Bildungsanbieter über das entsprechende Netzwerk verfügt, kann diesen Teil des Weiterbildungsgeschäftes abschöpfen“, ist sich Lorenz sicher. „Und da zählt dann oft die persönliche Empfehlung weit mehr als ein vermeintliches Qualitätssiegel eines nationalen oder internationalen Verbands.“

Martin Pichler ●

Rupert Lay kommt zur „Zukunft Personal“

Veranstaltung. Obwohl er krankheitsbedingt keine öffentlichen Auftritte mehr absolviert, wird der prominente Führungskräftetrainer Professor Dr. Rupert Lay zur Messe „Zukunft Personal“ in Köln kommen und auf einer Veranstaltung seines „Schülers“ Thomas Lorenz auftreten.

Neu im Programm der „Zukunft Personal“ ist in diesem Jahr das Format „Special Guest im Dialog“. Rupert Lay wird sich dabei dem Gespräch mit Praxisvertretern stellen. Der Philosoph, katholische Theologe, Unternehmensberater



Rupert Lay. Die Aufnahme entstand im Juni 2013 im Garten seines Privathauses.

und Psychotherapeut wurde in den 70er Jahren als Leiter von Managementseminaren für Persönlichkeiten aus Wirtschaft und Politik bekannt. Während er sich in den 90er Jahren mit Dogmatikern im Jesuitenorden anlegte, machte er sich zunehmend als „Ethik-Papst“ der Wirtschaft einen Namen. So verteufelte Lay schon im Jahr 1999 in einem Handelsblatt-Interview den Shareholder-Value-Ansatz als falsch, da alles Wirtschaften den Interessen nur einer einzigen Gruppe untergeordnet werde. Er ist bis heute Ehrenvorsitzender im Kuratorium der „Fairness-Stiftung“ und als einer der Gründer Ehrenpräsident des Ethikverbands der Deutschen Wirtschaft.

Unter der Moderation von Thomas Lorenz spricht Lay mit Klaus Bodel von der Bildungsakademie der BMW Group und Matthias Mölleny, Präsident der Zürcher Gesellschaft für Personal-Management (ZGP), über das Thema „Werte im Wandel – kein Wandel ohne Werte!? Personal in der Verantwortung für die Kultur im Unternehmen“. Die „Zukunft Personal“ findet in diesem Jahr vom 17. bis 19. September in Köln statt. Die AMT ist mit ihrem Stand in Halle 3 (M 06) zu finden.

Wählen Sie Ihre Top-Tagungshotels 2013

★★★
TOP 250
GERMANY

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

Geben Sie Ihre Stimme ab:

www.toptagungshotels.de/wettbewerb

DIE BESTEN
**TAGUNGS
HOTELS**
IN
DEUTSCHLAND

www.toptagungshotels.de



TOP 250 Die Besten Tagungshotels in Deutschland

von einem unabhängigen Autorenteam
geprüft und bewertet

**Die Ausgabe 2013/2014
ist soeben erschienen!
Jetzt für nur 29,90 € bestellen!**

Telefon: 09 31 / 4 60 78 60

E-Mail: info@toptagungshotels.de



Diese beiden Häuser aus der Ausgabe 2013/2014 empfehlen sich!

MARC AUREL
Spa & Golf Resort
Hilfenstraße 37-39-41
D-99333 Bad Gögging
Tel: +49 (0)9443-959-0
Fax: +49 (0)9445-959-344
www.marc-aurel.de

Bayerns einzigartigstes Wellnesshotel!

Genießen Sie bei uns:

- 165 komfortable Zimmer und Suiten
- 14 Konferenzräume für bis zu 140 Personen
- Restaurants, Bar, große Terrasse mit Blick ins Grüne
- 2.800 m² Spa und Wellness mit 50 m Außenpool
- Fitness-Studio auf 1.500 m² mit Squashcourts
- 9-Loch-Golfplatz direkt am Hotel
- Hochseilgarten und viele attraktive Rahmenprogramme

www.tagunginbayern.de

SCHLOSSHOTEL
Bad Wilhelmshausen
4★

**SUMMER
SPECIAL**
vom 01.07.2013
bis 31.08.2013

**ZENTRAL IN DEUTSCHLAND,
IN KASSEL ZU HAUSE.**

Das mit 4 Sternen ausgezeichnete Hotel liegt ruhig in Europas größtem und schönstem Bergpark. Es bietet 14 Veranstaltungsräume mit modernster Konferenztechnik, Platz für 2 bis 450 Personen und verspricht den optimalen Rahmen für erfolgreiche Tagungen und Events.

TAGUNGS-SUMMER-SPECIAL

Bei Buchung einer Tagung inkl. Übernachtung in unserem Haus erhalten Sie für jede 10. Reservierung 1 Freiplatz (Übernachtung & Tagungspauschale) sowie einen Verwöhnungsgutschein der Wellness- und SPA-Cave im Wert von 10 Euro für jeden Tagungs-Teilnehmer geschenkt!

Schlosspark 8 | 34131 Kassel | www.schlosshotel-kassel.de
0561 3688-0 | info@schlosshotel-kassel.de

Irrtümer des Mainstream-Projektmanagements

METHODE. Ist die Methode des klassischen Projektmanagements mit den Erfordernissen unserer Zeit mitgewachsen? Diese Frage stellt der Projekt-Experte Peter Brix und warnt vor sieben drohenden Irrtümern des klassischen Mainstream-Projektmanagements. Beispielsweise rückt die Bedeutung der „soften“ Faktoren immer weiter in den Vordergrund.

„Projektmanagement“ ist zur Mode geworden. Aber wird es auch kritisch reflektiert und gelegentlich einmal entrümpelt? Mit den folgenden durchaus auch ketzerisch formulierten Statements soll die bereits vorhandene kritische Einstellung vieler Projektprofis gestärkt werden.

Irrtum Nr. 1: Viel hilft viel

Muss ein mittelständisches Unternehmen wirklich sein Projekthandeln in die Begriffe Integrationsmanagement, Scopemanagement, Timemanagement, Costmanagement, Qualitymanagement, Human Resource Management, Communicationsmanagement, Riskmanagement und Procurementmanagement zwingen oder würde es nicht auch genügen, sich darüber einig zu sein, wie man ein Angebot abgibt, ein Vorhaben startet, durchführt und abschließt und wie man miteinander umgeht? Müssen Handbücher 100 oder 200 Seiten umfassen oder erfüllen kleine Leitfäden (Was-Wann-Womit) den angestrebten Zweck genauso gut?

Irrtum Nr. 2: Mehr Planung – mehr Sicherheit

Die Flucht ins Detail bringt nicht zwangsläufig mehr Sicherheit und Steuerbarkeit eines Projektes mit sich! Damit wir uns nicht falsch verstehen: Brücken sollten schon so geplant und gebaut sein, dass sie nach menschlichem Ermessen, auch unter extremen Bedingungen, nicht einstürzen. Aber kann die Planung eines Geschehens, also die geistige Vorwegnahme einer Dynamik in der Zukunft, Überraschungen ausschließen? Soll heißen, wir halten die ein oder andere Detail-

methodik für übertrieben? Ja! Sicherheit ist wohl eine der größten menschlichen Sehnsüchte, und zwar möglichst absolute Sicherheit, und die auch noch für immer. Ist das realistisch oder sollten wir nicht doch lieber lernen, mit der Unsicherheit besser umzugehen, die Beobachtung und die Reaktion weiter auszubauen statt das Vermeidungsstreben? Die Entdeckung und Verabschiedung einer Illusion, hier die der absoluten Sicherheit, hilft oft mehr als die zum Scheitern verurteilte Bemühung, sie weiter aufrechtzuerhalten. So könnten wir uns auch den ein oder anderen Planungs- und Darstellungsmehraufwand sparen und die damit verbundenen späteren Kontroll-Exzesse. Wir jedenfalls halten den Projektleiter vor Ort, auf der Baustelle, bei den Problemen und Menschen, für eine schöne Vorstellung und weniger den Projektverwalter, der Tage vor seinem Bildschirm verbringt, um dort Rechtfertigungen und Zahlenberge zu produzieren. Eine zu kleinteilige Planung erhöht demgegenüber den formellen Steuerungsaufwand und verbaut den Blick auf das Wesentliche.

Irrtum Nr. 3: Es geht um ein Projektmanagement

Ein gemeinsames Verständnis, wie man ein Projekt angeht, ist sicher von Vorteil – aber weltweit? Schön und bereits realistischer ist es, erst einmal in jeweils einem Unternehmen eine gemeinsame Anschauung darüber zu haben, wie man alle Projekte handhabt. Aber Stopp: sind nicht Projekte aufgrund der Definition unterschiedlich und brauchen deswegen auch ein hinreichend schlankes und angepas-

tes Tool-Set? Demnach wäre es eher weniger zweckdienlich, die Erfordernisse beispielsweise eines Anlagen-Großprojektes fast eins zu eins auf ein kleines Unternehmen oder kleineres Projekt anzuwenden. Aber was geschieht in der Praxis? Da wird schon gelegentlich mit Kanonen auf Spatzen geschossen. Aus welchen Gründen auch immer eine pauschalisierende Vereinheitlichung angestrebt wird (mangelnde Einsicht, Gewinnstreben, „Methoden-Narzissmus“), an den messbaren Erfolg dieses Vorgehens zu glauben, wäre dann wohl eher ein drohender Irrtum.

Irrtum Nr. 4: Es geht überhaupt um Projektmanagement

Mit dem, was wir zu „Irrtum 3“ etwas überspitzt gesagt haben, stellen wir die Überbetonung des Instrumentellen infrage und ordnen dessen Bedeutung hinter dem eigentlichen Projekterfolg ein. An dieser Stelle sei unterstrichen, dass geordnetes Projektmanagement ein (Hilfs-)Mittel zum Zweck bleiben muss und dass es kostet. Also sollte es möglichst wenig Aufwand mit sich bringen und einen möglichst großen Beitrag zur Problemlösung leisten. Wie und nach welchen Prioritäten wir handeln, nach Norm 1 oder 2, nach Handbuch, mit Menschenverstand oder mehr in guter, eingeübter, fast wortloser Zusammenarbeit – wie beispielsweise ein Handwerkerteam – ist womöglich entscheidend! In erster Linie geht es um Erreichung der Projektziele, den wahrgenommenen Erfolg beziehungsweise Zufriedenheit mit dem Projekt, und erst in zweiter Linie kann es natürlich durchaus sein, dass uns Ideen und An-

leitungen aus dem Projektmanagement dabei helfen. Jedenfalls muss ein gutes Regelwerk als solches nicht unser primäres Ziel sein. Damit ist sicher nicht der Beliebigkeit, der Schlamperei oder dem Rückschritt das Wort geredet. Vielmehr empfehlen wir, der Projekt- und Teamkultur mehr Augenmerk zu schenken und damit einen direkteren Weg einzuschlagen.

Irrtum Nr. 5: Projekte sind logisch und rational

Vielleicht ist es ganz interessant, einmal einen Blick darauf zu werfen, welche Berufsmentalität die meisten Projektmanagement-Experten in die Szene einbringen. Wir werden hier sehr viele Ingenieure und Techniker, Naturwissenschaftler, Ökonomen und sonstige Problemlöser entdecken. Das könnte erklären, weshalb diese Branche verstärkt deterministisch und mechanistisch denkt und ein Projekt möglichst tief in gut berechenbare Elemente zerlegen und anschließend möglichst geradlinig auf der Schiene halten möchte.

Was aber, wenn Projekte sich wie lebendige Organismen verhalten, gerne unberechenbar sind, sich am Rande des Chaos wohlfühlen und obendrein mit Menschen besetzt wären, die ihrerseits nicht vollständig rational agieren? Es gibt Leute, die das behaupten. Wir müssten uns dann zur Sicherheit immer wieder die Frage nach der Priorität stellen von einerseits Vermeidung von Risiko und Eigendyna-

mik und andererseits der Freude an Überraschungen und dem Umgang damit. Letzteres bedeutet nicht unbegründetes, „spontimäßiges“ Herumwursteln, sondern lediglich ein Um- und Weiterdenken in anderen als tayloristischen Denk- und Handlungsweisen.

Irrtum Nr. 6: Etwas richtig machen

„Wenn wir es machen, machen wir es richtig“. Das „richtig“ hat, insbesondere in Deutschland, zwei Bedeutungen: „gründlich“ und „fehlerfrei“. Die Gefahr bei gründlich ist natürlich, es zu übertreiben und bei fehlerfrei, dass wir dann konsequenterweise vielleicht sicherheitshalber lieber gar nichts tun sollten oder viel zu lange damit abwarten, um ja keine Fehler zu machen. Besonders dann, wenn wir schon öfter für Fehler negativ bewertet oder gar bestraft worden sind, ist unser Wunsch nach „richtig“ natürlich sehr groß. Wie aber nun, wenn wir uns in großer Komplexität und in Feldern mit Neuigkeitsgrad bewegen, was von der Projektarbeit behauptet werden kann? Wo ist dann der Maßstab für richtig oder falsch? Dann könnten wir, extrem gedacht, nur auf Verdacht handeln, die Reaktion abwarten und erneut handeln. Das Streben nach Richtigkeit wäre dann eine Illusion. Ein guter, „richtiger“ Plan und „Steuerung“ hätten dann jedenfalls weniger Bedeutung als eine gute Bereifung, falls unser „Schienenfahrzeug“ sich auch überraschend abseits, in unwegsamem Gelände bewähren müsste. Für uns sind

übrigens die Begriffe gültig oder angemessen statt richtig oder falsch hilfreich geworden, heißt „voraussichtlich und bis auf Weiteres gut zur Situation und dem Zeitpunkt passend“. Ein allzu monströser Methodenansatz könnte also leicht dazu führen, dass oft nichts mehr gemacht wird, anstatt das Wichtige zielführend.

Irrtum Nr. 7: Menschen sind Maschinen

Häufig ist im Projektmanagement von „Arbeitspaketbesitzern“ die Rede. Viele Projektleiter sind enttäuscht, wenn nicht genau das geschieht, was nach ihrer Vermutung eine korrekte Erledigung der Pakete bedeutet. Das könnte heißen, man müsste eben noch genauer zerlegen und beschreiben, alles enger fassen – der klassische tayloristische Weg eben.

Hilfreicher ist aber eine andere Sichtweise: Menschen machen, im Gegensatz zu Maschinen, gerne von ihrer Spontaneität, also ihren Wahlmöglichkeiten Gebrauch. Zudem haben Menschen Emotionen und werden auch von unbewussten Informationen beeinflusst, weswegen ihr Verhalten nicht immer als rational oder logisch empfunden wird. Aber ist deswegen ihr Eigenwille nichts wert und zu minimieren? Sollten wir nicht eher davon profitieren? Was könnte das für unseren Projektleiter bedeuten? Kontakt zum Geschehen und ein wohlwollendes Verstehen-Wollen von Reaktionen sind wichtig, damit nicht vorschnelle Lösungen in neue Enttäuschungen münden.

P. Brix, T. Lemann, M. Knodel ●

AUTOREN



Peter Brix

Jahrgang 1952, Dipl.-Ing., Projektmanagement-Fachmann und Coach.

Er kennt als Ingenieur die Welt der Lösungsorientierung, als Trainer und Coach setzt er auf die erforderliche Prozessorientierung. Er steht für eine klare Linie und unkomplizierte Zusammenarbeit im Team und mit Kunden.



Tanja Lemann

Jahrgang 1969, Dipl.-Wirtschaftsingenieur, Coach und Moderatorin. Ihr Anspruch lässt sich

so zusammenfassen: Führungskompetenz aufbauen, Selbstreflexion erhöhen, Projektleiter und Teammitglieder sensibel in ihren Rollen coachen. Sie steht für eine intensive Teamentwicklung und lebendiges Lernen in der Praxis.



Marcel Knodel

Jahrgang 1971, Dipl.-Ing., Internationales Projektmanagement. Seine

Kernkompetenzen sind internationales Projektmanagement und Simultaneous Engineering. Er ist Experte für Produktentwicklung, Innovationsmanagement und für schlankes Projektmanagement mit handfesten Ergebnissen.

**Peter Brix Training.Coaching.Beratung, Rosenstraße 5, 82377 Penzberg,
Tel. 08856 82167, peter.brix@PROJEKTKULTUR.INFO, www. PROJEKTKULTUR.INFO**

Das wird ein schöner Monat für ...



... Noni Höfner,

die auf dem systemischen „Summer Institute“, das zum ersten Mal in Berlin stattfindet, den Zuhörern den „Provokativen Ansatz“ in Therapie und Coaching erklären darf. Bislang fand das „Summer Institute“ der Ramboll Management Consulting GmbH und des amerikanischen TAOS Instituts immer nur in Dänemark statt. Die Veranstaltung will Systemiker international vernetzen, aber auch fundiert weiterbilden. Zu fast allen 30 Vorträgen gibt es dreistündige Praktikerworkshops. Als Referent wird zum Beispiel auch Fritz B. Simon auftreten.

1. bis 3. Juli in Berlin

www.ramboll-management.de



... Marion Schick,

die als Keynote-Speakerin zur „Towers Watson HR Executive-Konferenz 2013“ eingeladen wurde. Ihr Thema: „Megachance demografische Entwicklung“. Auch viele andere Themen, die die Aufgaben des Personalmanagements maßgeblich beeinflussen, werden auf dieser Konferenz diskutiert – natürlich unter dem Aspekt, wie HR sich als strategischer Geschäftspartner einbringen kann. Neben einigen Unternehmensvertretern wird auch der Schweizer Trendforscher Lars Thomsen (Future Matters) zu Wort kommen.

4. Juli in Frankfurt am Main

www.towerswatson.com



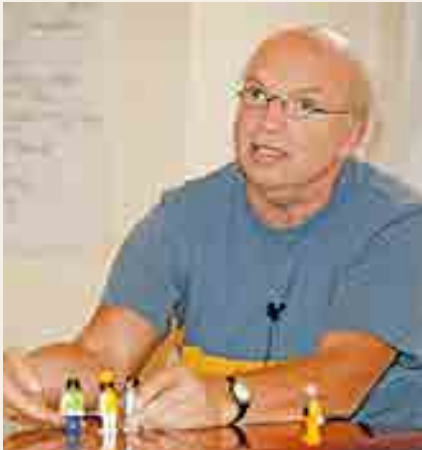
... Otto Wassermann,

dem Aufsichtsrat der Otto Wassermann AG, einer Unternehmensberatung, die mit ihrem neuen „Forum für Effizienz und Innovation“ dazu beitragen will, dass Deutschland innovativer wird. Dazu brauchen wir eine „Start-up-Kultur“, sagt Wassermann. Das Forum startet mit einem Impulsreferat des Leiters Ideenmanagement der Deutschen Post DHL, Günter Raffel, zum Thema „Erlebte Innovations- und Effizienzquelle Mitarbeiter“. Die Veranstaltung will viele Gelegenheiten bieten, von innovativen Unternehmen zu lernen, wie man sich innovationsgerecht „aufstellt“.

4. und 5. Juli in München

www.ottowassermann.de





... Bernd Isert,

der jetzt schon zum 26. Mal sein „Metaforum Sommercamp für Coaching, NLP und Veränderungsarbeit“ durchführt. Das Sommercamp bietet Einsteigern und Profis über 30 Kursangebote und Ausbildungsgänge in systemischer Prozessarbeit, NLP Struktur aufstellung, Mediation, Gesundheit und weiteren Methoden. Die „Blockausbildungen“ bieten eine legendäre Gruppendynamik und viele Gelegenheiten zum Netzwerken, aber auch zum Entspannen. Dem Sommercamp schließt sich ein Zukunftskongress an. **22. Juli bis 2. August in Albano Terme (Italien)**

www.metaforum.com



... Roswita Königswieser,

die die bemerkenswerte Idee hatte, ihren Ansatz der „Komplementärberatung“ zusammen mit einem echten Kunden und dessen Change-Projekt zu erklären. Die Gründerin und geschäftsführende Gesellschafterin von Königswieser & Netzwerk, Wien, kommt zusammen mit Benedikt K. Schell, einem Vorstand der Mercedes-Benz Bank AG, zur „6. Business Psychology Lounge“ der Fachhochschule für angewandtes Management in München. „Wir werden mit Roswita Königswieser Möglichkeiten und Fallstricke der Komplementärberatung diskutieren“, verspricht Professor Dr. Bernhard Hauser. Schließlich gilt es auch herauszufinden, ob und wie sich die Beratungskultur durch die „Erfindung“ der Komplementärberatung selbst verändert hat.

24. Juli in Erding (München)

www.bhcg.biz



... Philipp Riederle,

der mit seinen 18 Jahren der jüngste „General Session Presenter“ auf einem Jahreskongress der amerikanischen Rednervereinigung NSA sein wird. Das deutsche „Podcast-Genie“ wird den erwarteten 1.400 Zuhörern erklären, wie Social Media unser Denken verändert und wie die Generation Y gefälligst von den „Alten“ behandelt werden möchte. Die NSA Convention bietet tiefe Einblicke in den amerikanischen Rednermarkt und insbesondere in die Marketingaktivitäten der US-Profis. Eine Gruppe von etwa 30 Deutschen wird unter Leitung von Claudia Haider (c.haider@germanspeakers.org) zur Convention 2013 fliegen.

27. bis 30. Juli in Philadelphia, Pennsylvania (USA)

www.nsaconvention.org

17

18

19

20

21

22

23

24

25

26

27

28

29

30

31

Juli 2013

Budapest

Genf

Hamburg

Köln

Lyon

Moskau

Stuttgart

Wien

Zürich

JETZT VORMERKEN!

Zukunft Personal

17.-19. September 2013
koelnmesse



Europas größte Fachmesse für Personalmanagement



www.zukunft-personal.de

#ZP13

Erstmals in 4 Hallen!

Mit mehr als:
16.000 Fachbesuchern
650 Ausstellern – 220 Vorträgen & Diskussionen
3 Themenreihen + 2 Sonderflächen

Zeitgleich mit



Sponsoren



Hauptmedienpartner



Partner



Themen im September

DIE AUSGABE 09/2013 ERSCHEINT AM 30. AUGUST 2013

FERNSCHULEN/FERNUNIS

Gibt es den idealen Fernlerner?

Anfang Juni hielt die European Association for Distance Learning (EADL) in Hamburg ihre Jahrestagung ab (Foto). Neben Fallbeispielen aus europäischen Fernschulen wurden auch aktuelle Studien vorgestellt – zum Beispiel über den Einfluss der Persönlichkeit auf das Lernverhalten in der Praxis. Wir berichten.



ZUKUNFT PERSONAL

Auf nach Köln!

Vom 17. bis 19. September 2013 belegt Europas größte Personalmesse in Köln erstmals vier Hallen mit aktuellen Angeboten in den Bereichen Recruiting, Personaldienstleistungen, Hard- und Software sowie Weiterbildung und Training.



PROFESSIONALISIERUNG

Train the Trainer

Lohnt sich eine Trainerausbildung? Muss ein Trainer wie Superman glänzen? „Wirtschaft + Weiterbildung“ lässt Experten zu Wort kommen, die den Wert von modernen Train-the-Trainer-Angeboten einschätzen können und aktuelle Trends aufzeigen.



IMPRESSUM

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

Herausgeberbeirat
Helmut und André Jünger



Herausgeber
Reiner Straub

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

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

Autoren dieser Ausgabe
Peter Brix, Boris Grundl, Klaus Kissel, Marcel Knodel,
Tanja Lemann, Werner Ollechowitz, Gudrun Porath,
Arne Prieß, Kerstin Richter, Verena Scholpp,
Bärbel Schwertfeger, Kristin Seyboth

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

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

Titelbild
iStockphoto / Thinkstock.de

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

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

Anzeigenschluss: 4 Wochen vor Erscheinen

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

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

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

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



Mario Neumann:

„Projektsafari: Handbuch für souveränes Projektmanagement“, Campus Verlag, Frankfurt am Main 2012, 306 Seiten, 39,99 Euro

Außergewöhnliches Lesevergnügen

Ein Projekt als Abenteuer

Dieses Buch ist schon im Herbst 2012 erschienen. Beinahe hätten wir es übersehen. Wer braucht schon eine weitere Einführung in das Projektmanagement, wo doch „Projekte zum Erfolg führen“ von Heinz Schelle sich seit 1995 bewährt hat. Und wenn man etwas zur Gruppendynamik in Projektteams wissen will, dann gibt es noch die praxistaugliche „Einführung in die Teamarbeit“ von Cornelia Edding und Karl Schattenhofer.

Aber zum Glück fiel das Buch dann doch im Redaktionsalltag auf: Die 306 Seiten kommen im ungewöhnlichen Querformat daher und stecken in einem sehr stabilen Einband. Blättert man das Buch durch, überrascht der erste Eindruck: Dieser Ratgeber ist einfach „schön“. Die Kapitel unterscheiden sich farblich, es gibt in jedem Kapitel viele optisch ansprechende Zeichnungen, Grafiken, Tabellen und sich abhebende Zusammenfassungen. Außerdem ist der Inhalt logisch durchstrukturiert und diese Struktur wird zusätzlich noch mit der Metapher einer „Safari“ (Entdeckungsreise) mit Wegen, Stationen und einem Ziel erläutert.

Wer es realistischer haben will, der bekommt das ganze Projektmanagement noch zusätzlich in Form einer Fallstudie, die sich durch das ganze Buch zieht, erklärt: Ein junger Diplom-Ingenieur bekommt den Auftrag, in seiner Firma mit weltweit 6.000 Mitarbeitern eine neue Vertriebssoftware einzuführen. Seine Erfahrungen notiert er in einem Projekttagbuch, aus dem (passend zu den Kapiteln des Buches) immer wieder lange Passagen zitiert werden und für bemerkenswerten Praxisbezug sorgen.

Konkret geht es um die Abwicklung von Projekten in sieben Etappen:

1. Projektauftrag abklären
2. Projektplanung, Auswahl von Tools
3. Team-Building, Kick-off-Meeting

4. Projektumfeld analysieren, Widerstände erkennen
5. Führungsaufgaben des Projektleiters, Hochleistungen erzielen
6. Projektkrisen meistern, nach Krisen wieder auf Kurs kommen
7. Abnahme sichern, Projekt angemessen abschließen und feiern.

Außerdem geht es dem Autor darum, Wege aufzuzeigen, wie man aus abgelaufenen Projekten lernen kann. Das Einzige, was enttäuscht, ist das Literaturverzeichnis, das die Grundlagenliteratur vermissen lässt und das fast zur Hälfte nur aus oberflächlichen Zeitungsartikeln besteht.



Foto: Simone Scardovelli

AUTOR

Mario Neumann

leitet seit 15 Jahren internationale Projekte bei Hewlett-Packard. Er entwickelte das „Situative Projektmanagement“, ein Trainingskonzept, mit dem Projektleiter für alle Phasen eines Projekts fit gemacht werden sollen. Dafür gab es unter anderem einen „Deutschen Trainingspreis“ des BDVT.

Das Geheimnis der Robusten



Resilienz nennen Psychologen die geheimnisvolle Kraft, aus einer deprimierenden Situation wieder ins volle Leben zurückzukehren. Die Wissenschaftsjournalistin Christina Berndt, die mit ihrem Buch, im Gegensatz zu so vielen Burn-out-Experten weder ihre Ausbildungsgänge zum Gesundheits-Coach noch Klinikplätze „bewerben“ muss, erzählt mit kritischer Distanz zur Wissenschaft, welches

Rüstzeug manchen Menschen von Natur aus mitgegeben ist und geht anhand der neuesten Forschungen der Frage nach, ob sich daraus Schlüsse für Resilienztrainings ableiten lassen. Sie kommt zu ganz praktischen Ratschlägen und zeigt Wege auf, wie man sich künftig besser durch die Krisen des Lebens manövrieren kann. Denn obwohl die Fundamente der psychischen Widerstandskraft schon in frühester Kind-

heit gelegt werden, so lassen sie sich doch später noch aushärten, falls man die richtigen Strategien (im Wesentlichen Achtsamkeitstrainings) kennt.

Christina Berndt:

Resilienz – das Geheimnis der psychischen Widerstandskraft. Was uns stark macht gegen Stress, Depression und Burn-out, DTV-Verlag, München 2013, 280 Seiten, 21,90 Euro

Beim Verhandeln unbedingt Macht ausstrahlen



Viele Alltagssituationen sind Verhandlungsszenarien. Ob man den besten Platz im Restaurant bekommt, den PC im Laden zum wirklich günstigsten Preis ergattert oder mit der Zahl auf seinem Gehaltszettel zufrieden ist – all das sind Ergebnisse von mehr oder weniger gelungenen Verhandlungen.

Wissenschaftler gehen davon aus, dass wir knapp vierzig Stunden pro Woche verhandeln! Da liegt es auf der

Hand, zu überlegen, wie sehr man das eigene Leben verbessern könnte, würde man in Verhandlungen besser abschneiden. Jack Nasher weiß, wie sehr Lebenserfolg vom persönlichen Verhandlungsgeschick abhängt. Es sind oft nur Sekunden, die über große oder kleine Vermögen entscheiden. Wie man diese wenigen Sekunden optimal nutzt, zeigt Nasher in seinem neuen Buch. Er erklärt präzise, was Macht in einer Ver-

handlung bedeutet und wie man sie steigern kann. Die „Tricks“ sind nicht neu, aber die Umsetzbarkeit wird hier ausführlicher als sonst erläutert. Bleibt die Warnung: Verhandlungstaktiken funktionieren nur, wenn es der andere „mit sich machen lässt“.

Jack Nasher:

Deal! Du gibst mir, was ich will. Campus Verlag, Frankfurt am Main 2013, 224 Seiten, 19,99 Euro

Aus unserem Verlagsprogramm



Alles, was man als Führungskraft zum Thema Gleichstellungsmanagement wissen muss, wird in diesem Buch erklärt – und das von einer erfahrenen Praktikerin. Sie fasst die aktuelle gesellschaftliche Diskussion zusammen und macht konkrete Vorschläge zum Leadership von Frauen. Das Buch verschafft einen Überblick über die aktuelle Gleichstellungsdiskussion in Politik und Wirtschaft. Die

Autorin entwickelt Strategien zur erfolgreichen Frauenförderung mit Blick auf die Konzeption und die Umsetzung im Unternehmen.

Das Erstaunlichste an diesem Buch ist, dass es nur so überquillt von „Arbeitshilfen“, die der Leser online abrufen kann. Der Bogen reicht von der einfachen Arbeitshilfe bis zum Konzept eines Assessments für Gender Diversity. Das Buch bietet einfach alles,

um operationale Prozesse Richtung Gender Diversity zu bewältigen. Außerdem pflegt die Autorin eine eigene Webseite zum Thema mit Interviews, Umsetzungsbeispielen und Best-Practice-Cases.

Martine Herpers:

Erfolgsfaktor Gender Diversity. Ein Praxisleitfaden für Unternehmen. Haufe Verlag, Freiburg 2013, 315 Seiten, 49,95 Euro

Boris Grundl



Paragraf 17

Sei Du, was mir fehlt!

Kürzlich im Vieraugen-Coaching: Ein Zahnarzt beklagt sich, dass er seine Traumfrau nicht findet. Keine erfülle seine klaren Kriterien. Auf meine Nachfrage, was die Auserwählte denn so mitbringen sollte, folgt ein Wunschzettel von der Länge des Amazonas. Bei Kriterium Nr. 16 unterbreche ich ihn und frage: „Welche dieser Eigenschaften bringen Sie selbst in die Beziehung ein?“ Zuerst verblüfftes Schweigen, dann blickt er mich über sei-

„Moral ist die Krücke der Lahmen, mit der sie auf die letzten Tanzenden einschlagen.“ **Oscar Wilde**

nen Brillenrand verloren an. „Was denken Sie“, lautet meine nächste Frage, „was bringt mehr – eine Traumfrau zu suchen oder selbst immer mehr ein Traummann zu werden?“ Ich ernte Ratlosigkeit. Was auffällt: Menschen wünschen sich DEN Traumpartner, DEN idealen Chef, DEN perfekten Arbeitsplatz und DIE wundervollsten Kinder. Sie haben eine lange Erwartungsliste, hinterfragen aber kaum, inwiefern sie diese Ansprüche selbst leben. Sie fragen sich, was habe ICH davon, dass es die anderen gibt, statt umgekehrt. Sie sagen etwa: Du Egoist, Du kümmerst Dich zu wenig um mich!? Damit outen sie sich selbst als egoistisch. Was sie selbst aus Charakterschwäche nicht leben, werfen sie anderen vor. Oscar Wilde bemerkte hierzu: „Moral ist die Krücke der Lahmen, mit der sie auf die letzten Tanzenden einschlagen.“ Andere sollen ihnen das geben, was sie selbst nicht einbringen wollen. So der Patient zum Arzt: „Mach mich gesund, obwohl ich Kette rauche, eine Couchpotato bin und Cola wie Wasser trinke.“ Zum Partner: „Mach mich glücklich, obwohl ich bei Dir immer nach Fehlern zum Beschweren suche.“ Der

Angestellte zum Chef: „Sorge für einen sicheren Arbeitsplatz, obwohl ich mich bei freiwilligen Aufgaben in der hintersten Ecke verkrieche.“

In Unternehmen erkennen Sie diese Menschen an ihrer Veränderungsresistenz in der Tiefe. Ihre Haltung ist: Bevor ich etwas ändere, muss zuerst ein anderer sich ändern. Auch viele Führungskräfte sind so und an ihrer Vorwurfshaltung zu erkennen. Stets wollen sie andere mehr in die Pflicht nehmen

als sich selbst. Sie demontieren gerne die schwachen Ergebnisse öffentlicher Personen. Sie genießen es, über schwächelnde Fußballstars oder wackelnde Politiker herzuziehen. Wie kann man diese Typen heilen? Sorgen Sie dafür,

dass diese Menschen härter an sich, an ihrer Entwicklung arbeiten als an der Bewertung anderer. Gerade unter dem Druck schwacher Ergebnisse entsteht die Lust, über andere zu reden. Lassen Sie diese Führungs- und Charakterschwäche nicht zu! Bei Führungskräften ist das besonders schwer. Da die Bewertung anderer ein Teil ihres Berufsbildes ist, hinterfragen sie sich selbst im Laufe der Zeit immer weniger.

Bewerten Sie sich selbst konsequent härter als alle anderen. Wenn ich Führungskräfte frage, ob sie ihre Leistung genauso gnadenlos benoten wie Philipp Lahms Leistung im Nationalteam, ernte ich fragende Blicke. Es geht hier um ein hohes Niveau gelebter Selbstverantwortung. Als auf einer privaten Party über kriselnde Prominente hergezogen wurde, habe ich den Anklageführer gefragt, ob er bei der Selbstbewertung genauso konsequent sei wie bei anderen? Es wurde still und die Unterhaltung wechselte in eine andere, tiefere Richtung. Es wurde ein schöner Abend mit erfüllenden Gesprächen. Probieren Sie es – beruflich oder privat. Es funktioniert!

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

Praxisnahe Impulse und nachhaltige Tools für ein erfolgreiches Personalmanagement



264 Seiten
€ 24,90 (D) / € 25,60 (A)
ISBN 978-3-89749-846-4



256 Seiten
€ 29,90 (D) / € 30,80 (A)
ISBN 978-3-86936-005-8



192 Seiten
€ 24,90 (D) / € 25,60 (A)
ISBN 978-3-86936-477-3



232 Seiten
€ 24,90 (D) / € 25,60 (A)
ISBN 978-3-86936-482-7



176 Seiten
€ 19,90 (D) / € 20,50 (A)
ISBN 978-3-89749-463-3



178 Seiten
€ 19,90 (D) / € 20,50 (A)
ISBN 978-3-89749-548-7



„Jeder Personalentwickler sollte die Chance haben, jährlich eine Fachkonferenz zu besuchen, um mit neuen Impulsen in seine PE-Abteilung zurückzukommen.“

Dr. Rolf Th. Stiefel, Personalentwicklungs-Berater und "Erfinder" der strategieumsetzenden PE, in seinem vierteljährlichen Informationsbrief "Management-Andragogik und Organisationsentwicklung (MAO)", 35. Jahrgang, Nr. 2/2013

„Ich hasse Castingshows, da werde ich komplett humorlos. Ich verachte es zutiefst, eine Öffentlichkeit herzustellen, um jemandem zu sagen, wie scheiße er ist.“

Cordula Stratmann, Komikerin, in der „Süddeutsche Zeitung“ vom 10. Mai 2013

„Vorbereitet sein, wenn das Glück wieder lächelt, im Abschwung schon den nächsten Aufschwung vorwegnehmen.“

Dr. Reinhard K. Sprenger, Management-Guru, in der „Wirtschaftswoche“ Nr. 24 vom 10. Juni 2013 auf die Frage, was Führungskräfte in einer Krise tun können.

„Das Motiv für komplett virtuelle Universitäten ist nicht die Frage 'Verbessert sich damit die Qualität der Lehre?', sondern das Motiv ist Geld. Darüber mache ich mir im Zusammenhang mit diesen MOOCs ernsthaft Sorgen.“

Shirley Tilghman, Präsidentin der Universität Princeton, in der „Frankfurter Allgemeine Zeitung“ vom 29. Mai 2013

„Der Drang, der Beste zu sein, steckt in den Genen der BMW-Mitarbeiter.“

Milagros Caina-Andree, Personalvorstand BMW AG, in der „Frankfurter Allgemeine Zeitung“ vom 29. Mai 2013 auf die Frage, ob die hohen Gewinne nicht zu bequemen Mitarbeitern führen.

„Ab und zu tut es gut zu verlieren, um sich nicht zu sehr ans Gewinnen zu gewöhnen.“

Sebastian Vettel, dreimaliger Formel-1-Weltmeister, in der „Frankfurter Allgemeine Zeitung“ vom 2. Juni 2013

„Manch ein Manager der alten Schule könnte angesichts seiner wenig telegenen Auftritte heute kaum noch ein Unternehmen repräsentieren.“

Aus einem Bericht über die „neue Klassengesellschaft“, in der „Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung“ vom 2. Juni 2013

„Ich habe (zu einem Freund) mal gesagt: 'Du bist viel intelligenter als ich.' Darauf er: 'Nein, ich bin nur gebildeter als du.'“

Hugo Egon Balder, Entertainer, in der „Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung“ vom 9. Juni 2013

„Wenn ihr eure Interessen durchsetzen wollt, geht das im Team besser. Sucht Gleichgesinnte, spinnt Netzwerke.“

Thomas Sattelberger, Ex-Personalvorstand der Telekom, Appell im „Spiegel-Job“ Nr. 1/2013 an die Generation Y

„Ich habe auch die männlichen Kommunikationsregeln gelernt. Ich bin sozusagen bilingual.“

Regine Stachelhaus, Eon-Personalchefin, im „Handelsblatt“ vom 31. Mai 2013

check  it!

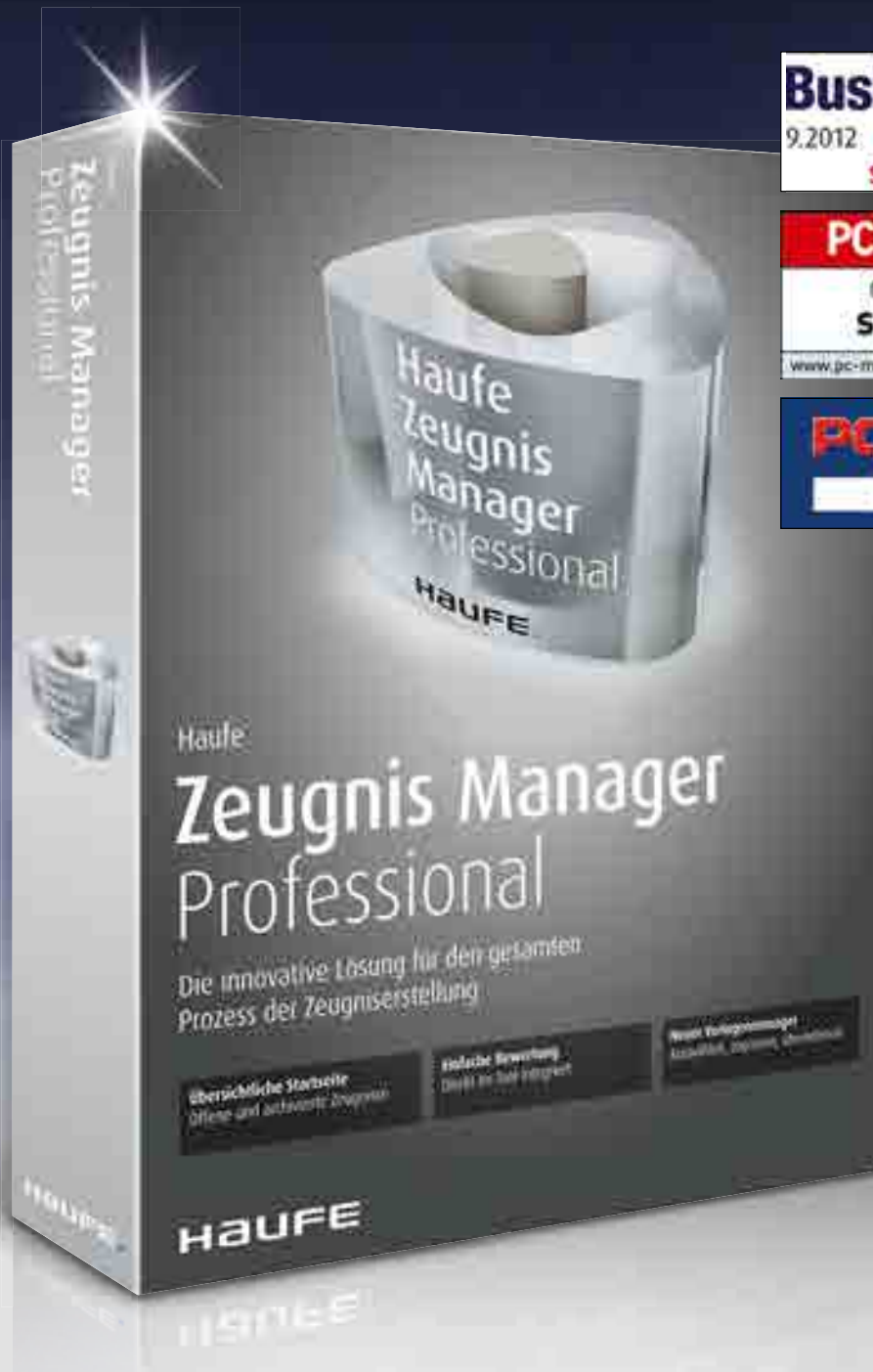
www.anbietercheck.de/e-learning-software

E-Learning-Software

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

ars  navigandi

Skills  soft



Die Revolution der Zeugniserstellung: Der Haufe Zeugnis Manager Professional.

Hat Sie das Erstellen von Arbeitszeugnissen bisher viel Zeit und Nerven gekostet? **Damit ist jetzt Schluss!** Der **Haufe Zeugnis Manager Professional** bindet die Vorgesetzten per Knopfdruck von Anfang an in den Bewertungs-Prozess mit ein. Sie werden sehen: Ab jetzt erstellen Sie Arbeitszeugnisse so schnell und einfach wie nie zuvor.

Mehr unter:
www.haufe.de/zeugnismanager

HAUFE.