Das Magazin für Führung, Personalentwicklung und E-Learning

wirtschaft weiterbildung

09_10
www.wuw-magazin.de
11,90 Euro

Mat.-Nr. 00107-5080

Change-Prozess_Die wirklich entscheidenden Schritte s. 28

„PMO"_Endlich Überblick über Projektlandschaft bekommen s. 36

Seminarthemen_Was in diesem Herbst wichtig wird s. 54

Chief Learning Officer 2010

Von anderen lernen mit „Learning Journey" s. 20

Peter Schöneborn, Leiter Personalentwicklung der KWS SAAT AG, Einbeck, erreichte den ersten Platz im Wettbewerb „Chief Learning Officer 2010".

HAUFE.

Executive School of Management, Technology and Law (ES-HSG)

Universität St.Gallen

Management-Seminare 2010/11

GENERAL MANAGEMENT	START
Diplom Unternehmensführung	26.4.2011
Zertifikatsprogramme	
Unternehmerseminar	30.3.2011
Kaderseminar CH	6.4.2011
Kaderseminar DE	14.4.2011
Junior Management Training	18.5.2011
Essentials of Management	1.11.2010 2.5.2011 1.11.2011

FINANZIELLE FÜHRUNG & CONTROLLING	
Zertifikatsprogramm	
Finanzielle Führung und Controlling	4.5.2011
Kurzseminare	
Controlling für Manager	10.11.2010 7.3.2011
Finanzielles Management	15.11.2010 30.5.2011 14.11.2011

STRATEGIE & ORGANISATION	START
Zertifikatsprogramm	
Certified Strategy Professional	25.4.2011
Kurzseminare	
Corporate Management Forum	5.11.2010
Strategisches Management	27.9.2010 25.4.2011
Corporate Strategy & Governance	7.9.2011
Strategisches Prozessmanagement	24.8.2011
Strategischer Wandel	17.8.2011
Project Dynamics	2.11.2010 5.9.2011

LEADERSHIP	
Zertifikatsprogramm	
St.Galler Leadership-Zertifikat	4.5.2011
Kurzseminare	
St.Galler Leadership-Tag	30.3.2011
Führung mit Energie & Fokus	1.9.2010 4.5.2011

Ab sofort für Sie verfügbar unter: www.es.unisg.ch/management-seminare | Telefon +41 71 224 23 68 | management-seminare@unisg.ch

„Get two beer and jump!"

Bestimmt haben Sie von Steven Slater gehört, einem Flugbegleiter der US-Fluglinie JetBlue. Nach anonymer Onlinebuchung und nervender Sicherheitskontrolle sind Flugbegleiter in den USA offenbar willkommene Blitzableiter, die regelmäßig heftig beschimpft werden, wenn den Fluggästen etwas nicht passt.

Auf einem Flug nach New York Anfang August wurde Slater besonders übel mitgespielt. Eine Frau, die bei der Landung zu früh aufstand, ließ sich nicht daran hindern, ihr Handgepäck zu suchen und überzog Slater mit Beleidigungen und Flüchen. Der schnappte sich das Bordmikrofon und sagte: „An den Passagier, der mich Motherfucker genannt hat: Fuck you! Ich bin jetzt seit 18 Jahren in diesem Geschäft. Ich hab genug. Das war's!"

Anschließend stemmte er eine Tür auf, aktivierte die Notrutsche, ließ sich zu Boden gleiten und rannte lächelnd zu seinem Auto. Besonders cool: Bevor er in die Notrutsche sprang, schnappte er sich noch zwei Bier vom Servierwagen. Wegen dieser impulsiven Art, Demütigungen zu verarbeiten, wurde Slater im Internet schnell zum Helden. In seiner Late-Night-Show sang Jimmy Fallon ein Lied zu seinen Ehren, das den Ohrwurm-Refrain „Get two beer and jump" hatte.

Während die Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung noch lästerte, dass Slater wohl nur am Ballermann glücklich sei, analysierte der Blog „Systemische Kehrwoche" tiefgründiger: US-Meinungsumfragen zeigten, dass die Bevölkerung mit wirklich allem unzufrieden sei: mit der Regierung, der Opposition, den Banken, der Wirtschaft, dem Krieg. Die USA habe ihren sprichwörtlichen Optimismus verloren, deshalb sei „making the JetBlue" (eine unerträgliche Situation verlassen) so rasend schnell zu einem neuen Modebegriff geworden.

Trainer und Personalentwickler sollten ob des Slater-Rummels hellhörig werden. Seminare und Workshops zum Thema „Lernen Sie, Ihre Arbeit zu lieben – ohne den Job zu wechseln" (das geht wirklich!)könnten gerade jetzt ein Beitrag zur Mitarbeiterbindung sein.

Viel Spaß mit dem neuen Heft wünscht

Martin Pichler, Chefredakteur

KERN
IKL BUSINESS LANGUAGE TRAINING

Sprachentraining
für Fach- u. Führungskräfte

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

069 - 7 56 07 39-0

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

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

KERN IKL Sprachzentren unter anderem in:

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

Fischer, Knoblauch & Co.
MEDIENPRODUKTIONSGESELLSCHAFT MBH

Als Full Service Provider
produzieren wir...

E-Learning Module

Unsere nächsten Termine:

Fernausbildungskongress der
Bundeswehr in Hamburg

ONLINE EDUCA BERLIN 2010

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

inhalt 09_2010

titelthema Peter Schöneborn, Leiter der Personalentwicklung der KWS SAAT AG in Einbeck, ist in diesem Jahr unser „Chief Learning Officer". Der Diplom-Pädagoge ist auch stellvertretender Personalleiter.

06 **blickfang**

aktuell

08 **Nachrichten**
Neues aus der Weiterbildungsbranche

13 **w+w-Toolbox**
Was ist Resilienz? Einen leicht verständlichen Zugang bietet die Nokia-Story

menschen

16 **Ankommen in der Institution**
Porträt über einen mittelständischen Geschäftsführer, dessen 68er-Ideale sich mit seinem Unternehmen entwickelt haben

titelthema

20 **Chief Learning Officer 2010**
Das Siegerkonzept der KWS Saat AG: Eine Learning Journey nutzen, um strategisch wichtige Innovationen zu starten

24 **Nicht kopieren, sondern kapieren**
Hintergrundinformationen und Erfahrungen aus der Praxis zum Learning-Journey-Ansatz"

brennpunkte

28 **Die sieben Stufen eines Veränderungsprozesses**
Unsere Serie „Leadership Offensive" von Bernd Wildenmann beschreibt diesmal den optimalen Change-Prozess

34 **Da wird man als Vorstand ein Stück weit demütig**
Wie sich bei einer Sparkasse erstaunliche Vertriebserfolge nach einem flächendeckenden Change-Prozess einstellten

brennpunkte „Ober-Projektmanager“ sollen neuerdings den Überblick behalten, aber es gibt Fallstricke.

treffpunkte Die 9. Kienbaum Jahrestagung setzte die Entwicklung von der Kundenveranstaltung zum anspruchsvollen HR-Event fort.

36 Überblick über Projektlandschaft
Projekt-Management-Offices (PMO) gewährleisten seit Neuestem die Leuchtturm-Perspektive über alle Projekte

40 Acht Erfolgsfaktoren für „Ober-Projektmanager“
Fehler bei der Einrichtung eines PMO vermeiden

42 Fernschüler wollen Web 2.0
Andreas Vollmer von der Studiengemeinschaft Darmstadt analysiert die „Weiterbildungstrends in Deutschland 2010“

46 Neu: Fernlehrgang zum Business-Coach
Dr. Björn Migge hat für das ILS die Lehrbriefe verfasst

treffpunkte

48 Durchstarten nach der Krise
Auf der 9. Kienbaum Jahrestagung sprach Thomas Sattelberger von der Telekom

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

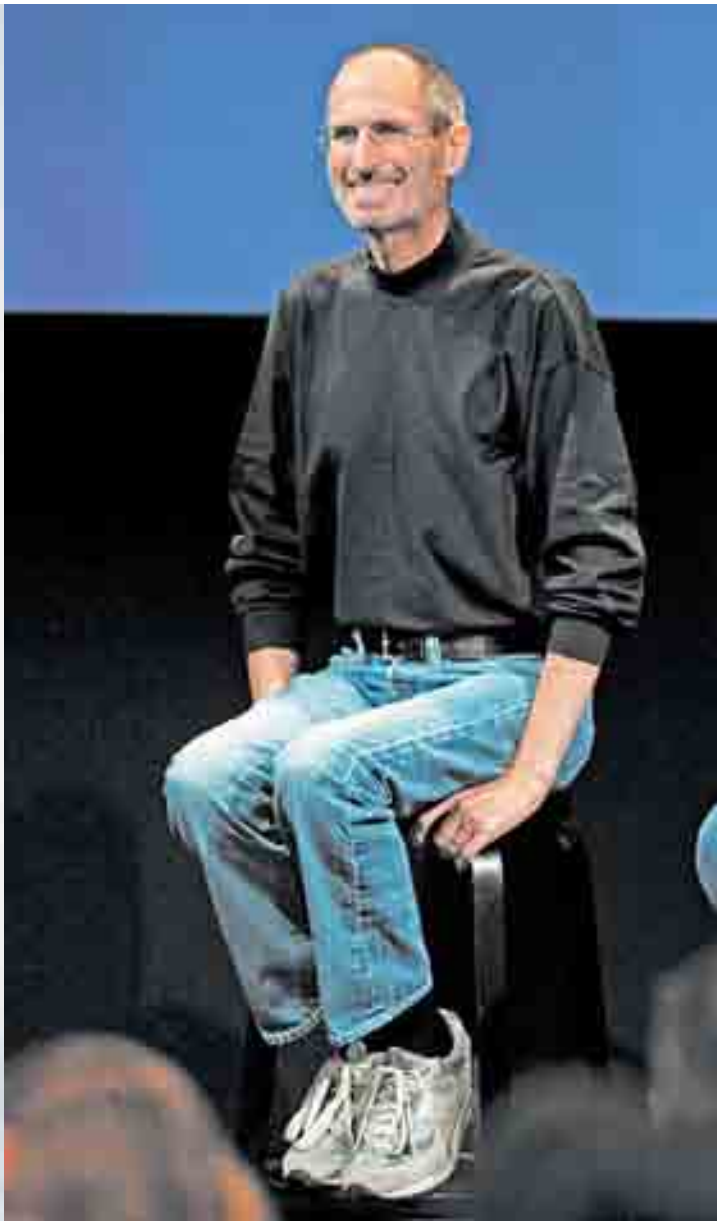
52 Education meets Global Business
Plattform für Akademien auf der Außenwirtschaftsmesse

Seminarmarkt

54 Einfach unfähig, 50-Jährige zu führen
„Generationengerechte Führung“ ist ein neues Trendthema an Akademien, genauso wie „Resilienz“

Rubriken

03 Editorial
61 Vorschau/Impressum
62 Leserbriefe
64 Fachliteratur
66 Zitate



WER Steve Jobs, der CEO von Apple Computer Inc., links, bei der Vorstellung eines Laptop-Modells vom Typ „iMac to go“ und rechts auf einer Pressekonferenz, in der es um das „iPhone 4“ geht.

WANN Das linke Foto wurde am 22. Juli 1999 von dem Fotoreporter Ted Thai (Time & Life Pictures) und das rechte Foto am 16. Juli 2010 von David P. Morris (Getty Images) aufgenommen.

WAS NOCH Zwischen den Fotos liegen elf Jahre. Steve Jobs trägt heute wie damals einen Rolli der Marke „St. Croix Black Turtleneck“, eine „Blue Levi’s 501“ und „New-Balance-991“-Schuhe.

Dresscode. Weil das neue Flaggschiff der Apple Computer Inc., das „iPhone 4“, mehr Probleme macht, als man es von Apple-Produkten gewohnt ist, war CEO Steve Jobs in letzter Zeit öfter als sonst in den Medien. Dabei viel auf, dass er tatsächlich seit 1998 bei seinen Produktpräsentationen und Pressekonferenzen immer die gleiche Kleidung trägt.
Könnte seine „Uniform“ ihn charismatischer machen als er tasächlich ist und gar ein Baustein seines Erfolgs sein? Immerhin ist Apple seit Mai nach Exxon Mobil das zweitgrößte Unternehmen der USA. Auf einer Pressekonferenz zeigte sich Jobs ehrlich irritiert von solch einer Frage. Die Vermutung liegt nahe, dass die Klamotten weder für ihn noch seine Mitarbeiter oder Kunden identitätsstiftend sind. Jobs will einfach nicht, dass ein auffälliges Outfit von seinen stets perfekten Präsentationen mit den wunderschönen Slides ablenkt.

MERCK

Interessant:

Eine Apotheke in Deutschland erzielt durchschnittlich 1,6 Millionen Euro Umsatz pro Jahr und beschäftigt 4,8 Mitarbeiter.

Training Manager (m/w)

Relevant:

Auch wir haben klein angefangen. 1668 als Apotheke gestartet, erzielte Merck 2009 mit rund 33.000 Mitarbeitern Gesamterlöse von über 7,7 Milliarden Euro.

Zwei Standbeine: Chemie und Pharma. Gemeinsame Werte. Die Verbindung von Tradition und Fortschritt. Das ist Merck. Innovativ, spezialisiert, international.

Ihre Aufgabe

Sie identifizieren den Bedarf an Bildungsinhalten, Workshops und Coachings für die Sparte Merck Serono und stehen sowohl dem HR-Team als auch Abteilungsleitern bei der Personalentwicklung beratend zur Seite. Um vorhandene Maßnahmen zu fördern, arbeiten Sie auf globaler und lokaler Ebene mit unterschiedlichsten Bereichen zusammen und stellen sicher, dass der Fort- und Weiterbildungsbedarf in Module umgesetzt und geeignete Kommunikationsmaterialien entwickelt werden. Außerdem führen Sie Schulungen und Workshops durch – agieren dabei entweder selbst als Trainer/in oder beauftragen Fremdanbieter, die Sie auswählen, bewerten und in ein Netzwerk aufnehmen. Immer im Blick: das angemessene Verhältnis von Qualität zu Kosten. Ihr Dienstsitz ist Darmstadt – Mobilität vorausgesetzt.

Ihre Qualifikation

Ein naturwissenschaftliches Studium mit Trainerausbildung bzw. ein wirtschaftswissenschaftliches Studium mit Fokus auf Personalwesen/Learning Development; mindestens 5 Jahre Erfahrung in der Fort- und Weiterbildung, mit Lernmethoden/Lerntechnologien und psychometrischen Tests; ausgeprägte Schulungskompetenz. Know-how im Gesundheitssektor ist genauso wichtig wie verhandlungssicheres Englisch. Erfahrung in Pharma-F&E ist von Vorteil. Sie denken qualitätsbewusst und gleichzeitig kosteneffizient und sind in der Lage, Gruppen und Teams für Bildung und Entwicklung zu begeistern.

Klingt interessant?

Bewerben Sie sich online auf die Job-Kennziffer: 1001117.
Sie können uns auch vorab anrufen. Unsere HR-Direktberatung beantwortet gerne Ihre Fragen unter Telefon 06151 72-3338.

Es gibt noch viel an uns zu entdecken. Jetzt bewerben und die Zukunft mitgestalten.

come2merck.de

ANDREAS KÖPKE ALS FÜHRUNGS- UND VERKAUFSTRAINER

Seminare mit WM-Atmosphäre

„Wenn du die Nummer 1 werden und bleiben willst, musst du genauso hart trainieren wie die Nr. 2!“, rät Andreas Köpke, ehemaliger Weltklasse-Torhüter und heutiger Bundestorwarttrainer. Gerade von der Fußballweltmeisterschaft in Südafrika zurückgekehrt, will Köpke Führungskräften und Verkäufern in Vorträgen und Seminaren die Ursachen für den deutschen Erfolg bei der Weltmeisterschaft erklären. Und er will sinnvolle Parallelen zum Business aufzeigen, denn von der gewissenhaften Vorbereitung und den Motivationstechniken eines Jogi Löw sowie dem Teamgeist und der Leistungsorientierung der Spieler können laut Köpke auch gestresste und verunsicherte Manager etwas lernen. „Die Teilnehmer schlagen mit mir die Brücke zu ihren beruflichen, aber auch privaten Herausforderungen wie Fitness, Work-Life-Balance oder Mentalstärke“, verspricht Köpke.

Foto: ssc

Teilnehmer eines Köpke-Seminars laufen sich warm, um gegen den Ex-Nationaltorwart Elfmeter zu schießen.

Die eigentliche Attraktion der Köpke-Seminare dürfte in ihrem Event-Charakter liegen. Buchenden Unternehmen wird angeboten, den „Praxisteil“ eines Köpke-Seminars in einem Bundesligastadion stattfinden zu lassen. Die Teilnehmer werden dann von DFB-VIP-Bussen abgeholt, erleben eine „Kabinenansprache“ und dürfen gegen Köpke Elfmeter schießen. Der Star ist bei Sven Ehrlicher, SSC Consulting, unter Vertrag. **www.andy-koepke.com**

GESUNDHEITSMANAGEMENT

EU rechnet Vorteile vor

Jeder in die berufliche Gesundheitsförderung investierte Euro bringt aufgrund der verringerten Fehlzeiten eine Investitionsrendite zwischen 2,50 und 4,80 Euro. Diese Zahlen gab die Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz (EU-OSHA) im Rahmen ihrer Kampagne zur beruflichen Gesundheitsförderung bekannt.

Dr. Jukka Takala, Direktor der EU-OSHA, erklärte: „Wir müssen dafür sorgen, dass die Menschen länger gesünder bleiben. Um dies zu erreichen, müssen Arbeitnehmer und Arbeitgeber Hand in Hand arbeiten, um eine gesündere Arbeitskultur zu schaffen.“ Rund um die Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz informiert die EU-OSHA in einem neuen Bereich auf ihrer Internet-Seite. Unter **www.osha.europa.eu/de/topics/whp** finden sich Fallstudien.

FORSA-UMFRAGE

Soziale Netzwerke werden wichtiger für den Erfolg im Beruf

Soziale Netzwerke im Internet werden für Arbeitnehmer immer wichtiger für den beruflichen Erfolg. Das ist das Ergebnis einer Forsa-Umfrage im Auftrag der Deutschen Universität für Weiterbildung (DUW) unter rund 1.000 Erwerbstätigen zwischen 25 und 65 Jahren. Drei Viertel (74 Prozent) messen Internet-Seiten wie Facebook, Twitter oder Studi-VZ einen hohen Stellenwert bei, wenn es darum geht, beruflich relevante Kontakte und Wissensvorsprünge zu erhalten. Ein Jahr zuvor sagten das nur 66 Prozent. Neben Fachwissen (90 Prozent) und Intelligenz (83 Prozent) sind auch soziale Kompetenzen (79 Prozent) aus Sicht der Beschäftigten wichtig für ein gutes Vorankommen im Job. Besonders jüngere Arbeitnehmer zwischen 25 und 34 Jahren sehen Soft Skills wie Teamfähigkeit als Erfolgsfaktoren an. In dieser Altersgruppe wird die Bedeutung solcher Fähigkeiten mit 84 Prozent als überdurchschnittlich hoch eingeschätzt. Rund drei Viertel der befragten Arbeitnehmer (74 Prozent) glauben, dass es auf regelmäßige Weiterbildung ankommt, damit sie gut im Beruf zurechtkommen. Eine Minderheit denkt, dass Wissen und Können wenig entscheidend für ihre Karriere seien: Für jeden Dritten ist Erfolg im Beruf reine Glückssache.

Facebook (hier die Eröffnungsseite des sozialen Netzwerks) hilft auch im Job.

Foto: edutrainment

EduTrends: Vor zwei Jahren kamen 150 an moderner Didaktik interessierte Personalentwickler und Trainer nach Berlin.

EDUTRENDS 2010

Kongressbesucher sollen iPads testen

Wird das iPad die Zukunft des Lernens verändern oder gar revolutionieren? Der Kongress „EduTrends“, der am 1. Oktober zum dritten Mal in Berlin stattfindet, wird seinen (erwarteten) rund hundert Besuchern die Möglichkeit bieten, iPads in Kleingruppen auf ihre Tauglichkeit als interaktives Lerntools zu testen.

„Rund ein Dutzend iPads werden aktiv in die Veranstaltung einbezogen“, verspricht Albrecht Kresse, Veranstalter und Chef der edutrainment company in Berlin. Aufgrund seiner Bildschirmgröße sei das iPad leichter zu bedienen als ein Handy und eigne sich deshalb auch als Ersatz für Moderationskarten, als Brainstorming- und Präsentations-Tool und vor allem auch als Videoplattform. So kann laut Kresse ein Redner Youtube-Videos abspielen lassen und damit seine Argumentation entweder mit Emotionen oder mit technischen Details untermauern. **www.edutrends.de**

TRIGON COACHING-UMFRAGE

Lebenserfahrung wichtiger als Fachkenntnis

Die Trigon Entwicklungsberatung aus dem österreichischen Graz hat ihre fünfte Coaching-Befragung seit 1997 veröffentlicht. Die Rückmeldung von 300 Personalentwicklern und Coaches belegt, dass Coaching gut durch die Krise gekommen ist. 51 Prozent der befragten Personen geben an, dass der Abschwung überhaupt keine Auswirkungen auf das Coaching hatte.

Bei den Anforderungen, die an die Person des Coaches gestellt werden, rangiert dessen Verschwiegenheit und Loyalität weit oben, zudem muss ein Coach sich stark auf den Coachee einstellen können. Knapp gefolgt wird dieser Wert von der Forderung nach einer breiten Lebenserfahrung, die den Auftraggebern viel wichtiger ist, als die Feld- und Fachkenntnisse eines Coaches. Hauptthema beim Coaching war 2009 aus Kundensicht die „persönliche Zielfindung“. 53 Prozent der befragten Personalentwickler sagten, sie zahlten externen Coaches ein Stundenhonorar von 100 bis 150 Euro. Weitere 38 Prozent gaben immerhin 150 bis 200 Euro aus. Die befragten Coaches bestätigten dieses Preisgefüge.

US-SOZIOLOGE SUDHIR VENKATESH

Von Gangstern Mitarbeitermotivation lernen

Moderne Bandenführer setzen auf kollektive Anreize, um ihre Mitglieder zu Höchstleistungen anzuspornen. Bei Erfolg wird zum Beispiel ein Preisgeld ausgezahlt, über dessen kollektive Verwendung das betreffende Verbrecherteam selbst entscheiden kann. „Das sind durchaus Führungsmethoden, von denen seriöse Manager etwas lernen können“, meinte der amerikanische Soziologe Sudhir Venkatesh am 23. Juni 2010 auf dem Kongress „Manager Meeting Europe 2010“ in Frankfurt am Main.

Außerdem ist laut Venkatesh innerhalb der Gangs das Bewusstsein viel stärker ausgeprägt, dass es Leute gibt, die führen wollen, und andere, die das unter keinen Umständen anstreben. „Meines Erachtens entstehen im Unternehmensalltag die größten Fehler dadurch, dass Vorgesetzte Menschen zu Führungskräften machen, die im Grunde am liebsten Fachexperten bleiben wollen“, erklärte der gebürtige Inder und heutige Professor der Columbia University in New York. Zum Teil seien die psychologischen Fähigkeiten von Gangsterbossen höher als die von Vorstandschefs.

Kurz und Knapp

Reden studieren. Die German Speakers Association (GSA) bietet in Kooperation mit der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB) ab Herbst den Zertifikatslehrgang „Professional Speaking“ an. Der einjährige, berufsbegleitende Zertifikatslehrgang schließt mit dem Titel „Professional Speaker GSA (SHB)“ ab.

Qualifizierungsberatung. Weil die Nachfrage nach Qualifizierungsberatung seitens der Unternehmen eher zurückhaltend ist, haben es Anbieter schwer, ihre Dienste anzubringen. Eine Fachtagung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und des Forschungsinstituts Betriebliche Bildung (f-bb) will Abhilfe schaffen und den Fokus auf die Professionalisierung und Profilbildung von Qualifizierungsberatung richten. **www.qualifizierungsberatung.net**

Coach-Start. Der Deutsche Coaching Verband (DCV) bietet einen Seminartag für angehende Coaches an. Unter dem Motto „Erfolgreich als Coach starten“ wird es am 30. September ein Netzwerktreffen geben, am Tag darauf informieren dann Referenten zu Fragen rund um Marketing, Recht und Existenzgründung. **www.coachingverband.org/node/281**

Auch das noch. 60 internationale Mimikforscher kamen Ende Juli an der Uni Duisburg-Essen zusammen, um sich über nonverbales Verhalten in Alltagssituationen auszutauschen. Dabei ging es auch um die Frage, ob man Führungskräfte an ihrem „Gesicht“ erkennen könne. Die Wissenschaftler wollen solche Fragen unter anderem mit dem „Facial Action Coding System“ klären. Damit lassen sich die Gesichtsmuskelbewegungen genau beschreiben.

DEUTSCHER BUNDESVERBAND COACHING E.V.

Deutscher Coaching-Preis 2010 vergeben

Am 10. Juni wurde der „Deutsche Coaching-Preis 2010“ im Rahmen einer Kooperation zwischen der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) und dem Deutsche Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) auf dem diesjährigen DGFP-Kongress in Wiesbaden verliehen.
In der Kategorie „Organisationen“ siegte Annelie Eichhorn, Personalentwicklerin am Klinikum der J.W. Goethe Universität Frankfurt am Main, mit dem Projekt „Implementierung eines internen Coach-Pools am Klinikum“. Ebenfalls überdurchschnittlich wurde die Arbeit von Peter-Paul Gross bewertet, der in der Kategorie „Wissenschaft“ für seine Arbeit zum Thema „Angebots- und Nachfragestrategien im deutschen Coaching-Markt: Dienstleistungsmarketing in der Personalentwicklung“ ausgezeichnet wurde.

Bereits acht interne Coaches im Klinikum

Amelie Eichhorn, Personalentwicklerin und interner Coach am Klinikum der J. W. Goethe Universität, war zuständig für die Implementierung eines umfassenden Coaching-Angebots für alle Berufsgruppen des Klinikums. Das Klinikum steht mit seinen 24 Fachkliniken und 24 Forschungsinstituten für die Verbindung von Krankenversorgung, Forschung und Lehre auf national und international höchstem Niveau. Die acht internen Coaches, welche für ihre Tätigkeit teilweise von ihrer anderen Arbeit freigestellt sind, arbeiten in unterschiedlichen Berufen und Positionen innerhalb des Klinikums. Die zentrale Koordination liegt in der Personalentwicklung.

Peter-Paul Gross, siegte mit seiner Coaching-Umfrage in der Kategorie „Wissenschaft“.

Amelie Eichhorn, Klinikum der J. W. Goethe Universität, führte internes Coaching ein.

Fotos: Porath

Hilfe zur Verbesserung des Betriebsklimas

Coaching ist als Instrument im Klinikum anerkannt. Im Jahr 2009 wurde das Coaching-Angebot 46 Mal in Anspruch genommen. Dabei zeigte sich, dass Einzel- und Team-Coaching gleichermaßen nachgefragt wurden. Eine besondere Bedeutung hat Coaching zur Verbesserung der Arbeitsablauforganisation, bei der Übernahme einer neuen Funktion und zur interdisziplinären Teamentwicklung. Die großen Coaching-Themen innerhalb der strategischen Personalentwicklung sind im Jahr 2010 die Begleitung von Teams in Reorganisationsprozessen, die Unterstützung von Führungskräften zur Verbesserung des Betriebsklimas und die Nachwuchsförderung.

Coaches punkten mit Spezialisierung

Peter-Paul Gross, Doktorand am Lehrstuhl für Technologie- und Innovationsmanagement an der Universität Marburg, erhielt den deutschen Coaching-Preis in der Kategorie Wissenschaft für seine Dissertation über Angebots- und Nachfragestrategien im deutschen Coaching-Markt. Hierzu wurde Coaching unter dem Aspekt des Dienstleistungsmarketings betrachtet. Es wurden 1.090 Coaches und 2.243 Unternehmen befragt. Dabei stellte sich heraus, dass auf dem Coaching-Markt ein Trend zur Spezialisierung vorherrscht. Die Umsatzzahlen der Spezialisten unter den Coaches stiegen von 2006 bis 2008 kontinuierlich an und lagen „signifikant höher“ als der Umsatz der „normalen“ Breitband-Coaches. Die Studie wurde auch als Buch mit dem Titel „Management von Coaching – Organisation und Marketing innovativer Personalentwicklungsdienstleistungen“ veröffentlicht und ist im Kohlhammer Verlag, Stuttgart, im Jahre 2010 erschienen.

VERBLÜFFENDE VERHALTENS-EXPERIMENTE

Bargeld macht stark

Kathleen D. Vohs, Associate Professor für Marketing an der Carlson School of Management, Uni Minnesota, ist die Frau, die den „Mit-Geld-kann-man-nicht-motivieren“-Experten Dr. Reinhard K. Sprenger zur Verzweiflung bringen dürfte. Vohs zeigte in vier Experimenten, dass Menschen, die Geldscheine gezählt haben, anschließend körperlichen Schmerz oder das Gefühl von sozialer Ausgeschlossenheit signifikant weniger stark wahrnehmen als Kontrollgruppen. Bargeld mache durch seine Gegenwart selbstbewusster, widerstandsfähiger und zufriedener, behauptete Vohs im „Harvard Business Manager“ (8/10). Ihr Tipp: Bei Reklamationen besser Bargeld statt Gutschein überreichen. Auch Mitarbeiter-Boni motivierten mehr, wenn sie bar auf der Hand landeten.

„WORLDDIDAC“ IN BASEL

Sechs Toptrends beim Lernen

Die Schweizerische Stiftung für audiovisuelle Bildungsangebote (SSAB) hat sechs Toptrends im Bildungswesen herausgefunden. Sie sollen auf der Messe „WORLDDIDAC“ in Basel vom 27. bis 29. Oktober 2010 vorgestellt und diskutiert werden.

1. Toptrend: Kreative Kompetenz wird immer wichtiger. Der Mensch ist, was die Maschine nicht ist.

Kreativität und Emotionalität sind wesentlich den Menschen vorbehalten. Bildung sollte sich darauf konzentrieren, die in informationstechnischen Systemen verfügbare Information und technische Informationsverarbeitungsleistungen kreativ zu nutzen. Die Entwicklung von Kreativität setzt Freiräume im Lehr- und Lernbetrieb voraus.

2. Toptrend: Technologie ist Trendtreiber – aber warum sind nicht die Menschen mit ihren Bildungsbedürfnissen am Drücker?

Technische Entwicklungen und soziale Innovationen beeinflussen sich gegenseitig. Es ist daher von einem wechselseitigen Prozess auszugehen. Die entscheidende Frage liegt darin, ob wir uns technischen Entwicklungen unterordnen über die Nutzung der neuen Technologien bestimmen.

3. Toptrend: Wandel im Rollenverständnis der Lehrpersonen – vom Schulmeister zum Begleiter beim selbstständig organisierten Lernen.

Wissen und Können, das am Arbeitsplatz benötigt wird, stammt zu 80 Prozent aus informellem Lernen. Künftig stellt sich die Frage, wie informell erworbenes Wissen validiert und dokumentiert werden kann und soll. Oder versuchen wir mit Portfolios und Kompetenzrastern etwas unter Kontrolle zu bringen, was sich gar nicht kontrollieren lässt? Müssten Lehren und Lernen gar vom Benoten und Selektionieren getrennt werden?

4. Toptrend: Individualisierung und selbst gesteuertes Lernen.

Individualisierung kann als kompromisslose Selbststeuerung der Lernenden oder aber als individuelles Feedback der Lehrpersonen verstanden werden. Selbst gesteuertes Lernen ist erst sinnvoll, wenn die Lernenden über genügend Sozial- und Sachkompetenz verfügen; es ist somit vom Alter abhängig. Ein individuelles Feedback der Lehrpersonen hilft den Lernenden, sich selbst im Vergleich mit andern zu positionieren, die eigenen Stärken und Schwächen zu erkennen.

5. Toptrend: Googelisierung, Facebook, Xing.

Es gibt eine innovative, neue Praxis des Lernens, die sich als soziales Netzwerk manifestiert. Es gibt dabei aber auch negative Auswirkungen, denen entgegenzuwirken ist: Ablenkung, welche die Konzentration erschwert, verminderte Gedächtnisleistung und wenig sinnvolles Multitasking.

6. Toptrend: Globalisierung des Lernens.

Mit Globalisierung des Lernens ist der weltweite Zugang zu Wissen, Erfahrungen und Kompetenzen möglich. Wir alle können den freien, orts- und zeitunabhängigen Zugang zu Lernmaterialien nutzen, ungeachtet unserer finanziellen Möglichkeiten. Nicht das Aneignen von Wissen, sondern die kritische Beurteilung des Wissens wird zentral.

www.educationalmedia.ch

Konfliktmanagement?

CCC!

1) Offene Seminare, 2 1/2 Tage (Start abends): Systematische Steigerung Ihrer Konfliktkompetenz. 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.

- 25.-27. Aug.10
- 20.-22. Sep.10
- 27.-29. Okt.10
- 04.-06. Okt.10
- 17.-19. Nov.10
- 06.-08. Dez.10

„Unsere Erfahrung und Spezialisierung = Ihr Vorteil!“

Werner Schienle (Geschäftsführer)

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

Creative Communication Consult

DIE Spezialisten für Konfliktmanagement

CCC Creative Communication Consult
Siemensstr. 96-100 • 70469 Stuttgart

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

Foto: Porath

Talent-Management-Podiumsdiskussion mit (von links) Dr. Walter Jochmann (Kienbaum), Linda von dem Bussche (BASF), DR. Volker Zimmermann (IMC), BITKOM-Präsident Professor Dr. August-Wilhelm Scheer und Dr. Andreas Goerdeler vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie.

1. LEARNING & EXECUTIVE DEVELOPMENT DAY

„Wir brauchen eine Art HR-Bilanz“

Human-Resources-Manager sollten alles daran setzen, von der Geschäftsleitung neben den Finanzexperten als „die“ strategischen Ratgeber akzeptiert zu werden, forderte Dr. Walter Jochmann, Vorsitzender der Geschäftsführung der Kienbaum Management Consultants GmbH, Düsseldorf, auf dem 1. Learning & Executive Development Day, der vom Lerntechnologie-Spezialisten IMC AG, Saarbrücken, Anfang Juli in Berlin veranstaltet wurde.

Wenn das HR-Management an der Spitze eines Unternehmens Akzeptanz finden wolle, erklärte Jochmann, dann müsse es die Instrumente des Rechnungswesens spiegeln. Er erwähnte die Workforce Scorecard als Analogie zur Bilanz, den Talentmanagementprozess als Analogie zur Budgetierung und die strategische Personalplanung als Analogie zur Finanzplanung. Neben „Managing Money“ werde „Managing People“ für Unternehmen immer wichtiger. Eine Peronalabteilung müsse schnell Auskunft geben können, ob eine sich bietende Chance zu einer Fusion oder zu einer Geschäftserweiterung mit der gegenwärtigen Belegschaft zu stemmen sei oder nicht. „Die Personalfunktion steht vor einem evolutionären Entwicklungssprung“, ist sich Jochmann sicher. „Der Weg geht vom Business-Partner hin zum Vermittler strategischer Einsichten.“

WUPPERTALER KREIS VERÖFFENTLICHT AKADEMIE-UMFRAGE

42,9 Prozent rechnen mit steigenden Umsätzen

Der Wuppertaler Kreis e.V., der Bundesverband großer Weiterbildungsakademien, hat seine jährliche Verbandsumfrage veröffentlicht. Demnach erzielten die 50 Mitgliedsinstitute im Jahr 2009 gemeinsam einen Umsatz von 1,2 Milliarden Euro. Im Jahr zuvor lag der Umsatz bei 1,17 Milliarden Euro. Auch wenn der Umsatz mit „offenen Seminaren“ deutlich zurückging, so sind die Akademien doch mit einem blauen Auge durch das Krisenjahr 2009 gekommen.

Offene Seminare würden zunehmend durch arbeitsplatznahe Angebote ersetzt wie Coachings, halbtägige Kurzseminare und Vorträge sowie maßgeschneiderte Trainings für Einzelpersonen und Teams. Für das laufende Jahr erwarten die Akademien überwiegend eine stabile oder leicht positive Entwicklung. 42,9 Prozent sagen, der Umsatz in 2010 werde gegenüber 2009 steigen, und 31,4 Prozent glauben, er werde stagnieren. Vor allem die Nachfrage nach firmeninternen Maßnahmen habe sich im Jahr 2010 bislang gut entwickelt. 50,5 Prozent rechnen damit, dass der Umsatz mit internen Maßnahmen in diesem Jahr zunehmen werde. Die relativ erfreuliche Geschäftsentwicklung wird jedoch nicht dazu führen, dass die Honorare der freiberuflichen Trainer steigen. Nur 19 Prozent der Akademien erwarten dies für 2011, da es ein Überangebot an guten Trainern und einen starken Wettbewerb unter ihnen gebe. Alle Ergebnisse gibt es unter www.wkr-ev.de zum kostenlosen Download.

Herausragende 5-Jahres-Trends

Top oder Flop? Wie sich in den nächsten fünf Jahren ausgesuchte Weiterbildungsformate entwickeln werden.

Format	Nachfrage wird steigen	Nachfrage wird stagnieren	Nachfrage wird abnehmen
individuelle Coachings	77,2%	8,6%	8,6%
Halbtagsseminare	54,3%	37,1%	5,7%
mehrteilige Ausbildungen	54,3%	31,4%	11,4%
offene Seminare	22,9%	28,6%	45,7%
Großgruppenveranstaltungen	17,1%	31,4%	48,6%

Quelle: Wuppertaler Kreis e.V., August 2010

w+w-Toolbox: Was ist Resilienz?

Krisen besser meistern. Resilienz ist die Fähigkeit, Turbulenzen und Krisen zu meistern und daran zu wachsen. Das gilt für Personen ebenso wie für Organisationen. Ein resilientes Unternehmen ist robust, ohne starr zu sein. Auf Unerwartetes kann schnell und flexibel reagiert werden. Das gilt für plötzlich auftretende Krisen genauso wie für sich überraschend bietende Marktchancen.
Einen leicht verständlichen Zugang zum Thema „Resilienz“ bietet die Technik des Storytelling. Mit der Geschichte des Handy-Herstellers Nokia, der drohende Engpässe bei einem Lieferanten rechtzeitig als Problem erkannte und mit großen Kraftanstrengungen gegensteuerte, lassen sich in einem Seminar oder Workshop Führungskräfte leicht von der Relevanz resilienten Verhaltens überzeugen.

Die systemischen Berater von Heitger Consulting in Wien nutzen in ihren Seminaren und bei ihren Beratungen das Nokia-Beispiel erfolgreich, um Manager dafür zu interessieren, wie sie ihre Mitarbeiter und ihre Organisation besser auf den Umgang mit Krisen vorbereiten können. Das Nokia-Beispiel ist dem Buch „The Resilient Enterprise. Overcoming vulnerability for competetive advantage” von Yossi Sheffi (MIT Press, Cambridge 2005) entnommen und wird hier stark verkürzt wiedergegeben.

Nokia-Fallstudie: Der Umgang mit dem Unerwarteten

1. Kleine Ursache, große Wirkung

In der Nacht des 17. März 2000 zog eine Gewitterfront über die Wüstenstadt Albuquerque in Neu Mexiko. Ein Blitz schlug in eine Niederlassung von Philips, dem bekannten holländischen Elektronikkonzern, ein. Das Feuer, das der Blitz verursachte, war schnell gelöscht. Aber die Fabrik war einer der saubersten Plätze der Welt, denn Philips betrieb in Albuquerque eine Halbleiterverstärkerfabrik, in die keinerlei Staub oder Ruß eindringen durfte. Die Verschmutzung durch das kleine Feuer ruinierte Siliziumscheiben an beinahe jedem Arbeitsplatz der Produktion, vernichtete Chips für Millionen von Handys in wenigen Minuten. Noch schlimmer war die Zerstörung des Reinraums selbst. Die erste Managementaufgabe bestand darin, die zwei wichtigsten Kunden, die Handy-Giganten Nokia und Ericsson, auf Lieferschwierigkeiten vorzubereiten. Beide zusammen nahmen etwa 40 Prozent der Produktion von Albuquerque ab.

2. Potenzielle Störungen ernst nehmen

Der verantwortliche Repräsentant von Philips rief am 20. März bei Tapio Markki, dem Nokia Chef-Einkäufer in Espoo, Finland, an und erklärte die entstandene Situation und sprach von einer erwarteten Verzögerung von einer Woche. Markki war nicht sonderlich beunruhigt. Eine Woche Verzögerung kommt in einer globalisierten Lieferkette vor. Obwohl er es nicht für eine große Sache hielt, kommunizierte Markki die Neuigkeiten an Pertti Korhonen, Nokias oberstem Spezialisten für Probleme (Troubleshooter). „Wir ermutigen, schlechte Nachrichten zu verbreiten“, sagt Korhonen. „Wir wollen heraufziehende Probleme nicht verstecken.“ Korhonen entschied, dass die Situation einer genaueren Prüfung unterzogen werden sollte, auch wenn noch nicht klar war, ob eine Krise daraus werden könnte. Er ordnete an, die Anlieferung der fünf Typen von Chips aus der Fabrik in Albuquerque besonders zu beobachten. Nokia rief täglich bei Philips an, um den Status der aktuellen Situation zu erfragen.

3. Der Wahrheit ins Auge sehen

Zwei Wochen nach dem Feuer gestand Philips ein, dass es Wochen dauern würde, die Reinräume wiederherzustellen. Es würde außerdem Monate dauern, den Produktionsplan einzuholen. Nokia stand wie alle Konkurrenten vor der Einführung einer neuen Generation von Mobiltelefonen und war von der Lieferung der Chips aus

Was ist Resilienz?

Albuquerque abhängig. Mehr als fünf Prozent der Jahresproduktion waren gefährdet. Der Chefeinkäufer und der Troubleshooter von Nokia stellten ein Team von 30 Logistikern, Chip-Ingenieuren und Senior-Managern aus allen Abteilungen und allen Auslandsfilialen des Unternehmens zusammen, um das Problem anzugehen. Das Team hatte die Verfügbarkeiten aus anderen Quellen schnell ermittelt. Drei von fünf Teilen konnten irgendwo auf der Welt produziert werden. Aber zwei von den fünf Teilen kamen ausschließlich von Philips oder einem Zulieferer von Philips. „Das war ein großes, großes Problem", erinnert sich Korhonen, denn jetzt kam es darauf an, dass sich Philips für Nokia auch wirklich ins Zeug legt.

4. Die Krise wird zur Chefsache

Nokia hielt mit Philips Besprechungen auf höchster Ebene ab. Der CEO von Nokia flog mit seinen Krisenmanagern persönlich in die Philips-Zentrale. Sie sprachen direkt mit dem Chef von Philips, dem CEO Cor Boonstra, und dem Chef des Halbleiterbereichs, Arthur van der Poel. Nokia war laut Philips „schrecklich fordernd". Sie verlangten nach detaillierten Informationen über alle Philips-Produktionsstätten. Das Nokia-Team machte Philips konkrete Vorschläge, wie sie ihre Kapazitäten umorganisieren könnten. Für eine kurze Zeit agierten Philips und Nokia bezogen auf die fehlenden Komponenten wie ein einziges Unternehmen. Das Ergebnis: Eine Philips-Fabrik in Eindhoven und eine in Shanghai lieferten zusätzlich 10 Millionen Chips an Nokia. Durch diesen außerordentlichen Einsatz und die intensive Zusammenarbeit mit seinem Lieferanten war Nokia in der Lage, seine neue Handy-Generation ohne Verzögerung auszuliefern.

5. Das Unheil trifft den Sorglosen

Nokias Erzrivale war zu diesem Zeitpunkt der schwedische Handy-Hersteller Ericsson. Auch Ericsson kaufte bei Philips eine größere Anzahl von Chips. Als ein Hauptkunde von Philips, erhielt Ericsson den gleichen Anruf wie Nokia – gleich am Montag nach dem Feuer. Nur war die Reaktion von Ericsson ausgesprochen passiv. Eine angeblich einwöchige Verspätung war zu diesem Zeitpunkt auch nichts wirklich Beunruhigendes. Die untergeordneten Mitarbeiter von Ericsson belästigten weder ihre Chefs noch vertieften sie sich in ein Worst-Case-Szenario. Sogar als es klar war, dass die Chips deutlich verspätet ankommen würden, kommunizierten die unteren Ebenen bei Ericsson dies nicht an ihre Chefs. Als Ericsson die Größenordnung des Problems realisierte, war alles schon zu spät.

6. Das Ergebnis

Ericsson traf die Krise mit voller Wucht, weil sie nicht in der Lage waren, Ersatzlieferanten zu organisieren. Den Schweden fehlten letztlich eine Million High-End-Mobiltelefone, und außerdem hatten sie ohne Produktinnovation einen veralteten Produktmix. Am Ende des ersten Quartals, in dem die Störung stattgefunden hatte, meldete Ericsson Verluste von rund 570 Millionen US-Dollar vor Steuern. Die Zahl wurde konkret auf das Fehlen der Philips-Teile zurückgeführt. Die endgültige Wiederherstellung der Philips-Fabrik dauerte mehr als neun Monate. Zum Jahresende 2000 verkündete Ericsson einen Verlust von 2,34 Milliarden Dollar. Etwa ein Jahr nach dem Feuer und wegen zusätzlicher Probleme mit Marketing und Design verlor Ericsson seine Eigenständigkeit und schlüpfte im April 2001 unter das Dach des Elektronikkonzerns Sony. Die neue Firma Sony-Ericsson gehört zu 50 Prozent Sony. Der Marktanteil fiel innerhalb von zwei Jahren nach den Lieferproblemen von 12 auf 9 Prozent, während Nokia seinen Marktanteil von 27 auf 30 Prozent erhöhen konnte.

7. Leitfragen

Dieses Fallbeispiel „Nokia bewältigt Lieferengpass" kann ihn Führungskräfteentwicklungsprogrammen als einführendes Beispiel dafür dienen, wie Unternehmen sich auf das „Unvorhersehbare" vorbereiten können. Zur Bearbeitung des Beispiels eignen sich folgende Leitfragen:

- Welche Voraussetzungen hatte Nokia geschaffen, um Krisen zu erkennen?
- Wie zeigt sich die Reaktionsfähigkeit von Nokia?

Was ist Resilienz?

- Wie ist der Kommunikationsstil von Nokia? Innerhalb des Unternehmens und gegenüber dem Lleferanten Philips?
- Wie werden Nokias Beziehungen zum Lieferanten Philips beschrieben?
- Stellen Sie sich eine ähnliche Situation im eigenen Unternehmen (oder in einem Unternehmen der Wahl) vor. Was würde passieren? Welche Stärken könnten genutzt werden? Welche Schwächen würde eine solche Situation deutlich machen?
- Ist es sinnvoll, teure Vorsichtsmaßnahmen zu starten, wenn eine Krise noch nicht erkennbar ist, sondern nur im pessimistischsten Fall erwartet wird?

Veranstaltungshinweis:
Als ein „Symposium für Pioniere“ bezeichnet das Trainings- und Beratungsunternehmen Heitger Consulting, Wien, eine Veranstaltung mit dem Titel „Das Unerwartete meistern. Warum resiliente Unternehmen erfolgreicher sind“. In diesem Symposium wird unter anderem das auf dieser Seite geschilderte Fallbeispiel „Nokia“ vertieft. Im Einzelnen geht es um Fragen wie: Wie können Manager ihre Organisation turbulenzenfähig gestalten? Was können Führungskräfte tun, um sich selbst und ihre Mitarbeiter widerstandsfähiger und flexibler im Umgang mit Krisensituationen zu machen? Wie sieht eine Strategiearbeit in bewegten Zeiten aus? Wie können aus Turbulenzen Innovationen werden?
Als Keynotespeaker wurde Prof. Dr. Matthias Haller, Präsident der Stiftung Risiko-Dialog St.Gallen, verpflichtet. Das Symposium findet am 3. und 4. September 2010 in Köln statt. Mitveranstalter ist der TÜV Rheinland, dessen TÜV-Rheinland-Consulting sich als systemischer Berater schon seit Langem mit dem Thema Resilienz beschäftigt. Die Teilnahmegebühr beträgt 790 Euro zuzüglich Mehrwertsteuer. www.heitgerconsulting.com

Trainieren Sie noch oder begeistern Sie schon?

www.seminardesigner.at

professionell! mit dem

Klaus-Henning Terschüren. Als Ingenieur mit Idealen hat er das Solarunternehmen Solvis von der Idee einiger Tüftler zum Mittelständler mit 300 Mitarbeitern mit aufgebaut. Was er dabei lernt, integriert er in sein Wertsystem.

Fotos: Karin Seeber

PORTRÄT. „Solvis tickt anders“, sagt der Geschäftsführer des Solarunternehmens, Klaus-Henning Terschüren, über seine Organisation. Das Erfolgsrezept des Mittelständlers beruht auf einer offenen Kommunikationskultur, gelebt von seinem Alt-68er-Chef, und einem stabilen Netzwerk. Für die Personalentwicklung kooperiert Solvis mit anderen Braunschweiger Unternehmen.

Ankommen in der Institution

Die Führung ist beendet, die Besucher verlassen die lichtdurchfluteten Hallen der Nullemissionsfabrik. Einer Besucherin fällt auf, dass sie ihre Jacke in der Kantine hat liegen lassen. Der Geschäftsführer des 300-Mitarbeiter-Unternehmens, Klaus-Henning Terschüren, zögert keine Sekunde, schaut weder seine Pressesprecherin an noch ruft er seiner Assistentin eine Bitte zu. Er läuft selbst schnell zurück und holt die Jacke. Seit der Gründung der Braunschweiger Solarfirma vor 22 Jahren hat der Mann mit dem Pferdeschwanz viel dazugelernt über Organisationsentwicklung, darüber, welche liberalen Strukturen im Unternehmen funktionieren und welche nicht. Aber hilfsbereit ist er – jenseits der Hierarchie – geblieben.

„Ein besserer Weg“

Terschüren ist Geschäftsführer des mittelständischen Solarheizungsbauers „Solvis“, den er zusammen mit seinem Geschäftsführerkollegen Helmut Jäger vom Zehn-Mann-Betrieb zur Firma mit 300 Mitarbeitern aufgebaut hat. Auf diesem Weg haben sich Aufgaben der Organisationsentwicklung natürlich an die Rolle des Geschäftsführers angelagert, er hat schmerzhafte Erfahrungen machen müssen und daraus gelernt. Und die Dynamik geht weiter.

„Solvis tickt anders“, sagt Terschüren. Das Unternehmen ist auf Idealen gebaut. Auf seiner Homepage findet sich der „Solvis-Song“, der vom Musikstil her an den Liedermacher Reinhard Mey erinnert. Ein Textauszug lautet: „Ein paar kluge Köpfe haben sich zusammengetan zu einem besseren Weg – willkommen in deiner sonnigen Zukunft. Solvis hat die Wärme, die du brauchst.“ Die „paar klugen Köpfe“ waren Terschüren, der an der Uni Braunschweig Ingenieurwesen studiert hatte, und ein paar Freunde. Ende der 80er-Jahre tüftelten sie gemeinsam an solaren Lösungen für Heizungen, „unsere Kinder schliefen im Bauwagen hinterm Büro“, erzählt Terschüren. Von Anfang an ist Solvis mitarbeitergeführt, alle Kollegen engagierten sich zugleich als Gesellschafter und entwickelten gemeinschaftlich die firmenpolitischen Strategien und Ziele. Bis heute kann jedes Unternehmensmitglied Miteigentümer werden. Die ursprüngliche Regelung, dass jeder den gleichen Lohn erhält, ließ sich mit dem Wachstum der Firma nicht aufrechterhalten, aber für Kinder gibt es immer noch einen Zuschlag. Vor einigen Jahren zog das ganze Unternehmen in die Nullemissionsfabrik ein, ein Gebäude aus Holz, Glas und Luft, das mit mehreren Fachpreisen ausgezeichnet wurde.

Zum ersten Mal aus dem Paradies seiner partnerschaftlich geführten Firma fiel Terschüren vor einigen Jahren, als Mitarbeiter einen Betriebsrat wählten. „Das war etwas, an dem ich lange knabbern musste“, sagt der blonde Hüne. „Bei uns funktionierte immer ‚das Prinzip Tankstelle‘, die Verständigung auf Zuruf.“ Ihm war offensichtlich entgangen, dass die offene Kommunikations- und Führungskultur nicht mehr alle Mitarbeiter des schnell wachsenden Unternehmens erreichte. Der Geschäftsspitze wurde klar, dass mehr Strukturen geschaffen werden müssen. Die Firma hatte durch enormes Wachstum in zwei Expansionsphasen jeweils 100 neue Mitarbeiter integriert. Was beim ersten Mal stockend verlief und die Kultur der Firma bedrohte, wurde beim zweiten Mal strukturiert angegangen und durch Willkommens- und Kultur-Workshops explizit vermittelt. „Ein wachsendes Unternehmen stellt andere Herausforderungen an Arbeitsplätze und die Organisation“, erklärt Terschüren. „Wir müssen das unseren Leuten strukturiert nahebringen, sie holen sich das nicht selbst“, lautet seine Lektion aus den gemachten Erfahrungen.

Personalentwicklung im Netzwerk

Aus den „Lob- und Jammerrunden“ früherer Jahre ist heute eine Open-Space-Veranstaltung geworden, um mit allen Kollegen im Gespräch zu bleiben. Bei den Veranstaltungen zeigt sich, dass „Gruppenarbeit“ zur Kultur des Unternehmens gehört – genauso wie das Netzwerken, für das besonders der Geschäftsführer ein großes Interesse hat. Anfang des neuen Jahrtausends wurde Terschüren auf die Kooperationsinitiative Maschinenbau e.V., kurz KIM, aufmerksam und wusste gleich: „Das ist was für uns, im Netzwerken sind wir gut.“ Bei KIM haben sich im Jahr 2000 Mittelständler der Region Braunschweig zusammengeschlossen, um den Industriestandort zu sichern. Es gibt gemeinsame Führungsleitlinien, zu denen sich alle teilnehmenden Geschäftsführer verpflichtet haben. Natürlich gibt es ein gegenseitiges Abwerbeverbot, da die gegenseitige Vertrau- →

→ ensbasis aber mittlerweile so groß ist, dass ohne Umschweife Kennzahlen der Unternehmen ausgetauscht werden, spielen solche Regularien (fast) keine Rolle mehr. In verschiedenen Arbeitskreisen wird besprochen, wie das Netzwerk übergreifende Aufgaben bündeln kann – etwa auch die Personalentwicklung. Aus diesem Zirkel mittelständischer Geschäftsführer und Mitarbeiter bezieht Terschüren essentielle Anregungen, die er für die Weiterentwicklung seines Unternehmens braucht. „Immer, wenn ich mich öffne, bekomme ich etwas gespiegelt", erklärt Terschüren. Das Sich-Öffnen ist ebenso wie das Netzwerken seine Lebenshaltung. Denn erstaunlich ist es schon, dass die vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Firmen völlig unterschiedlicher Couleur funktioniert. Schließlich organisieren sich bei KIM auch alteingesessene, konservativ geführte Braunschweiger Unternehmen. „Bei denen können wir uns Strukturen anschauen", sagt Terschüren und schränkt ein: „Wie sie gelebt werden, ist eine andere Sache." Er überlegt kurz: „Dafür können wir denen beim Öffnen helfen", schmunzelt er.

Offen werden beispielsweise Konflikte im Solarunternehmen ausgetragen. Für Kritikpunkte allgemein sind die Open Space-Veranstaltungen da. Damit sie sich gar nicht erst aufstauen, versucht Terschüren turnusmäßig alle Teams des Unternehmens zu besuchen. „Offen", „transparent" sind Kultur-Schlagwörter, mit denen sich jedes Unternehmen gerne schmückt. Terschüren ist bisweilen offener als seine eigenen Mitarbeiter. Bei einem solchen Gruppengespräch forderte er die Mitarbeiter auf: „Sagt doch einfach, was euch stört!" Ein neuer Kollege antwortete ihm: „Henning" – das Duzen ist selbstverständlich –, „du glaubst doch nicht, dass ich dir das sage! Ich bin in der Probezeit." Einigermaßen verdutzt ging Terschüren auf, dass er Hierarchiegrenzen überschritten hatte.

„Wer Konflikte nicht austragen kann, hat ein Problem", räsoniert er über die Kommunikationskultur im Unternehmen. Denn dadurch, dass Probleme adressiert würden, müssten sich die Mitarbeiter auch mit ihrer Lösung auseinandersetzen. Es soll keine Verlierer und Gewinner geben, ist Terschürens Maxime, professionell bearbeitet werden sie in Mediations-Seminaren, die das Unternehmen seinen Mitarbeitern anbietet.

Vertrauen schaffen für Austausch

Von der Konfliktarbeit bei Solvis können auch andere Firmen, die im KIM-Netzwerk organisiert sind, profitieren. Gemäß der Regularien von KIM, die festsetzen, dass Fortbildungsmaßnahmen anderen Netzwerk-Betrieben zugänglich gemacht werden, besuchten auch Mitarbeiter anderer Betriebe die Mediations-Fortbildung. „Da entstehen oft ganz stabile Achsen", sagt Terschüren. Auf diese würden sich die Mitarbeiter auch später besinnen, wenn sie vor einem besonderen Problem stehen. „Ob das läuft oder nicht, kann ich nicht planen. Meine Aufgabe ist es, für das Vertrauen zwischen den Betrieben zu sorgen, damit der Austausch stattfinden kann."

Auch auf praktischer Ebene fruchtet die Kooperation. Solvis musste die Organisation einer Produktionshalle neu strukturieren. In einem Lean-Workshop (lean = schlank) wurden eine Woche lang Prozesse unter die Lupe genommen und schnell und effizient umgesetzt. Das Konzept für den Workshop hatten sich die Mitarbeiter bei einem anderen KIM-Betrieb angeschaut. Von ihren eigenen Erfahrungen berichteten Solvis-Mitarbeiter wiederum einer anderen Firma bei einem weiteren Besuchs-Workshop. „Indem ich zuschaue, wie andere etwas tun, kann ich für mich am meisten lernen", sagt der Geschäftsführer, der seine Mitarbeiter gerne für solche Fortbildungen frei stellt. „Normalerweise kommt man von einer Fortbildung zurück und ist auf ein Riesen-Level gehoben worden. Im Arbeitsalltag fallen diese ganzen Erfahrungen, guten Vorsätze und neuen Ideen unter den Tisch und es bleibt nichts übrig." Terschüren spricht über das altbekannte Problem des Transfers. „In unserem Netzwerk sind die Erfahrungen viel praxisgerechter und angeleitet, darum schaffen wir viel mehr in der Umsetzung."

Lernen durch Impulse von außen

Neben den Arbeitskreisen engagiert sich Terschüren vor allem in der Runde der KIM-Geschäftsführer. Hier findet der Austausch statt, der ihm wichtige Anregungen für die eigene Arbeit gibt. „So schnell, wie wir heute lernen müssen, geht das gar nicht ohne Impulse von außen." Die Runde der im Netzwerk organisierten Geschäftsführer hat eine gemeinsame Führungskräftefortbildung gemacht, bei der sich jeder mit seinen eigenen Führungskonzepten auseinandergesetzt hat. Der durch unzählige Gesprächsrunden und -gruppen gestählte Terschüren wundert sich noch heute, wie nah sich die Chefs der unterschiedlichen Mittelständler gekommen sind. Vermutet hatte er, dass sie schon allein ihrer Rolle wegen professionell-distanziert bleiben müssen. „Aber es ist sehr viel persönliche Nähe entstanden." Die Runde einigte sich auf gemeinsame Führungsgrundsätze, die auch in die Unternehmen zurückgetragen wurden. Terschüren will das Seminar auch für seine Solvis-Führungskräfte übernehmen, damit das Netzwerken weiterhin Früchte trägt. „KIM ist fast so schön wie Solvis", meint er.

Karin Seeber ●

Produktion. Solvis baut seine Solarheizungen in der Nullemissionsfabrik, die energieeffizienteste Gewerbeimmobilie Deutschlands.

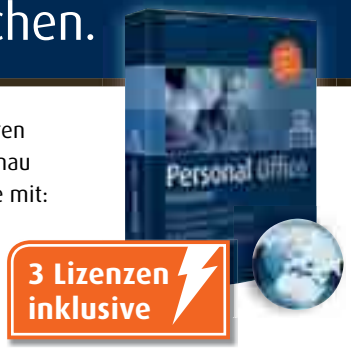
Ich bin schon bei Haufe.

Mit Haufe erleben Sie eine neue Dimension der Umsetzungs-Geschwindigkeit. Versprochen.

Hektik und Stress bestimmen oftmals Ihren Arbeitsalltag. Zeit wird hier zum kostbaren Gut. Umso wichtiger ist eine Informationslösung, die Ihnen in Sekundenschnelle genau die Antworten liefert, die Sie suchen. Haufe Personal Office Premium unterstützt Sie mit:

> Deutschlands umfassendster HR-Wissensdatenbank
> professionellen Programmen und Arbeitshilfen
> maßgeschneiderten Online-Seminaren und einzigartigen Premium-Services

Alles unter einer Oberfläche. Topaktuell. 100% rechtssicher.



www.haufe.de/premium

HAUFE.

AWARD. Mit einer „Learning Journey“ als „Blick über den Tellerrand“ begeisterte in diesem Jahr der Sieger unseres Wettbewerbs „Chief Learning Officer“ die Jury. Es handelt sich um Peter Schöneborn, Leiter Personalentwicklung der KWS SAAT AG in Einbeck. Den zweiten Platz erreichte Silvia Merretz, Personalentwicklerin bei McDonald‘s Deutschland, mit ihrem überzeugenden Talentmanagement (wir berichten im nächsten Heft). Der dritte Platz ging an Josephine Leber, Personalentwicklerin der MTU Aero Engines GmbH, für den intensiven Umsetzungsprozess eines neuen MTU-Leitbilds (Bericht im November-Heft).

Foto: Sven George

Die Preisverleihung des „Chief Learning Officer“ fand am 2. Juli in Berlin zum Abschluss des ersten deutschen „Learning & Development Executive Day“ der IMC AG, Saarbrücken, statt. Die Preise wurden von Jurymitglied Dr. Walter Jochmann, Vorsitzender der Geschäftsführung der Kienbaum Management Consultants GmbH, überreicht (links im Bild). Jochmann beglückwünschte Peter Schöneborn (Mitte) zu den in der Praxis nachgewiesenen PE-Erfolgen seines Arbeitgebers, der KWS SAAT AG. Mit der strategischen Ausrichtung der Personalentwicklung sei er genauso wie die anderen Gewinner ein wichtiges Vorbild für alle, die ihr Unternehmen für die Zeit nach der Krise fit machen wollten. →

CHIEF LEARNING OFFICER

Peter Schöneborn: Ausbildung und Job

Learning Officer 2010

01.

Diplom-Pädagoge, Diplomarbeit über die Lernende Organisation bei Opel

02.

Weiterbildung in **Gruppendynamik** und Prozessbegleitung bei Dr. Hans Rosenkranz

03.

Weiterbildung in **systemischer Beratung** bei der Beratergruppe Neuwaldegg

...

→ Seit dem Jahr 1856 geht es aufwärts mit dieser Firma. Saatzuchtunternehmen verstehen offenbar etwas vom Wachstum – sowohl vom pflanzlichen wie betriebswirtschaftlichen. Die KWS SAAT AG im niedersächsischen Einbeck, eines der international führenden Saatzuchtunternehmen, ist auch gut durch die Wirtschaftskrise der letzten Jahre gekommen. Im Geschäftsjahr 2008/2009 wurde ein Umsatz von 717 Millionen Euro (plus 20 Prozent) und eine Verbesserung des Betriebsergebnisses von elf Prozent erwirtschaftet. Für das Geschäftsjahr 2009/2010 zeichnet sich ein Umsatzanstieg von rund vier Prozent und ein Betriebsergebnis auf Vorjahreshöhe ab.
Um die gute Marktposition weiter auszubauen, wurde im aktuellen Geschäftsjahr das Forschungs- und Entwicklungsbudget gegenüber dem Vorjahr noch einmal um zehn Prozent erhöht. Die Investitionen blieben auf dem Niveau des Vorjahreszeitraums. Die Zahl der Mitarbeiter stieg weltweit zum 31. März 2010 von 3.285 auf 3.501.

Nachdenken jenseits des Tagesgeschäfts

Trotz dieser erfreulichen Entwicklung fragt sich das Unternehmen regelmäßig, wie man sich auf eine auch weiterhin sehr turbulente Zukunft optimal vorbereiten kann. Schließlich gibt es im Zeichen der Globalisierung keine Garantie dafür, dass die KWS nicht doch einmal in schwere See gerät.
Der Kreis der oberen Führungskräfte, der sich regelmäßig trifft und zu dem 30 Top-Manager anreisen (von Südamerika bis Osteuropa), beschäftigt sich immer wieder mit der Frage: „Was müssen wir tun, um auch in zehn Jahren noch erfolgreich zu sein?“ Auf einem der sogenannten „International Management Circle“ (IMC) genannten Treffen, schlug die Personalentwicklung der KWS vor, etwas Neues auszuprobieren und eine „Learning Journey“ zu veranstalten.
Dieser Blick über den Tellerrand sollte dazu führen, in der Auseinandersetzung mit anderen Unternehmen für KWS schneller und besser strategische Innovationen zu finden. Die Idee lautete: Die Hälfte der IMC Mitglieder geht in drei Gruppen zu je fünf Personen „auf Reisen“ und besucht jeweils verteilt über drei Tage insgesamt drei gastgebende Unternehmen. Dabei sollen die Delegationen Antworten auf zuvor genau definierte „Kernfragen“ finden.

Erfolgsgarantie: Die richtigen Fragen stellen

Die Reisenden sollen sich als „Forscher“ verstehen, die wissen wollen, wie andere mit vergleichbaren Herausforderungen umgehen. Auf dem nächsten IMC erstatten sie dann den „Zuhausegebliebenen“ Bericht, um die gewonnenen Anregungen nach eingehender Reflexion dann zur Planung eigener innovativer Projekte zu nutzen. Das Projekt „Learning Journey“ lässt sich in drei große Abschnitte gliedern:

1 Vorbereitung einer Learning Journey

Ein hochrangig besetztes Projektteam, dem auch ein Mitglied des Vorstands der KWS angehört, bereitet die Reisen vor. Das Projektteam formuliert die „Kernfragen“ nach folgendem Muster: „Was können wir jetzt tun, damit wir in Zukunft das Gewünschte erreichen?“ Den Kernfragen kommt eine ganz besondere Rolle zu. Durch sie wird ganz bewußt die Learning Journey von Anfang an als eine echte strategische Entwicklungsmaßnahme positioniert.
Die zu besuchenden Wunschunternehmen sollten Unternehmen sein, die vor vergleichbaren Herausforderungen stehen. Es zeigt sich zum Beispiel, dass es Sinn macht, Unternehmen auszuwählen, die in der Wertschöpfungskette vor- oder nachgelagert sind. Es gibt keinen Besuch von direkten Mitbewerbern, da eine hohe Bereitschaft, sich bei den entscheidenden Fragen zu öffnen, eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg einer Learning Journey darstellt. Allen Unternehmen, die besucht werden, wird Verschwiegenheit zugesichert: Keine Weitergabe von vertraulichen oder sonstigen Informationen an Dritte. Die Reisegruppen werden abteilungsübergreifend und interntional gemischt zusammengestellt. Da mehr als 15 Manger reisen wollen, entscheidet ein internes Bewerbungsverfahren darüber, wer an der Reise teilnimmt.

2 Durchführung einer Learning Journey

Die Formel für das Projekt „Learning Journey“ lautet: „3 x 3 x 3.“ Drei verschiedene Gruppen führen drei Reisen durch, die jeweils drei Tage dauern. An jedem Tag wird ein Gastgeber besucht – pro Reise bekommt man also Kontakt zu drei Unternehmen.
Zu Beginn schildern die „Besucher“ ihre strategische Situation. Diese Offenheit erleichert es den Gastgebern, sich wiederum den Besuchern zu öffnen. Die Gastgeber werden aufgefordert, Fragen

04.
Personalentwickler bei der DaimlerChrysler Services **Debis AG** in Berlin

05.
Leiter Personalentwicklung bei **Symrise** GmbH & Co. KG in Holzminden

06.
Leiter Personalentwicklung und stellv. Personalleiter bei der **KWS SAAT AG,** Einbeck

zu stellen und kritische Punkte anzusprechen. Der Gastgeber hat somit die Rolle des Sparringspartners und im Idealfall sogar die Rolle des Advocatus Diaboli. Nach der Hälfte der Zeit und einer kleinen Pause werden dann die Rollen getauscht. Dann darf der Gastgeber seine Situation schildern, die Besucher fragen nach und äußern Ideen, so dass ein wechselseitiger Nutzen entsteht. „Gerade die Aussicht, von einem fremden Unternehmen auf Vorstandsebene einen qualifizierten Kommentar zur eigenen Unternehmensstrategie zu hören, macht die Learning Journey für die Gastgeber so interessant," beobachtete Peter Schöneborn, Leiter der Personalentwicklung bei KWS, immer wieder. Wenn es angebracht ist, werden auch spontan „Jump-in-Besichtigungen" im gastgebenden Unternehmen durchgeführt. Unmittelbar nach dem Besuch werden die Besucher von einem Kollegen, der in die Rolle eines Videoreporters schlüpft, interviewt: „Wie ist die Stimmung nach dem Besuch? Was waren besonders lehrreiche Momente?" Dieses Stimmungsbild ist wegen seiner spontanen Emotionalität wichtig für spätere Auswertungen.

3 Nachbereitung einer Learning Journey

Nach jedem Besuch (also bereits im Bus auf der Fahrt zum Hotel und natürlich auch an jedem Abend einer Reise) werden die Eindrücke gemeinsam diskutiert und ausgewertet. Dieser Prozess dauert zwei bis drei Stunden und wird von einem der beteiligten Berater moderiert.
Nach der Reise schließen sich intensive Diskussionen mit den Kollegen, die nicht mit dabei waren, an. Die Nichtreisenden „erforschen" die Reisenden zu den Kernfragen. Dadurch verdichten sich die Ergebnisse der Reisen immer weiter. Der eigentliche Erfolg einer „Learning Journey" besteht darin, dass am Ende der Diskussion konkrete Innovationsinitiativen im Unternehmen gestartet werden.
Bei der KWS SAAT AG sind aus der „Learning Journey" Projekte entstanden, die zum Teil jetzt noch laufen:

- Einrichtung einer „Breeders Academy" zur Entwicklung des eigenen Fachnachwuchses im wichtigen Bereich der Pflanzenzüchtung.
- „Customer Orientation": Durchführung einer großen Kundenbefragung sowohl mit externen Kunden, insbesondere aber auch internen Kunden. (Es wurde auch die Idee geboren, auf einer separaten Learning Journey möglicherweise nur Kunden zu besuchen!)
- „Innovationsinitiative": Untersuchung, wie Innovationen innerhalb der KWS groß und erfolgreich werden können – inklusive der dazu geeigneten strukturellen Maßnahmen.
- „Internationalisierung": Erstellung einer Versetzungspolitik und einer internationalen Karrierehomepage, um KWS intern gezielt die Internationalisierung zu fördern.

„Das Projekt der Learning Journey ist für jedes Unternehmen interessant, welches sich im positiven Sinn durch externes Feedback irritieren lassen möchte", fasst Schöneborn seine Erfahrungen zusammen. „Der Besuch und der extrem offene Austausch zwischen den Leitungsebenen von Unternehmen aus unterschiedlichsten Branchen, ergeben die Möglichkeit, eigene Verhaltensweisen, Strukturen und Prozesse in Frage zu stellen und zu optimieren."
Ausgehend von der Kernfrage: „Was muss ein Unternehmen in unserer Situation tun, um auch in Zukunft erfolgreich zu sein?" seien zahlreiche, auch unerwartete Hinweise gefunden worden. Nebenbei sei eine Kulturveränderung zu beobachten, die sich in einer größeren Offenheit gegenüber „Hinweisen von außen" zeige. Der Satz „Dazu könnten wir eine Learning Journey machen" sei in den Sprachgebrauch der KWS übergegangen.

Martin Pichler ●

So werden Besuche analysiert

Checkliste. 15 Fragen, die sich die „Besucher" stellen sollten, nachdem ihr Zusammentreffen mit dem „Gastgeber-Unternehmen" beendet ist.

1. Worin sind die Gastgeber gut?
2. Worauf sind sie stolz?
3. Was sind ihre Herausforderungen?
4. Wo sind ihre Schwächen?
5. Was sind ihre Entwicklungschancen?
6. Was könnten sie von uns gelernt haben?
7. Was war für uns neu oder überraschend?
8. Was haben wir von ihnen gelernt?
9. Wenn wir alle Ideen, die wir bekommen haben, bei uns implementieren würden, wäre das für uns eine Evolution oder eine Revolution?
10. Was war das Feedback der Gastgeber zu unserer Situation?
11. Was fällt uns ein, wenn wir über uns und unser Verhalten als Team nachdenken?
12. Sind wir mit der Learning Journey auf der richtigen Spur, unsere Kernfragen beantwortet zu bekommen?
13. Welche nächsten Schritte (to do´s) folgen aus diesem Besuch?
14. Wollen wir mit dem besuchten Unternehmen weiter in Kontakt bleiben?
15. Welche wichtigen Botschaften nehmen wir für unsere Kollegen im Führungskreis mit, die zu Hause geblieben sind?

Quelle: Heitger Consulting, Wien, 2010

Nicht kopieren, sondern kapieren

HINTERGRÜNDE ZUR LEARNING JOURNEY. In „fremde Welten“ einzutauchen und das Erlebte zu reflektieren, bringt oft wesentliche Impulse, um sich als Person oder als Organisation weiterzuentwickeln. Der Ansatz der Learning Journey bietet dazu einen originellen Rahmen, den jeder nach seinen Bedürfnissen ausgestalten kann.

Foto: Sven George

Dr. Barbara Heitger, systemische Beraterin aus Wien, zusammen mit ihrem Kunden Peter Schöneborn bei der Verleihung des Chief Learning Officer 2010 in Berlin. Heitger ist Spezialistin für strategische Innovationen.

1 Die Ursprünge

Laut Dr. Barbara Heitger, Heitger Consulting (www.heitgerconsulting.com), die die KWS Saat AG bei der Konzeption und Durchführung ihrer Learning Journey unterstützte, gibt es keine allgemeingültige Definition des Begriffs „Learning Journey“. Auf dem systemischen Kongress „X-Organisationen“ in Berlin, auf dem Heitger einen Workshop zum Learning-Journey-Ansatz veranstaltete, nannte sie als eine der wichtigsten Quellen das Buch „Die Organisation des Wissens“ (Campus 1997) der beiden Japaner Ikujiro Nonaka und Hirotaka Takeuchi. Im Original hieß es „The Knowledge-Creating Company“ und erschien 1995 im Verlag Oxford University Press.

Nonaka und Takeuchi beschreiben, wie der japanische Autokonzern Honda seine Ingenieure für drei Monate bei amerikanischen Mittelklassefamilien einquartierte. Durch die Teilnahme am Leben sollten sie herausfinden, welche Art von Auto der typische Durchschnittsamerikaner wirklich benötigt. In einem anderen Beispiel schildern die Wissenschaftler, wie ein japanischer Hersteller von Heimbackautomaten seine Techniker zu kleinen Bäckermeistern schickte und wie die Abgesandten dort eine bestimmte „Drehdehnung“ des Teigs beobachteten, die zu besonders schmackhaftem Brot führte. Diese Drehdehnung wurde dann maschinell imitiert. Im Gegensatz zur heutigen Form einer Learning Journey gab es keine Diskussion auf Augenhöhe und die beobachteten Menschen hatten bis auf eine Aufwandsentschädigung nichts von ihrer Kooperation.

Der Schlüssel für die Schaffung neuen Wissens liegt für Nonak und Takeuchi darin, dass implizites in explizites Wissen verwandelt wird. Das klappt umso besser, je neugieriger man ist und je mehr man bereit ist, den Erfahrungsschatz anderer (intuitiv) in sich aufzunehmen. Laut Nonaka ist es eine Stärke, Gewissheiten aller Art aufzugeben und nach dem „Verborgenen“ in der Welt zu suchen.
Ein weiteres Buch zum Thema stammt von Dorothy A. Leonhard, einer Managementprofessorin an der Harvard Business School. Ihr Spezialgebiet ist die innovationsorientierte Unternehmensführung. Ihr Buch „Wellspring of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation“ (Harvard Business School Publishing 1995) bietet eine theoretische Unterfütterung des Learning-Journey-Ansatzes.

2 Die Definition einer Learning Journey

Barbara Heitger definiert den Begriff „Learning Journey“ im engeren Sinn als „Innovationsexpedition“ zu fremden Unternehmen, die mit ähnlichen Herausforderungen kämpfen oder gekämpft haben wie man selbst. Erfolgreiche Unternehmen ertrinken quasi im Tagesgeschäft und sehen oft auch aufgrund ihres Erfolgs keine Notwendigkeit, sich mit Innovationen zu befassen. Eine Learning Journey bietet eine Unterbrechung vom Alltag und ein Setting voller Überraschungen. Der genaue Ablauf einer Learning Journey in der Form einer Innovationsexpedition sieht laut Heitger so aus:

- Gemeinsame Busfahrt zum Gastgeber. Dabei Vorbereitung anhand eines schriftlichen Briefings (Manager haben keine Zeit, sich früher vorzubereiten).
- Begrüßung und Aufwärmphase.
- Die Besucher schildern ihr Problem und die Kernfragen, die sie mitgebracht haben. Sie sind Beispiel für Offenheit.
- Der Gastgeber kommentiert das Gehörte, stellt Hypothesen auf und gibt Empfehlungen.
- Der Gastgeber schildert seine Situation und seine Kernfragen.
- Die Besucher kommentieren das Gehörte, stellen Hypothesen auf und geben Empfehlungen.
- Eventuell gemeinsame Besichtigung von relevanten Teilen des Betriebs.
- Gemeinsame Diskussion über das, was gelernt wurde.
- Auswertung im Bus (Rückfahrt oder Weiterfahrt) in Gruppendiskussionen und in Einzelarbeit (Fragebögen, Tagebuch).
- Nach einigen Wochen lassen sich die Reisenden von den Daheimgebliebenen in einer großen Konferenz über ihre mitgebrachten Eindrücke ausfragen. Alle zusammen leiten dann aus den Inspirationen einige Innovationsprojekte ab.

Die Diskussion zwischen den Vertretern des Gastgebers und den Besuchern werden von einem externen Prozessbegleiter moderiert, der im Sinne eines „echten“ Erkenntnisgewinns auch nachbohren und provozieren können muss.
Eine Learning Journey hat nichts mit Benchmarking zu tun. Es geht nicht um den Vergleich von Kennzahlen (Ist-Werten), sondern um eine Beschäftigung mit der Zukunft.

3 Das Wichtigste: Die Kernfragen

Damit eine Learning Journey nicht zum Kaffeeklatsch verkommt ist es sehr wichtig, dass die Reisenden sich vorher einige Fragen überlegen, auf die sie Antworten finden müssen. Die Grundfrage lautet: Wie gehen oder gingen vergleichbare Unternehmen mit ähnlichen Herausforderungen um und was können wir davon lernen? Diese Grundfrage wird dann in vier oder fünf Kernfragen zerlegt. Ein Beispiel (Thema Innovation): Was können wir jetzt tun, um ein innovationsfreundliches Klima herzustellen? (Unterfragen: Wie unterstützt der Gastgeber seine Innovatoren? Werden Innovationen auch eingefordert und ihr Ausbleiben sanktioniert? Wie sieht das Vorschlagswesen aus? Gab es eine mutige revolutionäre Neuerung oder immer nur Evolution?). →

JÜNGER TrainTools

Tools und Materialien für Business-Coaching

Diese Sammlung von Tools eignet sich zur Unterstützung im Business-Coaching. Zahlreiche Videoaufnahmen vermitteln einen Eindruck, wie die Tools in einer Coachingsitzung zur Anwendung kommen können.

Tools für Business-Coaching Anfangssituationen

CD-ROM mit 9 Tools für den Einstieg in das Coaching mit Contracting und Zielfindung, Video-Coachingsszenen, Arbeitsmaterialien für Coachs
Best.-Nr. 9583, EUR 49,00 (D)

Tools für Business-Coaching Perspektivwechsel

CD-ROM mit 10 Tools zur Erfassung des Themas und der Realität des Coachees, Video-Coachingsszenen, Arbeitsmaterialien für Coachs
Best.-Nr. 9584, EUR 49,00 (D)

Tools für Business-Coaching Lösungsfindung

CD-ROM mit 9 Tools zur Findung von neuen Denk-, Fühl- und Handlungsoptionen, Video-Coachingsszenen, Arbeitsmaterialien für Coachs
Best.-Nr. 9585, EUR 49,00 (D)

Tools für Business-Coaching Coachingsitzungen

CD-ROM mit exemplarischen Video-Coachingsitzungen, die den Verlauf eines Coachings verdeutlichen und zahlreiche Tools in kombinierter Anwendung vorstellen.
Best.-Nr. 9586, EUR 49,00 (D)

Kostenlos anfordern!
Präsentation und Inhalte der Coaching-Reihe traintools@juenger.de

Einfach informieren unter:

www.juenger.de

Noch Fragen? info@juenger.de

Jünger Medien Verlag | Offenbach

10-033

→ Eine andere Kernfrage (Thema Personal) könnte lauten: „Was können wir jetzt tun, um mehr qualifizierte Ingenieure zu rekrutieren?“ (Unterfrage: Welche Maßnahmen zur Mitarbeitergewinnung und -bindung hat der Gastgeber ergriffen?)

4 Wie kommt man zu Kernfragen?

Die Kernfragen werden in der Regel aus den potenziellen Problemen, die ein Unternehmen auf sich zukommen sieht, abgeleitet. Oft hilft auch eine Mitarbeiter- und/oder Kundenbefragung auf die Sprünge. Eine Möglichkeit, Schwachstellen zu entdecken, besteht darin, im Vorfeld einer Reise Arbeitsgruppen zu bilden und ihnen Aufgaben zu geben wie „Ein aggressiver Mitbewerber will uns vom Markt drängen. Was müsste er tun?“ oder „Bauen Sie unser Unternehmen auf der grünen Wiese noch einmal neu auf. Was sollte man erneuern oder weglassen?“.

5 Wie wählt man Partnerfirmen aus?

Es sollte einen Kern von gegenseitigem Interesse geben. Der ist am ehesten zu erwarten, wenn beide Firmen vor vergleichbaren Herausforderungen stehen oder standen. Es hat sich bewährt, Partner auszuwählen, die in der Wertschöpfungskette vor- oder nachgeordnet sind. Besonders Mutige besuchen Firmen, die ihren Sitz im Ausland haben, oder Non-Profit-Organisationen (Greenpeace?). Zu Behören oder politischen Parteien zu gehen, hat sich eher nicht bewährt. Tipp: Unternehmen sollten Firmen aus ihrem Netzwerk oder dem Netzwerk ihres Beraters ansprechen, sonst ist in der Regel der Überzeugungsprozess zu schwierig. Die Motivation, als Partner bei einer Learning Journey mitzumachen, ist dieselbe, wie die Motivation, zu einem Kongress zu fahren und sich dort Best-Practice-Vorträge anzuhören.

6 Sollte man nur zu Vorzeigefirmen fahren?

Die Deutsche Flugsicherung gilt zum Beispiel als „das“ Vorzeigeunternehmen, wenn es um Teambuilding und Vertrauen geht. Für den Erfolg einer Learning Journey ist es jedoch nicht nötig, nur die Besten der Besten zu besuchen. Viel interessanter ist es, dem Zweitbesten zuzuhören, warum er gescheitert ist, die Nummer eins zu werden. Eigentlich heißt das Motto einer Learning Journey: „Es ist nicht so entscheidend, in welchen Spiegel man schaut, es ist aber sehr wichtig, mit welchen Augen man schaut.“
Sinnlos ist es, Geschäftsmodelle anderer kopieren zu wollen. Neues Wissen und eigener Erfolg stellen sich nur ein, wenn das Erlebte reflektiert und verdichtet wird (zuerst in der Besuchergruppe und dann mit den wahrscheinlich sehr skeptischen Daheimgebliebenen).

Martin Pichler

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

Professional Learning Forum

Forum für eLearning und Wissensmanagement

Stand T.30 in Halle 2.2

12.-14. Oktober 2010 | Messe Köln

Zukunft Personal 2010

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

SERIE Leadership-Offensive

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

07-08_2010 **Visionen:** Zukunftsprojektionen ganz praktisch entwickeln.
09_2010 **Change-Management:** Die Systematik und Dynamik großflächiger Veränderungen kennen und nutzen.
10_2010 **Tipping-Point:** An der Achillesferse ansetzen und Verhältnisse erfolgreich verändern.
11-12_2010 **Potenzialanalyse:** Wie sich der Erfolg eines Managers zuverlässig prognostizieren lässt.

Die Serie wird im Jahr 2011 fortgesetzt.

Die 7 Stufen eines Veränderungsprozesses

CHANGE-MANAGEMENT. Unternehmen überleben nur, wenn sie sich regelmäßig an veränderte Rahmenbedingungen anpassen. Dieser Wandel muss bewusst gestaltet werden, wenn er nicht im Tagesgeschäft versanden, sondern erfolgreich durchgeführt werden soll. Der Autor dieser Serie, Dr. Bernd Wildenmann, kennt seit über 20 Jahren aus eigener Erfahrung die Systematik und Dynamik großflächiger Veränderungsprozesse.

„Alles was halbherzig ist, bringt nicht viel. Entweder ganz oder gar nicht“, so lautet in aller Kürze das Grundgesetz eines jeden Change-Prozesses – egal, ob es sich um die Unterstützung durch den Vorstand oder die Aktion eines Künstlers handelt, der einen bestimmten Workshop aufpeppen soll. Damit Change-Prozesse nicht ins Leere laufen, gilt es darüber hinaus gewisse ideale Ablauf- und Vorgehensstrategien, die sich in der Praxis bewährt haben, zu beachten. Es handelt sich um folgende „sieben Stufen eines Veränderungsprozesses“.

1 Bewältigungssicherheit aufbauen

In jedem Veränderungsprozess geht es darum, eine Art „Grammatik des Erfolgs“ aufzuzeigen, damit alle Führungskräfte und Mitarbeiter verstehen, wie

der Wandel funktionieren kann. Ein entscheidender Faktor der Motivation ist die „subjektiv erlebte Bewältigungssicherheit“. Wie sehr ist ein Individuum davon überzeugt, das Veränderungsziel durch eigenes Zutun erreichen, die Aufgabe durch den eigenen Einfluss lösen zu können? Oder verbreitet sich der Eindruck, dass vieles eigentlich zufällig passiert und nicht bewusst durch absichtliches Handeln hervorgebracht wurde?

Die entscheidende Frage ist: Was muss in der Praxis passieren, damit unsere Neuausrichtung mehr Geschäft bringt? Welche Wirkketten müssen aufgebaut werden, dass das Konzept zur Entfaltung kommt? Welche Konsequenzen hat unser neues Denken auf das Handeln der Mitarbeiter und was sollte sich im täglichen Tun (bei jedem Kundenkontakt) verändern? So sollte die Grammatik des Erfolgs sowohl auf der strategischen wie auf der operativen Ebene analysiert werden. Strategisch ist zu fragen: Wie verbinden wir unsere langfristige Orientierung mit unserem Tagesgeschäft? Operativ ist zu fragen: Wie muss sich jeder Mitarbeiter in seinem Handeln und in seiner Mentalität weiterentwickeln?

2 Eine starke Projektgruppe aufstellen

Zur Steuerung eines großflächigen Veränderungsprojekts braucht es eine starke Projektgruppe, eine Entscheidungsinstanz und ein Sounding-Board. Die Projektgruppe sollte fünf Mitglieder nicht überschreiten und aus Mitgliedern bestehen, die nach oben und nach unten einen spürbaren Einfluss haben. Die Projektgruppe steuert das gesamte Projekt, den gesamten Prozess. Ein Mitglied der Projektgruppe wird mit der Kommunikation des Projekts betraut. Hier braucht es eine feste Zuordnung, weil das Thema Kommunikation im Projekt oft das am meisten vernachlässigte Thema ist.

Bei den Entscheidungsinstanzen sollte man sich auf die vorhandenen Instanzen konzentrieren. Es gibt schon Hierarchie genug. Nebeninstanzen, wie Entscheidungsausschüsse, braucht es nicht. Dies führt nur zu einer höheren Komplexität. Eine wichtige Instanz in einem Veränderungsprojekt ist das sogenannte Sounding-Board. Im Sounding-Board sind formelle und informelle Führungskräfte und Mitarbeiter. Menschen, die für das Vorhaben in jedem Fall gewonnen und überzeugt werden müssen. Menschen, deren Meinung in der Organisation wichtig ist. Menschen, die gehört werden. Es ist Hybris zu glauben, ganz allein mit der Macht des Managements ein solches Vorhaben durchzudrücken. Besonders wenn es um das Wachstum der Unternehmung geht. Es mag Restrukturierungsprozesse in Krisenzeiten geben, wo man nicht lange fackeln kann und eine Personalreduzierung durchziehen muss. Davon ist hier nicht die Rede. Hier geht es um Entwicklungsprozesse und Investitionen in die Zukunft, um Wachstumsprozesse, die unmittelbar an die strategische und operative Verbesserung des Unternehmens in qualitativer und quantitativer Hinsicht gekoppelt sind. Hier braucht man die Menschen. Damit wird auch offensichtlich, wie viel Energie und Verstand in die Umsetzung solcher Vorhaben gesteckt werden muss.

Das Sounding-Board sollte 20 Mitglieder nicht überschreiten. Es sollten in erster Linie die entscheidenden Führungskräfte aus allen Bereichen des Unternehmens vertreten sein. Dann Mitarbeiter aus allen Ebenen, verteilt auf die Bereiche. Das Sounding-Board wird überdurchschnittlich stark in die Veränderungsarbeit miteinbezogen. Regelmäßige, gut vorbereitete Treffen informieren über gute und schlechte Entwicklungen und die Logik des weiteren Vorgehens. Die Mitglieder bekommen im weiteren Verlauf des Projekts Rollen. Beispielsweise werden sie als Moderatoren in einem Kick-off-Meeting eingesetzt. Sie werden so tief informiert, dass sie zu allen Fragen des Projekts Antworten geben können und wollen. Sie wissen so viel, dass sie positiv über das Projekt und das, was durch das Projekt erreicht werden könnte sprechen und damit helfen, eine positive Meinung für das Vorhaben aufzubauen.

3 Zukunftskonzept entwickeln, sodass Orientierung entsteht

Das Zukunftskonzept, wie zum Beispiel eine Vision, gibt die Orientierung. Dabei kommt es nicht so sehr darauf an, ein Ziel zu beschreiben. Vielmehr ist es wichtig, den Unterschied im Verhalten der Mitarbeiter (zum Beispiel mehr Servicebereitschaft) deutlich zu machen und dieses neue „Bewusstsein“ klar zu definieren. Eine Zielbeschreibung alleine, ist oft →

Die sechs Geheimnisse der Veränderung

Praxis. Die Dynamik von Veränderungsprozessen wechselt häufig zwischen Begeisterung und Erlahmung. Welche Hürden im Verlauf eines solchen Prozesses genommen werden müssen, beschreiben die „sechs Geheimnisse“ eines erfolgreichen Change-Projekts.

Geheimnis Nr. 1: Vor jeder konstruktiven Veränderung steht das Nachdenken. Eine gute Möglichkeit, Reflexion zu erzeugen, ist eine Irritation, die Neugierde weckt.

Geheimnis Nr. 2: Veränderungsprozesse gelingen dann schnell und erfolgreich, wenn die Personen, die für die Umsetzung zuständig sind, vorher gedanklich in die Realisierung der beabsichtigten Maßnahmen „investiert“ haben. Dieses „psychologische Investment“ bedeutet: Die Menschen beginnen im einfachsten Fall in Workshops zu überlegen, wie die Sache realisiert werden kann, statt zu diskutieren, ob sie überhaupt stattfinden sollte. Psychologisches Investment führt zu Reflexion und vor allem zu Zielkongruenz bei allen Beteiligten. Wenn es gelingt, dass Betroffene in einem Veränderungsprozess wenigstens dreimal „psychologisch investieren“, dann sind mindestens 30 Prozent der Beteiligten bereit, bei der angestrebten Sache mitzumachen. Die 30 Prozent werden mit großer Wahrscheinlichkeit weitere 30 Prozent infizieren, sodass man schon 60 Prozent der Betroffenen für den Change-Prozess aufgeschlossen hat.

Geheimnis Nr. 3: Skepsis wird oft als Illoyalität aufgefasst. Kritische Äußerungen werden sehr harsch zurückgewiesen, sodass Skeptiker sich danach nicht mehr äußern. Das ist ein Fehler. Skepsis bedeutet Energie. Skepsis kann, wenn sie interaktiv bearbeitet wird, die Basis für Unterstützung sein. Schon oft wurden die größten Skeptiker zu den größten Befürwortern. Die eigentlichen Feinde eines Change-Prozesses sind die Leute, die zustimmen und dann die Hände in den Schoß legen.

Geheimnis Nr. 4: Mitarbeiter spüren sehr schnell, welche Projekte wichtig sind und welche nur gemacht werden, weil sich jemand wichtig tun will. Die Relevanz und der Glaube an den Erfolg eines Change-Projekts müssen deshalb von der Unternehmensspitze vermittelt werden.

Geheimnis Nr. 5: Jeder Change-Prozess braucht Emotionen, die durch die Kraft einer echten Vision entstehen. Durch Inspiration wird emotionale Beteiligung erzeugt. Es sollte eine Zukunft aufgezeigt werden, die greifbar, aber auch faszinierend und unerhört ist.

Geheimnis Nr. 6: Die Führung eines Unternehmens muss Konsequenz und Klarheit ausstrahlen. Die Menschen müssen wissen, dass der Kelch des Wandels nicht an ihnen vorübergehen wird, und dass niemand in der Geschäftsleitung bereit sein wird, von den sehr ernst gemeinten Zielen des Change-Prozesses auch nur einen Millimeter abzurücken.

Dr. Bernd Wildenmann ●

→ banal. „Wir wollen die Kundenbedürfnisse am besten erfüllen.“ Die Zukunftsbeschreibung sollte eher Auskunft geben, welche Unterschiede es im Vorgehen und im Handeln geben wird, um in Zukunft anders am Markt aufzutreten.

Jedes Veränderungsprojekt sollte mit einem zielführenden Konzept unterfüttert sein. Dieses Konzept sollte schlüssig aufzeigen, wie das neue, von der Vision vorgegebene Verhalten logisch und zwingend zu mehr Erfolg führt. Wenn das gelingt, wird ein massiver Effekt auf die Motivation der Menschen sichtbar werden. Wie solch ein Zukunftskonzept entwickelt wird, haben wir in der letzten Folge dieser Serie in der Juli/August-Ausgabe von „wirtschaft + weiterbildung“ beschrieben. Es gilt, die „latenten Bedürfnisse“ der Kunden aufzuspüren, um sie mit der Neuausrichtung des eigenen Unternehmens dann besser befriedigen zu können. Eine Erkenntnis aus der Innovationsforschung ist: Erst das mehrmalige Beschäftigen mit einem Phänomen bringt die wirklich erreichbare und mögliche Qualitätsstufe hervor. Für die Erstellung einer Zukunftsperspektive gilt das in besonderem Maße. Eine solche Zukunftsperspektive braucht mehrere Runden, bis sie wirklich eine identitätserhöhende Wirkung entwickeln kann. Zuerst braucht es eine Definition der Leitung. Zukunftsperspektiven können nicht basisdemokratisch entwickelt werden. Zumindest die Leitplanken müssen von oben kommen. Innerhalb des ersten Entwurfs muss schon das Neue sichtbar werden. Der Entwurf wird dann mit den oberen Führungskräften weiter ausgebaut und präzisiert. Die einzelnen Facetten werden in Projektgruppen weiter durchdacht und ausformuliert. Nach einer gemeinsamen Besprechung wird ein weiterer Entwurf fertig gestellt. Gleichzeitig braucht es jetzt Entscheidungen der Geschäftsleitung. Entscheidungen die die Ernsthaftigkeit der Vision untermauern. Solche Entscheidungen können Strukturen oder Ressourcen betreffen. Wenn ein Teil der Zukunftsperspektive lautet, die Innovationsfähigkeit zu fördern, dann müssen dafür auch Ressourcen bereitgestellt werden. Soll eine starke Vertriebsorientierung aufgebaut werden, müssen die Voraussetzungen dafür geschaffen werden. Appelle allein helfen nicht.

4 Menschen mobilisieren

Eine erfolgreiche Vermittlung des Zukunftskonzepts ist die Voraussetzung für die Entstehung von Identität und Mitunternehmerschaft. Nur durch eine gekonnte Information können die Mitarbeiter die dem Ansatz innewohnende Logik

verstehen. Das Verstehen ist Voraussetzung für Motivation. Menschen möchten in dem was sie tun einen Sinn sehen. Das „Verstehen“ ist die eine Sache, das „Übernehmen“ in den Arbeitsalltag die andere. Hier kommt das Konzept des „psychologischen Investments“ zum Tragen: Je mehr eine Person in ein Projekt selbst investiert, sich zum Beispiel gedanklich damit auseinandersetzt, desto mehr wird diese Person den Sachverhalt verstehen und letzten Endes gutheißen. Man muss den Menschen ausreichend Gelegenheit geben, sich mit einem neuen Sachverhalt auseinanderzusetzen. Informieren, appellieren oder anordnen waren in der Vergangenheit Wege, die zu nichts führten.

Ein guter Richtwert ist: Mindestens drei Mal sollte man den Mitarbeitern die Gelegenheit geben, sich mit der neuen Orientierung auseinanderzusetzen. Dann bekommt man „Mitunternehmerschaft“. Auseinandersetzen heißt hier, den Menschen Gelegenheit zu geben, mitzugestalten und eigene Ideen miteinzubringen. Dabei gestaltet sich die Kommunikationsphase in zweierlei Formen. Zuerst braucht es eine Initialzündung, um möglichst viele Führungskräfte und Mitarbeiter zu gewinnen: Eine Kick-off-Veranstaltung. Diese Veranstaltung ist zentral für das Gelingen des gesamten Projekts. Wenn es hier gelingt, die Zielkongruenz möglichst vieler Beteiligter zu bekommen, ist schon eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg geschaffen. Nach dem Kick-off sollte eine Landschaft von Informationsveranstaltungen geschaffen werden, die eine ausreichende Information aller Mitarbeiter gewährleistet. Viele Veränderungsprozesse laufen deshalb schlecht, weil die Mitarbeiter schlichtweg nicht genügend informiert wurden, nicht weil sie von vorneherein dagegen sind oder weil sie den gesamten Sachverhalt einfach nicht verstanden hatten.

Eine Kick-off-Veranstaltung zur Kommunikation einer Vision könnte folgende Struktur haben:

a) Vortrag zum Sinn der Veränderung durch Geschäftsleitung

Dieser Vortrag wird aufwendig vorbereitet. Sowohl das Wort, das Bild und ein Filmausschnitt helfen, 30 Minuten lang Spannung zu erzeugen. Bei diesem Vortrag sollte die Notwendigkeit der Veränderung schlüssig hergeleitet werden.

b) Erläuterung der Vision

Im zweiten Teil des Meetings wird die Vision an sich erläutert. Auch hier muss man in der Vorbereitung höchsten Wert auf Verständlichkeit, fachliche Tiefe und Spannung legen. Gleichsam wird in diesem Teil die Architektur der Umsetzung des Projekts aufgezeigt. Anschaulich kann jeder Teilnehmer der Veranstaltung mitbekommen, in welchen einzelnen Schritten das Projekt umgesetzt wird.

c) Workshops zu Aspekten der Vision

Im nächsten Abschnitt werden in Workshops mit 10 bis 20 Teilnehmern Fragestellungen aus der Vision diskutiert. Diese Fragestellungen sind vorbereitet und betreffen die Teile der Vision, die weiter diskutiert und ausgestaltet werden müssen. Die Workshop-Ergebnisse werden im Plenum präsentiert. Auch die Präsentationen der Ergebnisse können kreativ und außergewöhnlich sein. Dem Einfallsreichtum der Workshop-Teilnehmer und der Moderatoren sollen keine Grenzen gesetzt werden. Die einzelnen Ergebnisse können auch inszeniert werden.

d) Weiterer Input zum Thema „Vision, Strategie und Werte“

Hier wird insbesondere auf die Bedeutung der Werte in Bezug der Umsetzung der Vision eingegangen. Die Teilnehmer erstellen in Workshops unter Anleitung eine Ist- und Soll-Wertekultur. Aus den Unterschieden zwischen der Soll-Kultur und der Ist-Kultur lassen sich die für die Realisierung der Vision notwendigen Werteentwicklungen ableiten.

e) Abschluss mit Verfremdung

Im letzten Teil des Kick-offs wird mit den Teilnehmern eine verfremdete Aktion durchgeführt. So erleben die Teilnehmer das, was mit der Vision erreicht werden soll, in einer verfremdeten Form. In einem Fall bauten über 200 Menschen (Vision: bessere abteilungsübergreifende Teamarbeit) eine Pyramide aus Haushaltsleitern. Es gab „Baumeister“, „Architekten“, „Sklaven“ und „Geschichtsschreiber“. Am Ende der Bauphase wurde das fünf →

INGENICS ACADEMY

Schulung, die ankommt.

Die Systeme gestalten – die Menschen befähigen.

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

DAS NEUE PROGRAMM

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

inGenics

And Future Works.

inGenics AG
www.ingenics-academy.com · Telefon +49 731 93680-0

→ Meter hohe Werk mit den Berichten der „Geschichtsschreiber“ eingeweiht. Man darf den Erlebnischarakter einer solchen Aktion nicht unterschätzen. Oft ist dieser Teil ausschlaggebend für den Erfolg. Man kann Messen aufbauen, Modeschauen durchführen oder Kunstwerke errichten – Hauptsache die Aktion hat eine Botschaft und hat etwas mit der Vision zu tun. Außerdem gilt: Alles was halbherzig ist, bringt nicht viel. Entweder ganz oder gar nicht.

Neben dem „Kick-off“ gibt es noch weitere Möglichkeiten der Kommunikation – zum Beispiel die sogenannte „Vorstands-Tour“. Die Vorstände (oder die Bereichsleiter) besuchen die einzelnen Subbereiche, um dort mit den Mitarbeitern die Veränderung interaktionell zu diskutieren. Eine weitere Möglichkeit ist das sogenannte „Sixpack“. Die Vorstände (oder die Bereichsleiter) treffen sich mit jeweils sechs Mitarbeitern in ihrem Büro, um dort die Vision zu besprechen. Man kann die Gruppen auch größer wählen. In jedem Fall sollte eine unmittelbare Diskussion möglich sein. 1,5 Stunden pro Gruppe genügen. Wichtig ist der persönliche Kontakt, schriftliche Informationen genügen nicht.

5 „Schrebergarten“-Design für schnellen Erfolg

Nach Kick-off-Meetings verebben viele Changeprojekte, weil es jetzt wirklich anstrengend wird. Weil sich jetzt zeigt, ob die neue Idee etwas taugt. Weil jetzt klar wird, ob die neuen Kulturelemente wie „Motivation anstatt Kontrolle“ oder „Partizipation statt Vorgabe“ realisiert werden.

Das „Schrebergarten“-Design hilft, den Changeprozess mit Leben zu erfüllen. Es werden mehrere überschaubare Bereiche ausgewählt, um ein positives Exempel zu statuieren. Es wird an kleinen Unterprojekten oder an einer Abteilung aufgezeigt, dass „es“ geht. Nichts ist wertvoller, als ein schneller Erfolg in einem Teilbereich, wenn es um Argumente für den Wandel geht. Besser ist es, nicht nur einen Bereich auszuwählen, sondern zwei bis vier Bereiche, damit der Zufall ausgeschaltet werden kann. Der Test in ausgewählten Bereichen hat den Vorteil, dass „die Grammatik des Erfolgs“ aufgezeigt wird. Je deutlicher die Selbstwirksamkeit von einzelnen Mitarbeitern zutage tritt, je mehr die Menschen verstehen, was die Logik hinter dem Neuen ist, umso mehr werden sie sich am Change-Prozess aktiv beteiligen. Es wird also faktisch ein kleiner Erfolg geschaffen, damit es jedem klar wird, wie der Erfolg herbeizuführen ist.

AUTOR

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

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

6 Flächendeckende Umsetzung: Die Meisterstücke

In dieser Phase wird der Change-Prozess „flächendeckend ausgerollt“. Dabei droht eine große Gefahr: Das ganze Vorhaben kann so ausufern, dass es zu einer Überforderung der Organisation kommt. Die Kunst ist es deshalb, dosiert vorzugehen. Das „Tipping-Point“-Denken hilft hier weiter. Gesucht wird der entscheidende Punkt, an dem ein Hebel anzusetzen ist, damit maximale Wirkung entsteht. Ein sogenanntes „Meisterstück“, das jede Führungskraft bearbeitet, könnte so ein Tipping-Point sein. So wie ein Meister sein ganzes Können in einem Meisterstück abbildet, so bildet der „Führungsmeister“ sein Können im Führungsmeisterstück ab. Es handelt sich um ein strategisch wichtiges Projekt, mit dem eine Führungskraft den Change-Prozess unterstützt. Sie zeigt auf einzigartige Weise, wie sie ihre neue Aufgabe versteht. Gute Führungskräfte haben wenige, aber bedeutsame Vorhaben immer ganz vorne in ihren Prioritäten. Schlechte Führungskräfte haben dafür keine Zeit, weil sie das Wesentliche des Fortschritts nicht durchschauen. Ein Meisterstück ist immer ein ganzheitliches Projekt. Es werden folgende Einflussfaktoren und Szenarien betrachtet, um zu einem Meisterstück zu kommen.

Die erste Betrachtungsperspektive ist die Engpassanalyse.

- Wo liegen unsere Schwächen heute?
- An welchen funktionalen Feldern arbeiten wir zu wenig?
- Wo tauchen immer wieder Probleme und Schwierigkeiten auf?
- Wie gut funktionieren die Prozesse und Schnittstellen?
- Wie gut passen die Strukturen zu den Zielen, die erreicht werden sollen?
- Wie steht es um die Motivation und die Mentalität der Menschen?
- Wie innovativ und qualitativ hochwertig sind die Produkte und Dienstleistungen?

Die zweite Betrachtungsperspektive ist die Einschätzung der Qualität der Zukunftsperspektive.

- Wo werden wir in drei Jahren stehen, und wie werden wir uns differenzieren?
- Wie attraktiv ist unsere Zukunftsperspektive, und wie viel Geschäftspotenzial steckt in dieser beabsichtigten Positionierung?
- Wie konsequent arbeiten wir an der Umsetzung dieser Zukunftsperspektive?
- Wie stark haben wir die Umsetzung geplant und unsere Kräfte darauf ausgerichtet?

Die dritte Betrachtungsebene ist die Analyse der eigenen Persönlichkeit.

- Wo liegen meine Stärken?
- Was zeichnet mich aus?
- Wo liegen meine Schwächen?
- Was ist mein größtes Defizit?
- Was macht mir zu schaffen?
- Mit welchen Situationen komme ich nicht so gut zurecht?
- Wie scheinen meine Stärken und Schwächen mit der heutigen Situation in meinem Arbeitsbereich zusammenzuhängen?
- Wo müsste ich somit in der Entwicklung meiner Persönlichkeit ansetzen?

Die vierte Betrachtungsebene ist die Analyse des eigenen Führungsstils.

- Wie ist mein Führungsstil?
- Welche Erkenntnisse habe ich zu meinem Führungsverhalten?
- Wie gut kenne ich die erwünschten und nicht erwünschten Effekte meines Verhaltens?
- Wie gut passen Selbst- und Fremdbild zusammen?
- Welche erwünschten Wirkungen kann ich erreichen?
- Welche unerwünschten Wirkungen sollte ich in der Zukunft vermeiden?

Anschließend an diese Analyse definieren die Führungskräfte ihr Meisterstück. Dabei helfen die Fragen: Welche(s) Ziel(e) möchte ich mit meinem Meisterstück erreichen? Welcher Nutzen wird durch das Meisterstück gestiftet? Ein Meisterstück sollte keinen Zusatzaufwand beinhalten. Nicht noch ein Projekt! Also sollte der größte Nutznießer des Meisterstücks die Führungskraft und ihr Team selbst sein. Nur wenn diese Voraussetzung erfüllt ist, wird genug Energie aufgewandt werden, um das Meisterstück zu vollenden.

7 Schwächephasen vorbeugen

Potenzielle Probleme, die im Verlauf der Realisierung des Meisterstücks auftreten können, müssen im Voraus bedacht werden. Aus erkannten, zu erwartenden Problemen sollten unbedingt Planverbesserungen abgeleitet werden. Die Frage lautet: Mit welchen vorbeugenden Maßnahmen kann ich die Wahrscheinlichkeit und Tragweite der potenziellen Probleme mildern?

An einem Meisterstück zu arbeiten heißt, an den strategisch wichtigsten Ansatzpunkten eines Bereichs zu arbeiten. Change-Experten haben immer wieder festgestellt, dass es meist fünf Schritte braucht, bis eine wirkliche Innovation definiert ist. Das „Immer wieder darüber nachdenken“ und die berühmte „180-Grad-Kehre im Denken“ (genau das Gegenteil von etwas tun) sind entscheidende Erfolgsparameter. Führungskräfte denken oft zu wenig strategisch. Es werden Budgets verwaltet, Ziele vereinbart, Ressourcen eingesetzt. Eine gute Intervention ist es deshalb, Chefs zu bitten, 30 Prozent ihrer heutigen Aufgaben zu streichen. Viele bekommen auch sofort Angst, wenn sie sich mit dieser Fragestellung auseinandersetzen sollen. Verantwortlich zu arbeiten heißt aber auch, stets zu überdenken, welche Aufgaben nicht gemacht werden müssen und die freie Zeit für Innovationen zu nutzen.

Eine weitere unterstützende Intervention ist der „Transfer-Workshop“. Jeder betroffene Mitarbeiter nimmt an einem Workshop teil, in dem das, was als Zukunftskonzept entwickelt wurde, auf die Arbeitsplatzebene heruntergebrochen wird. Eine ebenfalls wichtige Intervention ist der Einsatz eines Befragungssystems, das die Umsetzungsstände in den einzelnen Bereichen aufzeigt. Untermauert wird der gesamte Prozess durch 360-Grad-Führungs-Feedbacks, Kundenbefragungen und das Angebot von Führungs-Coachings im monatlichen Abstand. Jedes Unternehmen ist deshalb aufgefordert, eigene Umsetzungs-Tools rund um seine Change-Projekte zu entwickeln.

Dr. Bernd Wildenmann ●

Reflexionen gezielt ermöglichen

Praxis. Menschen ändern sich auch im Berufsalltag erst dann, wenn sie über die Nachteile ihres aktuellen Verhaltens nachgedacht und sich die negativen Konsequenzen vorgestellt haben, die eintreten, wenn sich nichts ändert. Wer die Voraussetzungen für Reflexion kennt, tut sich leichter, Veränderungsprozesse zu steuern. So bringen Change-Manager Mitarbeiter zum Nachdenken.

1. Interaktion. Es geht darum, Menschen, die von der Veränderung betroffen sind, am Prozess zu beteiligen. Das Zauberwort heißt „psychologisches Investment“: Eine Person beginnt gedanklich in die Realisierung einer Idee zu investieren. Sie beginnt nachzudenken, wie man ein bestimmtes Vorhaben umsetzen könnte, welche Bedingungen erfüllt sein müssten, wer was tun sollte. Wer es schafft, Menschen zu einem psychologischen Investment zu veranlassen, der schafft es auch, Menschen in die Reflexion zu bringen.

2. Frage nach der Ausnahme. Eine andere Möglichkeit, Reflexion zu erzeugen, ist die Frage nach der „Ausnahme“. Profis fragen in Veränderungsprozessen immer wieder nach Ausnahmen: Hat etwas irgendwann schon einmal auf eine ganz andere Art funktioniert als jetzt? Die Ausnahme ist das neue Element – und das birgt die Lösung in sich.

3. Schock. Natürlich kann auch ein Schock zu Reflexion führen. Die Bereitschaft zur Reflexion dauert jedoch unter Schock meistens nicht sehr lange an. Somit ist der Schock nur eine bedingte Möglichkeit, Reflexion zu erzeugen.

4. Selbstoffenbarung. Menschen sind eher bereit über sich und ihre Fehler nachzudenken, wenn vorher ein anderer eine Schwäche zugegeben hat und zu seinen Schwächen stand. Ansonsten gilt: Transparenz erzeugt Reflexion. Wenn eine Führungskraft über ein differenziertes 360-Grad-System Feedback zum eigenen Führungsverhalten bekommt, kann man sehr gut beobachten, wie schnell die Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit den Veränderungsnotwendigkeiten entsteht.

Dr. Bernd Wildenmann ●

„Da wird man als Vorstand ein Stück weit demütig“

INTERVIEW. Eigentlich sollte nur mehr an die breite Masse der Kunden verkauft werden. Doch alle Vertriebstrainings erzeugten keinen Durchbruch. Am Ende brachte ein flächendeckender Change-Prozess den Erfolg. Was die Kreissparkasse Groß-Gerau erlebte, hat durchaus Vorbildcharakter für viele Unternehmen, die sich bessere Arbeitsabläufe und mehr Nähe zum Kunden wünschen.

Früher lag die Kreissparkasse Groß-Gerau im unteren Drittel, wenn die Betriebsergebnisse der hessischen Sparkassen jährlich verglichen wurden. Heute ist sie im oberen Drittel zu finden. Bei rund 2,7 Milliarden Bilanzsumme wurde im Jahr 2009 ein Betriebsergebnis von etwa 31 Millionen Euro erwirtschaftet.

Die Wende kam, als sich die Kreissparkasse im Jahr 2006 dazu entschloss, wieder mehr auf das Geschäft mit Privatkunden zu setzen. „Vertriebssparkasse“ zu werden war das Ziel. Damit der Vertrieb sich ändern konnte, musste sich aber erst die Unternehmenskultur ändern. Es ging darum, eine Kultur der Mitarbeiterbeteiligung und der Leistungsmotivation zu schaffen.

Eine Unternehmensvision wurde verabschiedet und ein Change-Prozess angestoßen. Die Vision von damals gilt noch heute. „Unsere Kunden jeden Tag (erfolg-)reicher machen“, hieß sie. Aus dieser Überschrift wurden Kapitel abgeleitet wie: „Wir setzen auf unsere taditionellen Stärken – und heben uns von anderen ab!“, „Nur gemeinsam sind unsere Abteilungen stark!“ oder „Wir bringen eine Es-geht-Haltung in die Köpfe und Herzen“. In vier ausgewählten Geschäftsstellen starteten Pilotprojekte: Vordringliche Aufgabe der Führungskräfte vor Ort war es nun, ein Umfeld zu schaffen, in dem sich bei den Mitarbeitern Motivation und Selbstvertrauen, Eigenverantwortung und Leistung entwickeln konnten.

Die Pilot-Geschäftsstellen erreichten im Zeitraum von nur einem Jahr Zielerreichungsquoten von 140 bis 170 Prozent. Dies übertraf die Erwartungen bei Weitem. 2008 wurde die gesamte Kreissparkasse in den Change-Prozess einbezogen. Bernd Fickler, Vorsitzender des Vorstands der Kreissparkasse Groß-Gerau, schildert in einem Interview mit „wirtschaft + weiterbildung“ wichtige Erfahrungen, die er aus dem Change-Prozess mitnimmt.

Woran merken Sie persönlich, dass Ihr Change-Projekt sich zu einem dauerhaften Erfolg entwickelt?

Bernd Fickler: Ich merke es daran, dass die Führungsmannschaft unseres Hauses sich verändert hat. Sie ist deutlich eigenständiger und unternehmerischer geworden. Unsere Führungskräfte übernehmen jetzt mehr Verantwortung und arbeiten besser bereichsübergreifend zusammen. Wir kommen aus einer Kultur, in der Jahrzehnte lang so gut wie alles von ganz oben vorgegeben wurde. Diese Umkehr freut mich besonders, denn ein Change-Projekt wird nur über die Führungskräfte, die das gewünschte, neue Verhalten vorleben, zum Erfolg.

Sie waren sehr vorsichtig und haben das Change-Projekt erst einmal über Pilotprojekte getestet. Warum?

Fickler: Mit den Pilotprojekten haben wir schnell und klar gezeigt, dass es ernst wird mit dem Change-Projekt. Einzelne Geschäftsstellen wurden zu Vorbildern und haben anderen vorgemacht, wie man mit einer neuen Strategie und mit einer Verhaltensänderung sehr erfolgreich sein kann. Wenn der Nutzen eines Projekts erst einmal an einer Stelle bewiesen ist, dann klappt es auch mit der flächendeckenden Umsetzung besser. Das war damals unsere Idee, und die hat sich als richtig erwiesen.

Was hat denn bei den „Piloten“ besonders gut geklappt?

Fickler: Es entstand rasch eine große Begeisterung unter den Mitarbeitern einer jeden Pilot-Geschäftsstelle. Manche, die damals dabei waren, reden heute noch davon – nach dem Motto „Weißt du noch …?“. Die Mitarbeiter waren glücklich darüber, dass sie notwendige Veränderungen gemeinsam vorantreiben konnten, weil sie eingebunden waren in die Umsetzung des Projekts. In den Projekt-Workshops sind erstaunliche Sachen ans Tageslicht gekommen.

Welche zum Beispiel?

Fickler: Das Erstaunlichste für mich war, dass viele Veränderungen, die eingeleitet wurden, gar keinen fachlichen Hintergrund hatten. Die Erfolgshemmnisse bestanden auf der persönlichen Ebene – zum Beispiel kam heraus, dass die Kundenberater ein schlechtes Verhältnis zu den Servicemitarbeitern am Schalter hatten. Zwischen beiden bestand nämlich ein erhebliches Gefälle im sozialen Status. Die Servicekräfte fühlten sich von „oben herab“ behandelt und nicht wertgeschätzt. Deshalb gab es wenig Kommunikation und Kooperation zwischen beiden Bereichen. Dabei waren die Kundenberater darauf angewiesen, dass die Servicemitarbeiter für sie Kundentermine vereinbaren. Der Erfolg einer Filiale wurde also von einem zwischenmenschlichen Problem behindert, auf das wir ohne Change-Projekt gar nicht geschaut

Bernd Fickler, Vorsitzender des Vorstands der Kreissparkasse Groß-Gerau: „Wir wollen jeden Tag besser werden!“

hätten. Und das Beste daran: Nicht nur die Bank macht jetzt mehr Geschäft, sondern auch dem einzelnen Mitarbeiter geht es jetzt besser, weil die Arbeit ihm mehr Spaß macht.

Das klingt wie im Märchen.

Fickler: So ist das Leben. Vieles wird einfacher, wenn man nur miteinander redet. Wir führen zum Beispiel regelmäßig 360-Grad-Feedbacks durch. Nehmen wir zum Beispiel einen Abteilungsleiter, dem demotivierendes Verhalten vorgeworfen wird. Dieser im Feedback-Prozess anonym vorgebrachte Vorwurf wird in einem moderierten Gespräch zwischen Abteilungsleiter und seinen Mitarbeitern zur Sprache gebracht. Das hat sehr gute Auswirkungen auf die Unternehmenskultur, weil die Mitarbeiter lernen, dass sie heikle Dinge ansprechen und anschließend in der Regel eine Verhaltensänderung beim Chef beobachten können. Meist zeigt sich übrigens, dass „nur“ aufgrund eines Missverständnisses ein falscher Eindruck entstand.

Ihre Führungskräfte mussten den „großen“ Change-Prozess mit je einem kleinen, individuellen Verbesserungsprozess unterstützen. Was hat das gebracht?

Fickler: Nur ganz selten wissen die Mitarbeiter im Rahmen eines Veränderungsprozesses nicht, was zu tun ist. Man tut sich nur mit der Umsetzung schwer. Deshalb sollten die Führungskräfte sich ein für sie wichtiges Projekt vornehmen, das sie an einem für ihren Bereich erfolgskritischen Punkt weiterbringen würde. Diese Aktion half bei der Umsetzung der Strategie, weil der Fokus auf die Maßnahmen gelenkt wurde.

Was haben Sie persönlich an Erfahrungen gesammelt?

Fickler: Als ich als Vorstandsvorsitzender von außerhalb zur Kreissparkasse Groß-Gerau kam, habe ich im Vergleich zu anderen Sparkassen viel Gutes gesehen, aber auch einiges, was verändert werden musste. Ich glaube, manchmal war ich zu fordernd. Ich habe gelernt, dass Veränderungen nie schneller vorangetrieben werden können, als die Mehrheit der Mitarbeiter das auch tatsächlich verkraften kann.

Da wird man als Vorstand ein Stück weit demütig, denn es geht nur mit den Mitarbeitern und nicht gegen sie. Diese Erfahrung habe ich als echte persönliche Bereicherung empfunden. Außerdem habe ich gelernt, dass man nicht sagen kann: Wir machen jetzt ein Jahr lang einen Change-Prozess und dann ist wieder Ruhe, bis die Mitbewerber uns eingeholt haben. Ein Change-Prozess geht – wenn er die Mitarbeiter wachgerüttelt hat – sofort in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess über. In unserer Vision steht schließlich: Wir wollen jeden Tag besser werden.

Interview: Martin Pichler ●

Fit für das neue Office 2010?

Anbieter des Jahres 2010
eLearning CHECK
Standard IT-Lernsoftware

Mit unserem Qualifizierungskonzept und unserer ausgezeichneten Lernsoftware bieten wir Ihnen die passende Begleitung Ihres Projekts - alles aus einer Hand

Infos unter **www.knowhow.de** oder auf der Zukunft Personal, H2.2

Know How®

„Ober-Projektmanager“: Überblick über Projektlandschaft

PROJEKTMANAGEMENT. In „Projekt-Management-Offices“ (PMO) läuft neuerdings alles zusammen, was in einem Unternehmen mit Projektmanagement zu tun hat. Die Kernidee: PMO überblicken die „Projektlandschaft“. Sie sind quasi der Wachturm in der Projektlandschaft. Gemeinsam mit der Unternehmensspitze ordnen die „Ober-Projektmanager“ die Projekte nach Priorität, forcieren die strategisch wichtigen Vorhaben und achten auf Zeit und Budgets.

Die Mitarbeiter nannten sie bloß „Störprojekte“. Solche „Störprojekte“ kamen direkt aus der Chefetage, sie waren lästig wie Kopfschmerzen. Mal sollte ein Produkt eiligst dem Markt angepasst werden. Mal sollte die Produktion blitzschnell umgestellt werden. Mal in kurzer Zeit das Service-Center verbessert werden. Die von oben verordneten Aufträge warfen die gesamte Projektarbeit aus der Bahn. Lieblos und ohne Herzblut wickelten die Mitarbeiter diese „Störprojekte“ ab. Viele der Vorhaben stockten und misslangen. Bis jemand nachrechnete: Die „Störprojekte“ waren strategisch hochwichtig – und brachten dem Unternehmen jährlich bis zu 15 Millionen Euro Mehrumsatz. „Niemand hat uns dies gesagt“, kommentiert einer der Projektmanager entschuldigend.

Nichts gewusst von der strategischen Bedeutung eines Projekts, dies klingt nach fauler Ausrede. Doch Projektmanagementfachleute lassen die Abbitte gelten. Für etliche Unternehmen liegt tatsächlich im Dunkeln, welche ihrer Projekte Umsatz in die Firmenkasse spülen und bevorzugt werden sollten. Das Fazit vieler Analysen: Projektteams kennen nicht die Prioritäten der Geschäftsführung.

Dem Topmanagement wiederum fehlt die Übersicht über die Projekte. Häufig ist nicht einmal ein schlichtes Verzeichnis aller laufenden Vorhaben greifbar. Ihren „blinden Fleck“ in puncto Projektmanagement erkennen immer mehr Unternehmen. Die Schwierigkeit: Projekte sind von kurzer Dauer, sie sind nirgends richtig beheimatet.

PMO bringen Transparenz

Es fehlt ein fester Ansprechpartner, der für alle Projekte seines Unternehmens zuständig ist und sich in der sogenannten „Projektelandschaft“ auskennt. Außerdem wächst rasant die Zahl der Projekte in deutschen Unternehmen. Derzeit liegt der Anteil der Projektwirtschaft bei 37 Prozent. In zwei Jahren wird er bei 42 Prozent liegen (Studie „Betriebliche Projektwirtschaft. Eine Vermessung“, IBA, Institut für Beschäftigung und Employability im Auftrag von Hays). Die „Projektelandschaft“ vieler Unternehmen wuchert zu einem schwer durchdringbaren Dschungel. Deshalb richten immer mehr Unternehmen „Project-Management-Offices“ ein (kurz: PMO), eine zentrale Anlaufstelle in puncto Projektmanagement. In diesen PMO überwachen Fachleute die Projekte, forcieren strategisch wichtige Vorhaben, verbessern das Projektmanagement und unterstützen die einzelnen Projekte nach Bedarf.

„Die Bandbreite der Project-Management-Offices reicht derzeit von serviceorientierten Beratungsstellen bis hin zu Controllern, die im Auftrag der Geschäftsführung die Effizienz von Projekten prüfen“, weiß Dr. Wolfram von Schneyder, der beim Fachverband „GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.“ eine hundertköpfige Expertengruppe zu diesem Thema leitet. In diesem Kreis betätigen sich mittlerweile Fachleute beispielsweise von W&W Informatik GmbH (Wüstenrot & Württembergische Gruppe), Continental Automotive, der Bayer-Tochter Bayer-Business-Services, HUK-COBURG Versicherungsgruppe,

dem Software- und Beratungsunternehmen Würth Phönix sowie vom Deutschen Sparkassen- und Giroverband. Eine Erhebung der GPM-Fachgruppe zeigte die Vielfalt der bereits arbeitenden „Project-Management-Offices“. Sieben verschiedene Grundformen wurden beschrieben. So finden sich in vielen PMO ausgebildete Coaches und Berater für die Projektmanager. Zudem liefern die PMO den Projektteams Arbeitshilfen, wirken bei der Qualifizierung von Projektmanagern mit, verbessern die Prozesse oder betreiben Wissensmanagement. „Die PMO bilden eine direkte Brücke zwischen der Unternehmensspitze und den Projekten“, hebt PMO-Experte Heiko Brackmann („next level consulting“, Bonn) einen entscheidenden Punkt hervor.

Die Projektbüros sammeln Berichte aus den einzelnen Projekten, verdichten die Daten und berichten regelmäßig der Geschäftsführung, wie weit die Vorhaben vorangekommen sind und wo der Schuh drückt. Andersherum können Topmanager schnell auf Veränderungen reagieren; sie können über das PMO eingreifen, ihnen strategisch wichtige Vorhaben vorantreiben und neue Projekte direkt in Gang setzen. Den Vorteil bildet die Transparenz, den die PMO ins Projektgeschäft bringen. So erkennen Unternehmenslenker sofort die Konsequenzen ihrer Entscheidungen und sehen beispielsweise, welche anderen Projekte wegen ihrer Initiativen warten müssen.

Ein solch enges Band zwischen den Geschäftsführern mit ihrer Unternehmensstrategie sowie den Projekten fehlte bislang. Projektmanagement galt lange Zeit als reine Umsetzungsmethode. Die meisten Firmenlenker erkennen die Notwendigkeit von Projekten, halten sich diese Disziplin aber vom Leibe – zur Verbitte- →

Seminare und Coaching

- Projektmanagement Kompakttraining
- Terminsteuerung
- Einsatz von PM-Methoden
- Unterstützung bei Lösungsprozessen
- Systemische Arbeitsansätze

Beim Coaching begleiten wir Projektmanager bei der praktischen Umsetzung des erlernten theoretischen Wissens.

Projektmanagement ist unser Thema

Verschaffen Sie sich einen Wettbewerbsvorteil und verbessern Sie Ihre berufliche Perspektive:

Lassen Sie sich zertifizieren.

Wir bieten Ihnen Lehrgänge zur Vorbereitung auf die vierstufige, **international anerkannte IPMA Projektmanagement Zertifizierung.**

Egal welches Level – unsere zertifizierten und praxiserfahrenen Trainer führen Sie zur angestrebten Zertifizierung.

- Projektmanagement-Fachmann GPM® (Qualifizierungslehrgang IPMA Level D)
- Höherqualifizierung IPMA Level C bis A

Rufen Sie uns an, wir beraten Sie gerne!

Software-Seminare und Workshops zur Optimierung der PM-Arbeit

- Microsoft Project und Primavera
- Präsentationstechniken
- Zeitmanagement
- Office Management

Alle Themen können als Inhouseveranstaltung auf die spezifischen Kundenanforderungen zugeschnitten werden.

0911 35037-25
www.gca-consulting.de

GCA projektmanagement + consulting gmbh

→ rung vieler Projektmanager, die die Rückendeckung aus der Chefetage dringend brauchen. „Ein PMO ist ein eleganter Weg, um das Thema Projektmanagement in die Vorstände und Geschäftsführung zu tragen“, erklärt Ralf Joerg Roeschlein, Vorstand der Beratungsgesellschaft Shift Consulting AG. Ihm sind Unternehmen bekannt, in denen die Leiter dieser Stabsstellen bereits zum Führungszirkel gehören und Prokura haben.

Doch die meisten Unternehmen nähern sich dem Thema „PMO“ behutsam. Die PMO selbst gehen zumeist umsichtig zu Werke. Sie geben acht, niemanden etwa durch ein enges Korsett von Regeln und Prozessen zu verschrecken. Viele sehen ein wichtiges Ziel erreicht, wenn sie in ihrer Organisation Projektmanagement überhaupt zum Thema machen können und die Belange der Projektmanager gehört werden. „In der Tat sollten neu gegründete PMO nicht übers Ziel hinausschießen. Projektmanagement ist kein Selbstzweck“, warnt Dr. Wolfram von Schneyder, „ein PMO sollte seinem Unternehmen in puncto Projektmanagement so viel wie nötig, aber so wenig wie möglich abverlangen.“ Man sollte also partnerschaftlich auftreten und die Mitarbeiter „mitnehmen“. Wer beispielsweise einheitliche Arbeitsabläufe verordnet und zum Ausfüllen zusätzlicher Formulare verpflichtet, sollte den Nutzen der Veränderung deutlich machen. „Unter Nutzen verstehe ich möglichst eine Arbeitserleichterung für den Einzelnen, zumindest einen konkreten Nutzen für die Organisation“, fügt Dr. Wolfram von Schneyder an. Eine solche „serviceorientierte“ Strategie verfolgt auch Astrid Kuhlmey, Leiterin eines PMO im Geschäftsfeld Science & Technology von Bayer Business Services, dem globalen Kompetenzzentrums des Bayer-Konzerns. Die Fachfrau empfiehlt, ein PMO zunächst mit wenigen Aufgaben, also „schlank“ zu starten.

Wird Verantwortung an das PMO abgeschoben?

„Im Laufe der Zeit kann das PMO ausgebaut werden und weitere Aufgaben wahrnehmen“, sagt Kuhlmey. Die Nachfrage im Unternehmen zeige dann deutlich, in welche Richtung sich das PMO weiterentwickeln kann. Diesem „Servicegedanken“ folgte Dr. Ralfdieter Füller, Leiter der Unternehmensorganisation, an die das PMO bei den Stadtwerken Leipzig angebunden ist. Er setzt ganz darauf, für sein Unternehmen „Nutzen zu stiften“, wie er sagt. „Wir verstehen uns als leidenschaftliche Dienstleister, nicht als Entscheider über Projekte oder ‚Ober-Controller’ für Projekte“, erklärt er. Man bereite Entscheidungen vor und spreche Empfehlungen aus – mehr nicht. Das Leipziger Projektbüro wuchs langsam. Zunächst verfasste er eine knappe PM-Fibel, eine Handreichung für Projektmanager und ihre Teams für professionelles Arbeiten. Dann listete Füller für seine Geschäftsführung die laufenden Vorhaben auf und ordnete sie nach Wichtigkeit. Später nahm er Projekt-Coaching ins Angebot, begleitete Projekte, konzipierte die Weiterbildung und baute spezielle Karrieresysteme für Projektmanager aus. Und 2009 hat er zwei Projektleiter eingestellt, die hauptamtlich für andere Abteilungen Projekte leiten. Eine weitere Aufgabe des PMO: Es achtet darauf, dass die strategisch wichtigen Projekte seines Unternehmens möglichst gut mit Mitarbeitern und anderen Ressourcen ausgestattet werden.

Ebenfalls auf Service und Dienstleistung für Projektmanager konzentriert sich das PMO, das Astrid Kuhlmey leitet. „Unsere Projektmanager bearbeiten IT-Projekte von einer enormen Bandbreite“, erklärt sie. Manche Projekte laufen wenige Wochen, andere erstrecken sich über Jahre. Das Budget reicht von fünf- bis siebenstelligen Beträgen. „So unterschiedliche Projekte kann man nicht einer standardisierten Vorgehensweise unterwerfen“, sagt Astrid Kuhlmey. Zudem setze ihr Geschäftsfeld Science & Technology stark

Heiko Brackmann, next level consulting: PMO sind Brücke zum Vorstand.

Uni Erlangen bestätigt PMO-Nutzen

Erfolge. Studien zeigen, dass PMO langfristig das Projektmanagement verbessern. So untersuchte die PMO Maturity Studie 2009“ (Universität Erlangen-Nürnberg / maxence business consulting) unter anderem die Termintreue und die Budgettreue von Projekten. Das Ergebnis: Bei 30 Prozent der Unternehmen mit PMO überschritten höchstens zehn Prozent der Projekte ihren ursprünglichen Terminplan. Unternehmen ohne PMO schnitten deutlich schlechter ab. Dort konnten nur 16 Prozent der Unternehmen diesen Erfolg erzielen. Einen ähnlich günstigen Effekt hat ein PMO offenbar auch darauf, dass Projekte ihr Budget einhalten. Bei 43 Prozent der Unternehmen mit PMO überschreiten maximal zehn Prozent der Projekte das am Anfang festgesetzte Budget. Der Vergleichswert: Bei 36 Prozent der Unternehmen ohne PMO brauchten zehn Prozent der Projekte mehr Geld als geplant.

Veranstaltungstipp: „PMO-Symposium 2010“, 28. bis 30. September 2010, Hamburg, www.pmo-symposium.de

Dr. Wolfram von Schneyder leitet eine hundertköpfige PMO-Expertengruppe.

auf die Kreativität und Eigenverantwortung der Projektmanager; dies passe nicht zu einem streng einzuhaltenden Standardprozess. „Wir wollen, dass sich Projektmanager mit ihrer Persönlichkeit und ihrem Sachverstand in die Projekte einbringen“, erklärt sie. Experten wissen: Checklisten verleiten dazu, mit jedem Haken hinter erledigten Aufgaben auch ein Stück Verantwortung für das Projekt abzugeben.

Nur dort, wo es unbedingt nötig ist, folgen Projektmanager einem standardisierten Vorgehensmodell – beispielsweise, wenn sie ihren Projektauftrag einholen, wenn sie Berichte schreiben oder nach Projektende gewonnene Erfahrungen protokollieren. Über diese wenigen Grenzen hinaus agieren die Projektmanager frei; das PMO von Science & Technology unterstützt sie dabei mit Coaching und Beratung. Solche Dienstleistungen sind vor allem im „weichen Bereich“ gefragt, etwa beim Umgang mit Kunden und Interessengruppen, bei der Mediation oder Teambildung. Ergänzend setzt man auf den kollegialen Austausch der Projektmanager. „Wir pflegen die Gemeinschaft unserer Projektmanager, eine Art PM-Community“, sagt Kuhlmey. „In dieser Community können sich unsere Projektmanager austauschen, Best-Practice-Lösungen studieren und sich mit Kollegen beraten.“

Ein anderes Aufgabenfeld wählte ein norddeutsches Technologieunternehmen für sein PMO. Die Projektmanager sind dem PMO direkt unterstellt; sie bilden dort einen zentralen Projektmanager-Pool, aus dem für anstehende Projekte geschöpft wird. „Wir fassen die komplette Projektmanagement-Kompetenz bei uns zusammen“, erklärt der PMO-Leiter, „hier haben wir auch die Erfahrung, um neue Methodik und Vorgehensweisen zu testen.“ Zudem entscheidet dieses PMO, wann welches Vorhaben gestartet, in die bestehenden Projekte „eingetaktet“ wird sowie welche Priorität jedes Projekt hat. Ähnlich konzentrieren sich andere Büros als „Projekt-Personalabteilung“ darauf, Projektmanager mit standardisierten Jobprofilen auszubilden, Karrierepfade für Projektmanager einzurichten und die Projektmanager ihres Unternehmens miteinander zu vernetzen. Fachleute wissen außerdem, dass einige Unternehmen ihre PMO als Kontrollinstanz einsetzen, quasi als „Projektpolizei“. Die Profis schauen ihren Projektmanagern auf die Finger und wachen streng darüber, dass die vorgeschriebenen Prozesse befolgt werden.

Die „Projektpolizei“ sollte auch Vollmachten haben

Bei Verstößen gegen die Regeln können die Büros mit umfangreicher Vollmacht eingreifen. Welche Aufgaben auch immer das PMO an sich zieht – es sollte sich vor Rollenkonflikten hüten. Es kann nicht streng über Projekte wachen und zugleich seinen Projektmanagern Coaching anbieten. So wird es weder das Vertrauen der Projektmanager noch der Geschäftsführung gewinnen. Auch empfehlen Fachleute, bei der Gründung von PMO konkret messbare Ziele festzuschreiben. Anderenfalls müssten sich die frisch ins Leben gerufenen PMOs schon nach wenigen Wochen für ihre Existenz rechtfertigen.

Fast alle Experten halten sich mit Patentrezepten für die ideale Ausgestaltung von „Project Management Offices“ zurück. „Es gibt keine allgemeingültigen Weisheiten“, sagen die Profis. Nicht nur die Beschaffenheit der jeweiligen Projekte spiele eine wichtige Rolle, sondern auch die individuelle Reife des Projektmanagements und die Unternehmenskultur. „In jedem Fall braucht man einen langen Atem“, erklärt Dr. Wolfram von Schneyder, „die großen Erfolge fährt ein PMO erst nach Jahren ein.“

Oliver Steeger ●

HAUFE. AKADEMIE

Besuchen Sie uns auf der Messe Zukunft Personal 2010 vom 12. – 14. Oktober in Köln, Halle 2.2/Stand P.35

Zukunft im Kopf.

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

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

www.haufe-akademie.de

Acht Erfolgsfaktoren für „Ober-Projektmanager“

PRAXIS. Ein „Project-Management-Office“ (PMO), eine Stabsstelle, die die Projektlandschaft eines Unternehmens überwacht, bietet sich Projektmanagern als Berater an. Studien haben nachgewiesen, dass ein „PMO“ die Projekte tatsächlich zuverlässiger macht. So sehr die Vorteile für ein PMO sprechen, so schwierig ist es, ein solches Projektbüro einzurichten. Acht Erfolgsfaktoren sollten beachtet werden.

1. „Rückendeckung des Top-Managements“

Ein PMO braucht Unterstützung und Rückendeckung von der Unternehmensspitze, anderenfalls erreicht es seine Ziele nicht. In diesem Punkt sind sich Experten überwiegend einig. Bei einer „inoffiziellen“ Umfrage unter 60 internationalen Fachleuten stand das sogenannte „Top-down-commitment“ an erster Stelle – und wurde noch vordringlicher genannt als die Kompetenz der PMO-Mitarbeiter. Für die Praxis bedeutet dies: Der Anstoß für ein PMO muss von der Unternehmensspitze kommen. Ohne diese starke Position wird das PMO schnell in den Machtspielen der Abteilungen zerrieben – oder entwickelt sich zum Sekretariat oder Erfüllungsgehilfen von einzelnen Projekten, die dort ungeliebte Aufgaben „abladen“.

2. „Verbindung von Strategie und Projektmanagement“

Zudem muss die Geschäftsführung mit seinem PMO im ständiger Verbindung stehen, damit eine Verschmelzung zwischen Unternehmensstrategie und Projektmanagement entstehen kann („Strategiedialog“). Die Aufgabe des Dialogs: Aus der Unternehmensstrategie werden Ziele abgeleitet und in Projekte „übersetzt“. Will ein Unternehmen beispielsweise neue Märkte erobern, so unterstützen Entwicklungs-, Logistik- und Vertriebsprojekte direkt dieses Ziel. Solche strategischen Erwägungen kann das PMO direkt und „ungefiltert“ in die Projekte tragen und den Projektmanagern beispielsweise erläutern, welche Absichten die Unternehmensleitung mit den jeweiligen Projekten verfolgt. In der Praxis haben sich für diesen Dialog Steuerkreise für die Projektlandschaft bewährt, Dieses Gremium setzt sich aus Geschäftsführern und Vorständen zusammen; zudem werden auch Bereichsleiter beispielsweise aus der Entwicklung, Produktion, Einkauf oder dem Marketing hinzugezogen. Dieser Kreis entscheidet über die Priorität von laufenden Projekten und beauftragt neue Projekte. Mit diesen Informationen kann das „Projekt-Management-Office“ die strategisch wichtigen Vorhaben gezielt vorantreiben.

3. „Akzeptanz“

Das Mandat aus der Chefetage allein reicht nicht aus, ein „Project-Management-Office“ fest im Unternehmen zu verankern. Es braucht breite Akzeptanz – nicht nur unter den Projektmanagern, sondern auch in den einzelnen Abteilungen, deren Interessen von Projekten berührt werden.
Erfolgreiche PMO haben diese Betroffenen zu Beteiligten gemacht, sie intensiv in den Aufbau der Büros einbezogen, ihre Interessen erfragt und in der Arbeit berücksichtigt. Fachleute sind sich einig, dass sich ein PMO diese breite Akzeptanz nicht von heute auf morgen erarbeiten kann. Hilfreich sind anfangs schnelle Arbeitsergebnisse und Erfolge („quick wins“), mit denen das PMO in der Startphase seine Schlagkraft beweist und Sympathien gewinnt.

4. „Exzellente PMO-Leitung“

Ohne einen erfahrenen Projektprofi an der Spitze steht ein PMO von vornherein unter einem schlechten Stern. Bewährt haben sich gestandene, umfassend qualifizierte Projektmanager, die bereits große Vorhaben geleitet und vielseitig Berufserfahrungen gesammelt haben. Zudem sollten sie als integere, „abgeklärte“ Führungskraft im Unternehmen anerkannt sein und einen „starken Rücken“ haben, um beispielsweise bei Moderationen, Supervision oder Konfliktschlichtungen neutral agieren zu können. Im günstigsten Fall hat die PMO-Leitung auch in der Geschäftsführung gearbeitet und spricht die betriebswirtschaftliche Sprache der Unternehmensspitze.

AUTOR

Dr. Jürgen Hermans arbeitet als Unternehmensberater und Geschäftsführer der Project Solutions GmbH mit Sitz in Ludwigshafen. Der Diplom-Biologe ist seit über 15 Jahren erfahrener Projektmanager und begleitet vorwiegend Entwicklungsprojekte in der Medizintechnik, in der IT und der Pharmabranche.
Project Solutions GmbH
Donnersbergweg 2, 67059 Ludwigshafen, Tel. 0621 57058-22
www.projectsolutions.de

5. „Sorgfältige Definition der PMO-Aufgaben“

Für die Tätigkeit eines PMO gibt es kein Patentrezept. Was das PMO leisten, welche Aufgaben es übernehmen soll – dies ergibt sich aus dem Bedarf des Unternehmens, aus der Unternehmenskultur und daraus, wie weit das Projektmanagement der Organisation bereits gereift ist. Fachleute nennen trotzdem einige „Leuchtturm-Aufgaben“, die in fast jedem PMO eine Rolle spielen.

So verbessert jedes PMO das Projektmanagement und mindert Reibungsverluste, die die Projektarbeit verzögern. Deshalb spielen fast alle PMO die Rolle des „Controllers“; sie wachen sowohl über die gesamte „Projektlandschaft“ als auch (bei Bedarf) über einzelne Projekte. Sie werten die Berichte aus den einzelnen Projekten aus, verdichten diese Daten, berichten an die Unternehmensspitze und sprechen Empfehlungen zu strategischen Entscheidungen aus. Überdies kann das PMO Projekte punktuellen Audits unterziehen, um Managementfehlern vorzubeugen und das Vorhaben erfolgreicher zu machen.

Die weiteren Aufgaben: Die meisten PMO verstehen sich als „Wächter“ über das Projektmanagement; sie stellen sicher, dass alle Projekte in dem Unternehmen nach den festgelegten Prozessen arbeiten. Zu dieser Aufgabe gehört auch die Weiterentwicklung des Projektmanagements um die Aufnahme neuer Werkzeuge ins Methoden-Repertoire. Häufig sammelt das PMO auch die in Projekten gewonnenen Managementerfahrungen („lessons learned“) und bereitet sie für nachfolgende Projekte auf. Insider wissen: Nur wenige Projekte halten von sich aus beispielsweise erfolgreich angewendete Methoden fest. Deshalb führen PMO Interviews mit den Projektleitern und erfragen Tipps und Tricks für Kollegen, die künftig vor ähnlichen Aufgaben stehen.

6. „PMO-Community“

Konzerne wie Siemens haben längst eine Gemeinschaft („Community“) für die Projektmanager gegründet, die über ihren Konzern verteilt arbeiten. Eine solche „Heimat“ bietet nicht nur Projektmanagern Vorteile, sondern auch dem Unternehmen. Untereinander vernetzte Projektmanager tauschen Erfahrungen aus; Neulinge im Projektgeschäft profitieren von erfahrenen Managern. Leiter von PMO berichten, dass sie durch diese „Kollegenhilfe“ viele Coaching-Stunden sparen. Dies indes bedeutet nicht, dass sie auf externe Berater und Coaches verzichten können. Viele Unternehmen unterhalten trotzdem ein Netzwerk zu externen Spezialisten – eine Kontaktaufgabe, die auch von PMO wahrgenommen wird.

7. „Rollenkonflikte vermeiden“

Der Spagat ist bereits mit der Idee des PMO gelegt: Zum einen soll es für die Geschäftsführung das Projektmanagement steuern und überwachen. Zum anderen bietet es sich Projektteams als „Freund und Helfer“ an. Wie auch immer das PMO gestaltet ist – die Klippe dieses Rollenkonflikts muss es umschiffen; es darf nicht Diener zweier Herren sein. So legen viele Projektmanager eindeutig ihren Schwerpunkt entweder auf den „Service für Projektteams“ (Qualifizierung, Coaching und Beratung) oder auf das „Controlling“ für die Geschäftsleitung. Entscheidend ist die Neutralität, die sich ein PMO in alle Richtungen bewahrt. Viele PMO-Leiter sprechen deshalb bewusst nur Empfehlungen aus oder bereiten bestenfalls Entscheidungen vor. Sie selbst treffen keine Entscheidungen – weder für die Geschäftsführer noch für einzelne Projektmanager.

8. „Qualifizierung“

Gemeinsam mit den Personalabteilungen setzen PMO Qualifizierungsmaßnahmen für Projektmanager auf. Der Vorteil: Die Schulungen und Lehrgänge können besser den im Unternehmen gängigen Prozessen angepasst werden. Vor allem kann ein PMO den Personalbedarf abschätzen und vorausschauend qualifizieren lassen. Ähnlich entwickeln PMO Karrieremodelle für Projektmanager, die die klassische Fach- und Führungslaufbahn ergänzen.

Dr. Jürgen Hermans ●

Executive School of Management, Technology and Law (ES-HSG)
Universität St.Gallen

PROJECT DYNAMICS
2. – 4. NOVEMBER 2010

Mehr Projekterfolg durch dynamische Simulation

“So bekommen Sie die Dynamik komplexer Projekte besser in den Griff.”

Inhalte

- Wie Sie wirksamer die oft versteckten Ursachen für Projektmisserfolge identifizieren.
- Wie Sie die Effektivität und Effizienz des Projektmanagements mittels Modellierung und Simulation erhöhen.
- Wie die dynamischen Eigenschaften von Projekten produktiv genutzt werden können.
- Wie Sie systematisch die entscheidenden Verbesserungspotenziale im Projektmanagement herausarbeiten und diese nachhaltig realisieren.
- Wie Sie die Wirtschaftlichkeit von Projekten vervielfachen.

Weitere Info unter:
www.es.unisg.ch/management-seminare
Telefon +41 71 224 23 69
management-seminare@unisg.ch

FERNUNTERRICHT. Die repräsentative TNS Infratest-Umfrage „Weiterbildungstrends in Deutschland 2010“ zeigt es deutlich: Sowohl Personalchefs als auch Fernschüler wollen moderne Lerninstrumente wie Multimedia-Kurse, Simulationen, MP3-Dateien, Online-Foren oder virtuelle Lerngruppen. Helfen diese doch, Mitarbeiter schnell mit neuem Fach- und Methodenwissen zu versorgen.

Fernschüler wollen Web 2.0

Ob Online-Lernprogramm, Simulationen, Podcast, Video, CD, MP3-Datei, Online-Forum oder virtuelle Lerngruppe – 70 Prozent von 300 deutschen Personalern und ausgesuchten Führungskräften mit großer Personalverantwortung halten es für wichtig oder sogar äußerst wichtig, dass solche oder ähnliche moderne Lerninstrumente bei der berufsbegleitenden Weiterbildung sinnvoll eingesetzt und genutzt werden.

In Unternehmen ab 500 Mitarbeitern sind sogar 93 Prozent der Befragten dieser Meinung. Das ergab eine Analyse von TNS Infratest, die unter dem Titel „Weiterbildungstrends in Deutschland 2010“ veröffentlicht wurde.

Praxisorientierung im Fernunterricht

Im modernen Fernunterricht haben sich diese digitalen Lernelemente schon zu einem sehr frühen Zeitpunkt etabliert. Ein zielorientierter Lernmedienmix aus Materialien zum Selbststudium, einem Online-Campus sowie aus begleitenden Seminaren sind selbstverständlich geworden. Die Integration aller Elemente in ein didaktisches Gesamtkonzept ist einer der Gründe, weshalb Fernlernen auch für Unternehmen immer attraktiver wird: Bereits drei Viertel der Personaler (76 Prozent) halten den Fernunterricht für eine geeignete Weiterbildungsmethode für Berufstätige. Neben der effizienten, berufsbegleitenden Wissensvermittlung zählen für die Chefs die hohe Eigenmotivation und Eigenorganisation, durch die sich fernlernende Mitarbeiter auszeichnen. Außerdem tragen zahlreiche Übungsmöglichkeiten, Fallbeispiele und Transferauf-

Fernlerner wollen immer noch Lehrbriefe anfassen, die in großen Regallagern vorgehalten werden, aber …

... genauso wichtig ist inzwischen das Lernen in „virtuellen Communities“.

gaben in den Lernmaterialien dazu bei, dass das Gelernte in der beruflichen Praxis, beispielsweise eines frischgebackenen Geprüften Bilanzbuchhalters IHK oder eines staatlich geprüften Betriebswirts, tatsächlich zur Anwendung kommt.

Multimedial wird Standard

Aber lassen wir doch die Lernenden selbst zu Wort kommen. Die Studiengemeinschaft Darmstadt (SGD) lies 361 Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihrer Lehrgänge befragen. Ein Großteil der in diesem Frühjahr Befragten schätzt schnelle und einfache Suchmöglichkeiten im Internet, er möchte Einsendeaufgaben und Anfragen digital bearbeiten und online einsenden, sich mit anderen Teilnehmern und Fernlehrern über Foren und Chats austauschen und Lernangebote wie Podcasts, Videos, Wikis und Weblogs nutzen. Schnell relevante Informationen an der Hand zu haben und im virtuellen Netzwerk Wissen auszutauschen, ist Personalverantwortlichen und Lernenden also gleichermaßen wichtig. Multimediale Lerninstrumente und vernetztes Lernen dürften sich deshalb zu einem Standard in der beruflichen Weiterbildung entwickeln.

Gewünscht wird auch ein integrativer Online-Campus mit zahlreichen Funktionen – angefangen bei E-Mail, Foren und Chats über ergänzendes Lernmaterial bis hin zur individuellen Lehrgangsübersicht und -organisation. Die Teilnehmerbefragung liefert ein genaues Bild, welche dieser multimedialen Kommunikationswege die Fernlernenden bisher am intensivsten nutzen. Sie eruiert auch Wünsche für den künftigen Einsatz.

Fest steht, dass Blended Learning im Fernunterricht mittlerweile Realität ist. Der größte Teil der Befragten ist mit dem per Internet erreichbaren SGD-Online-Campus und dessen Funktionen vertraut (94 Prozent) und greift für den Austausch und die Kommunikation mit Fernlehrern und anderen Teilnehmern auf E-Mail und Foren zurück. Zusätzliche Chats werden dann nachgefragt, wenn sie mit der persönlichen Zeiteinteilung vereinbar sind. Für den Lernerfolg hilfreich werden auch Download-Möglichkeiten von zusätzlichen Materialien und Infoseiten zum Lehrgang empfunden. Die Fernlernenden haben unter anderem Echtzeitzugriff auf sämtliche Lehrgangsdaten wie Notenübersichten oder Prüfungs- und Seminartermine. Die Seminare können zudem online gebucht werden.

Hinsichtlich der Lernmaterialien ist ein noch stärkerer Trend hin zum „Mix“ aus schriftlichen Unterlagen in Print- und elektronischer Form erkennbar. Dies wird sich in den nächsten Jahren durch den steigenden Anteil der sogenannten „Digital Natives“, das heißt Teilnehmer, die bereits mit digitalen Medien wie PC, Internet und Handy aufgewachsen sind, weiter verstärken. →

BERUFSBEGLEITEND
AKKREDITIERT
PRAXISNAH
INNOVATIV

ZEIT FÜR EIN FERNSTUDIUM

Fernstudiengänge an Fachhochschulen:

- MBA Fernstudienprogramm mit 7 Vertiefungen zur Wahl
- MBA Unternehmensführung
- Sozialkompetenz
- MBA Logistik – Management & Consulting
- Wirtschaftsingenieurwesen (MBA Eng.)
- Informatik (M.C.Sc.)
- Facility Management (M.Sc.)
- Logistik (M.Sc.)
- Elektrotechnik (M.Sc.)
- Mediation – Integrierte Mediation
- MBA Vertriebsingenieur
- MBA Marketing-Management
- MBA BWL

Wir beraten Sie gerne:
Tel. +49 (0) 261 915 38 – 14 beratung@zfh.de www.zfh.de

ZFH
Zentralstelle für Fernstudien an Fachhochschulen

Fernstudium wird auf Arbeitgeber abgestimmt

Bildungspartnerschaft. Unternehmen, die ausgewählten Mitarbeitern ein Fernstudium an einer Fachhochschule spendieren, können jetzt Einfluss auf den Lehrplan nehmen und das Studium mit firmenspezifischen Themen anreichern lassen – zumindest gilt das für die Hochschulen, die sich in der Zentralstelle für Fernstudien an Fachhochschulen (ZFH) vereinigt haben.

Der ZFH-Verbund (www.zfh.de) bietet zahlreiche Gestaltungsmöglichkeiten für eine berufliche Weiterbildung: Aus sieben MBA-Fernstudiengängen unterschiedlichster Ausrichtung (Informatik, Facility-Management, Elektrotechnik, Logistik, Sozialkompetenz) und aus mehr als 20 Fernstudienangeboten können sich Arbeitgeber ein individuelles Weiterbildungsprogramm schnüren lassen.

IT-Experten lernen präsentieren

Zwei Beispiele: Zusammen mit der Fachhochschule Trier wird im Fernstudium Informatik das neue Modul „Kommunikative Kompetenz“ angeboten, welches auf die wachsenden Anforderungen an Fachkräfte der IT-Branche zugeschnitten ist. Während IT-Experten, darunter vielfach Quereinsteiger, rein fachlich meist bestens qualifiziert sind, ist ihre Fähigkeit, Fachwissen gegenüber Kunden verständlich und wirkungsvoll zu präsentieren, nicht selten ausbaufähig. Genau hier setzt das neue Modul an. Das Besondere daran ist, dass die Teilnehmer ihre „schwierigsten“ Themen aus dem Berufsalltag unter Anleitung der Informatik-Professoren zu einem allgemein verständlichen Fachvortrag ausarbeiten und trainieren, ihr Wissen interaktiv zu präsentieren. Einen ganz anderen, aber nicht weniger relevanten Bereich betrifft das neue Modul Energietechnik, welches die Hochschule Darmstadt im Fernstudium Elektrotechnik als Branchenspezialisierung entwickelt hat. Mit der Vermittlung innovativer Konzepte zur Energieeffizienz qualifiziert dieses Modul für die Herausforderungen des Zukunftsmarkts Energie und Umwelt.

Neues Domizil: Die Zentralstelle für Fernstudien an Fachhochschulen (ZFH) in Koblenz.

ZFH repräsentiert 18 Hochschulen

Dem ZFH-Fernstudienverbund gehören inzwischen 18 Hochschulen an. Gemeinsam verfügen sie über einen Pool von über 300 Dozenten aus Wissenschaft und Wirtschaft. Jedes Modul eines Fernstudiums schließt mit einem qualifizierten Hochschulzertifikat ab. Neue Kenntnisse sind unmittelbar für den Arbeitgeber nachweisbar. Einzelzertifikate können „gesammelt“ werden – und wer weiterstudieren möchte, erhält ein Gesamtzertifikat oder absolviert ein komplettes Studium mit Master-Abschluss unter Anrechnung der zuvor erbrachten Studienleistungen.

Viele Unternehmen sehen in dem Angebot zur individualisierten Weiterbildung ihrer Mitarbeiter den Schlüssel zum Unternehmenserfolg. Wer in die branchen- und firmenspezifische Fortbildung seiner Mitarbeiter investiert, kann Führungspositionen aus den eigenen Reihen besetzen und Mitarbeiter an das Unternehmen binden.

Geringe Abbrecherquote überrascht

Außerdem gelten die üblichen Fernlernvorteile: Die Unternehmen qualifizieren ihre Mitarbeiter parallel zum Job, ohne auf deren Arbeitskraft verzichten zu müssen. Denn Fernstudiengänge, die üblicherweise als Blended Learning konzipiert sind, beinhalten einen Mix aus zeit- und ortsunabhängigem Selbststudium im Wechsel mit Präsenzveranstaltungen. Die Präsenzphasen an drei bis vier Wochenenden im Semester dienen der Anwendung und Vertiefung des im Selbststudium erworbenen Wissens und fördern den direkten Wissenstransfer in den betrieblichen Alltag. Nach erfolgter Präsenz können die Studierenden dann ihr neu erworbenes Wissen direkt in die Praxis am Arbeitsplatz umsetzen. Die kontinuierliche individuelle Betreuung durch Professoren und Studiengangskoordinatoren während des gesamten Studienverlaufs rundet das Fernstudienkonzept ab. „Die äußerst geringen Abbrecherquoten, in der Regel weit unter 20, vielfach auch unter 10 Prozent, sind der Lohn für das engmaschige Betreuungskonzept“, freut sich Dr. Margot Klinkner von der ZFH.

→ Die Befragten haben genaue Vorstellungen, wie erfolgreiches Lernen künftig weiter elektronisch unterstützt werden kann. 90 Prozent wünschen sich ergänzende Aufgaben, die über die Übungsaufgaben in den einzelnen Lernkapiteln und die schriftlichen Einsendeaufgaben, die durch die Fernlehrer individuell betreut werden, hinausgehen. Die ergänzende Aufgabenart sollte elektronisch bearbeitet werden können und eine sofortige Erfolgskontrolle bieten. Dahinter verbirgt sich das Bedürfnis, schnell und eigenständig überprüfen zu können, ob das Gelernte sitzt.

Auch die Aussicht, mit Handys auf den Online-Campus zugreifen zu können, erscheint vielen zum Zeitpunkt der Befragung schon attraktiv: Zwei Drittel wollen ihren Lehrgang flexibel von unterwegs aus organisieren; gut die Hälfte möchte sich mit anderen Teilnehmern und Fernlehrern auf dem Online-Campus via Handy austauschen. Die virtuelle Schulbank per Smartphone, Net- und Notebook sollte in Zukunft jederzeit im Zugabteil oder Park bereitstehen. Dies wird eine weitere Chance werden, freie Zeitfenster, wie etwa Reise- oder Wartezeiten, sinnvoll zu nutzen. Die Vorstellung, zusätzlich Audio-Dateien für das Lernen unterwegs vom Online-Campus herunterladen zu können, stieß bei mehr als drei Viertel der Befragten auf äußerst positive Resonanz.

Dass sich Lerneifer durchaus positiv auf die berufliche Laufbahn auswirkt, zeigen die Aussagen der von TNS Infratest befragten Personalmanager. Die Bereitschaft zur Weiterbildung in Eigeninitiative beeinflusst deren Entscheidungen maßgeblich: 78 Prozent halten ein solches Engagement für wichtig bis äußerst wichtig, wenn es um die Neueinstellung geht; bei der Eröffnung von Karrierechancen achten 80 Prozent darauf. Stellt sich die Frage nach dem Erhalt von Arbeitsplätzen, sind es sogar 82 Prozent.

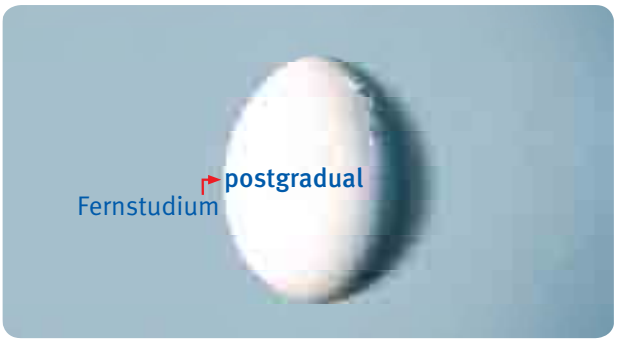
Andreas Vollmer ●

AUTOR

Andreas Vollmer ist Leiter Studienprogramm und Services bei der Studiengemeinschaft Darmstadt (SGD) und Mitglied der Geschäftsleitung. Die Studiengemeinschaft Darmstadt gilt als die traditionsreichste Fernschule mit über 750.000 Kursteilnehmern seit 1948. Rund 55.000 Fernschüler pro Jahr verteilen sich auf über 200 aktuelle Fernkurse.

Studiengemeinschaft Darmstadt
Ostendstraße 3, 64319 Pfungstadt
Tel. 0800 8066000
www.sgd.de

REIF FÜR DEN NÄCHSTEN SCHRITT?



Das **DISC** ist bundesweit einer der führenden Anbieter von postgradualen, berufsbegleitenden Fernstudiengängen.

» Akkreditierte Master-Abschlüsse in zwei Jahren
» Attraktive Programme in aktuellen Themenfeldern
» Beratung, Service & Support während Ihres Studiums

www.zfuw.de

Postfach 3049
D-67653 Kaiserslautern
Fon +49 (0)631 205-4925
Fax +49 (0)631 205-4940
zfuw@zfuw.uni-kl.de

TECHNISCHE UNIVERSITÄT KAISERSLAUTERN
DISTANCE AND INTERNATIONAL STUDIES CENTER

Deutsche Universität für Weiterbildung
Berlin University for Professional Studies

Berufsbegleitend per Fernstudium zum Master

- **Bildungs- und Kompetenzmanagement**
  Master of Arts, M.A.
- **General Management**
  Master of Business Administration, MBA
- **Organisations- und Personalentwicklung**
  Hochschulzertifikat
- **Bildungscontrolling**
  Hochschulzertifikat

1 Monat kostenfreies Teststudium

Jetzt Infomaterial anfordern!
0 18 02 / 33 55 11*
www.duw-berlin.de
*6 Cent / Anruf aus dem dt. Festnetz; mobil ggf. abweichend

Neu: Fernlehrgang zum Business-Coach

COACHING-AUSBILDUNG. Kann man sich im Fernstudium zu einem kompetenten Business-Coach weiterbilden? Das ILS Institut für Lernsysteme (www.ils.de) beantwortet diese Frage mit einem entschiedenen „Ja“. Dr. Björn Migge hat für die Hamburger Fernschule einen 22-teiligen Fernlehrgang verfasst.

Der neue Fernlehrgang „Personal- und Business-Coach“ soll durch die Kombination aus einem ...

- 18-monatigen Fernstudium (22 Studienhefte, 13 Einsendeaufgaben)
- 20 realen Peergroup-Treffen zum Üben von Coaching-Gesprächen unter Anleitung eines erfahrenen Coaches
- und einem fünftägigen sowie einem dreitägigen Seminar (insgesamt 74 Stunden Selbsterfahrung und Coaching-Gespräche)

eine „solide Basis“ für alle sein, die berufsbezogen coachen wollen, verspricht Dr. Björn Migge, Psychotherapeut, langjähriger Coach und Trainer sowie Autor des Fernlehrgangs.

Die 18 ersten Lehrbriefe des Fernlehrgangs „Personal- und Business-Coach“ basieren auf dem bereits 2007 erschienenen Fernlehrgang „Psychologischer Berater / Personal-Coach“. Die letzten vier Studienbriefe befassen sich ergänzend dazu mit den Aspekten des Business-Coachings. Dazu gehören folgende Themenkreise:

- Coaching als Profession sowie Ethik des Coachings (unter anderem: Professionalisierung des Coachings, Ethik im Alltag des Business-Coachings ...)
- Vertrags- und Prozessgestaltung (Gestaltung von Coaching-Verträgen, Strukturierung und Durchführung eines Coaching-Prozesses ...)
- Organisationsberatung und Coaching (Grundlagen der Organisationsberatung, Diagnose von Organisationskulturen, Organisationsaufstellungen ...)
- Coaching von Führungskräften (Erwartungen von Unternehmen an Business-Coaches, Führung mit Zielen, Feedback-Praxis, Coaching neu ernanner Führungspersonen, Besonderheiten beim Top-Executive-Coaching auf Bereichsleiter- und Vorstandsebene)
- Lösungsorientiertes Coaching sowie Werte- und Sinn-Coaching (Theorie und Praxis lösungsorientierter Beratung, Voraussetzungen und Methoden des Werte- und Sinn-Coachings, Umsetzungsmöglichkeiten im Personal- und Business-Coaching).

Gerade vonseiten der Unternehmen sei in den letzten Monaten die Nachfrage nach einer Coaching-Ausbildung für Manager gestiegen, erklärte Rainer Paetsch, Senior-Projektmanager von ILS Professional, dem gemeinsamen Firmenservice von ILS und Euro-FH. Er weiß aus zahlreichen Gesprächen mit Personalentwicklern: „Starker Wettbewerbsdruck erfordert immer wieder Anpassungen von Unternehmensstrukturen und -prozessen.

Da ist nicht nur betriebswirtschaftliches Know-how gefordert, sondern auch die richtige Begleitung und Förderung der Mitarbeiter.“ Coaching werde daher in naher Zukunft zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor für die Unternehmen, sei es durch externe Coaches – oder eben dadurch, dass Führungskräfte mit Coaching-Elementen führen.

Der neue Fernlehrgang kostet 2.682 Euro. Die Teilnahmegebühren für die zwei Präsenzseminare sind darin bereits enthalten. Das Fernstudium kann jederzeit gestartet werden, eine kostenlose Verlängerung um sechs Monate ist möglich.

Kann man Coaching per Fernlehrgang lernen? Diese Frage steht schon seit drei Jahren im Raum als der Grundlagenfernlehrgang „Psychologischer Berater/Personal-Coach“ vom ILS Institut für Lernsysteme in Hamburg auf den Markt gebracht wurde. Ein entschiedenes „Ja“ kommt von Dr. Björn Migge, denn Fernlehrgang zum Coach bedeute nicht nur „Papier“, sondern regelmäßiges persönliches Treffen der Lernenden in Regionalgruppen und umfasse zwei Live-Seminare. Die ergänzende Präsenzausbildung umfasst insgesamt etwa 174 Stunden und liegt damit über dem von den meisten Zertifizierern geforderten Minimum von 150 Stunden Coach-Ausbildung, die unter Aufsicht eines leibhaftigen Ausbilders stattfinden müssen. Ob die großen Coaching-Verbände, die auch als Zertifizierer arbeiten, diese Rechnung nachvollziehen können, war bei Redaktionsschluss noch nicht klar. Fest steht, dass der Deutsche Coaching-Verband e.V. (DCV) seit 2007 sich grundsätzlich gegen ein Fernstudium als Ausbildungsmethode für angehende Coaches ausspricht. Migge hält das für ein „viel zu pauschales Urteil“.

Gudrun Porath ●

Der Chef als Coach: Viele Führungskräfte wollen ihren Mitarbeitern mit Coaching-Techniken helfen. Das nötige Basiswissen könnte schnell und preiswert einem Fernlehrgang entnommen werden.

Berufs- oder ausbildungsbegleitend studieren an der SRH FernHochschule Riedlingen

- **Betriebswirtschaft (B.A.)**
- **Wirtschaftspsychologie (B.A.)**
- **Lebensmittelmanagement und -technologie (B.Sc)**
- **Business Administration (MBA)**
- **Wirtschaftspsychologie, Leadership und Management (M.A.)**

Die SRH FernHochschule Riedlingen steht für:

- Garantierte Qualität, Akkreditierung durch den Wissenschaftsrat und aller Studiengänge
- Bewährte Kooperationen mit namhaften Unternehmen

www.fh-riedlingen.de

SRH

KÖNIGSWIESER & NETWORK GmbH

INNOVATIONSWERKSTATT PERSONAL 2011
28.–29. MÄRZ 2011 | BERLIN

EINEN SCHRITT WEITER GEHEN

Gibt es eine Zukunft von Personal? Wenn ja, wie sieht sie aus? Themen wie Virtualität, Demographischer Wandel, Zukunft der Arbeit und Wertschöpfung sind dabei relevant. Auf der Innovationswerkstatt Personal wollen wir gemeinsam mit Ihnen denken und Antworten finden.

Kontakt:
martin.hillebrand@koenigswieser.net
lars.burmeister@koenigswieser.net

www.koenigswieser.net

Neuer Ratgeber
von Markus Jung und Anne Oppermann

100 Fragen und Antworten zum Fernstudium
128 Seiten · ISBN 978-3-88264-506-4 · EUR 14,80

»Keine Fragezeichen mehr im Kopf!« studieren.de
»…alles über diese Form der Weiterbildung« Hamburger Abendblatt
»…in seiner Art einzige umfassende Ratgeber« ekz-informationsdienst

FELDHAUS
DER BILDUNGSVERLAG

FELDHAUS VERLAG · 22122 Hamburg
Tel. 040 67943030 · Fax 040 67943030
www.feldhaus-verlag.de

Durchstarten nach der Krise

KONGRESSBERICHT. Zum ersten Mal gab Telekom-Personalvorstand Thomas Sattelberger einen detaillierten Einblick in die Personalarbeit bei der Telekom. Er war der Star auf der 9. Kienbaum Jahrestagung, die mit knapp 500 Teilnehmern einen neuen Besucherrekord feierte. Das Kongressmotto hieß diesmal „HR 2010 Strategische Pole Position“. Die Präsentationen der Referenten stehen unter http://www.kienbaum.de/go/ehreshoven2010/

„Wir haben die jüngste Krise überstanden“, begrüßte Walter Jochmann seine Gäste. Doch Zeit zum Ausruhen gebe es nicht. Dafür sorgten rasante Veränderungen: Das Thema Work-Life-Balance werde zum Beispiel weiter an Bedeutung gewinnen. „Über 20 Prozent der Manager fühlen sich ernsthaft krank“, betonte der Vorsitzende der Geschäftsführung bei der Kienbaum Management Consultants. Das Thema Prävention müsse daher noch wesentlich besser vorangetrieben werden. Auch rund um „Diversity“ gebe es noch viel zu tun. „Das ist kein Thema für Hauruck-Aktionen! Die Auswirkungen auf das Talentmanagement wollen berücksichtigt werden“, so Jochmann.

Bessere Kennzahlen benötigt

Der Anspruch der Personaler, als Business-Partner akzeptiert zu werden, sei bislang eher Anspruch als gelebte Wirklichkeit, kritisierte Jochmann. Doch künftig müsse der Business-Partner zum strategischen Partner werden. Um sich als gleichwertiger Partner mit den Entscheidern an einen Tisch setzen zu können, bräuchten die HR-Manager jedoch auch knallharte Kennzahlen zum Personalbereich. Die künftige Aufgabe sei es, Menschen und Geld zu managen.

Dazu gehöre auch die Workforce Scorecard: Eine jährliche Erfolgsmessung von Belegschaft und den Wirkungen des Personalmanagements. Den größten HR-Prädiktor für den Erfolg eines Unternehmens sieht der Psychologe in der Passung der Topmanager zum Unternehmen und im Retention-Management. „60 Prozent der gut ausgebildeten Mitarbeiter in den USA wollen das Unternehmen verlassen, wenn es wirtschaftlich wieder besser geht“, sagte Jochmann.

Das vermutlich wichtigste HR-Thema sei daher ein ganzheitliches Talentmanagement. Die Personalauswahl basiere künftig stärker darauf, wer zur Unternehmenskultur passt und wer Fähigkeiten mitbringt, die das Unternehmen weiterbringen. „Wir müssen die kleinen Steve Jobs identifizieren“, sagte der Kienbaum-Chef.

Einblick in Beratungsarbeit

Nach dem Eröffnungsvortrag gaben Kienbaum-Berater zusammen mit Vertretern aus Unternehmen einen Einblick in ihre Beratungsarbeit. Themen waren zum Beispiel: „Die Rolle von HR im Transformations-Management der GEA Group“ oder „Die kulturelle Integration als Erfolgsfaktor in Fusionsprozessen am Beispiel der Vereinigung der AOK Berlin-Brandenburg“. Auch in den Workshops am Nachmittag ging es um die praktische Umsetzung von HR-Themen wie etwa die Herausforderungen im Talentmanagement oder die Führung in Hochleistungsorganisationen. Wie es die Kommunikationsagentur Scholz&Friends schafft, Hochleistungsteams zu managen, erklärten Christof Biggeleben und Frank Pieper. Zu den zehn Erfolgsfaktoren gehört dabei unter anderem, dass die Teammitglieder Verantwortung füreinander übernehmen, um die beste Idee kämpfen und jede Herausforderung annehmen. Die Führung müsse persönlich und mit Strahlkraft überzeugen, unternehmerisch in flachen Hierarchien agieren, die Mitarbeiter nach ihrem Talent einsetzen und „über ein Thema führen“ statt über Hierarchien.

Die Teilnehmer zum Nachdenken brachte Urs Stoller von Swiss Coaches. Wie motiviert man eine Sportlerin, die sich beim

Chefs setzen auf Empowerment

Metastudie. Eine Gegenüberstellung von wichtigen Führungsqualitäten vor und nach 1995 zeigt dabei, wie gravierend sich Führung verändert hat.

Führungsstil	Heute	vor 1995
Empowerment der Mitarbeiter	43,1 %	28,0 %
Schaffung einer lernenden Organisation	42,6 %	17,3 %
Vertrauensvolle Beziehung zu Mitarbeitern aller Ebenen	30,8 %	10,9 %
Führen durch eigenes Vorbild (Integrität)	29,6 %	4,5 %

Quelle: Metastudie (siehe www.hpocenter.com)

Foto: Kienbaum

Pause im Freien: Die „Kienbaum Jahrestagung“ überzeugte auch in diesem Jahr wieder mit einer lockeren, aber intensiven Arbeitsatmosphäre.

ersten Sprung verletzt hat, aber nur mit einem zweiten Sprung den Wettbewerbserfolg ihres Teams retten kann? „Welchen Satz würden Sie der Sportlerin als erstes sagen: Du musst, du kannst oder du willst?“, fragte der Sportpsychologe. Etliche Zuhörer entschieden sich für „Du willst“ und damit für die falsche Lösung. „Das Wichtigste sind die Fähigkeiten, erst dann kommt die Bereitschaft“, erklärte Stoller.

„Führung ist der Dauerbrenner und wird an Bedeutung gewinnen“, sagte Kienbaum-Principal Achim Mollbach. So habe eine Metastudie mit der Auswertung von 290 Studien (www.hpocenter.com) ergeben, dass Führungsqualität ein zentraler Erfolgsfaktor von Hochleistungsorganisationen ist.

Eine Gegenüberstellung von wichtigen Führungsqualitäten vor und nach 1995 zeigt dabei, wie gravierend sich Führung verändert hat. Am wichtigsten ist danach heute das Empowerment der Mitarbeiter mit 43,1 Prozent. Vor 1995 waren es nur 28 Prozent. Auf Platz zwei steht die Schaffung einer lernenden Organisation mit 42,6 Prozent versus 17,3 Prozent vor 1995. Auch die Aufrechterhaltung und Stärkung einer vertrauensvollen Beziehung mit Mitarbeitern aller Ebenen hat enorm an Bedeutung gewonnen: 30,8 versus 10,9 Prozent. Die gelebte Integrität und das Führen durch Vorbild stiegen sogar von 4,5 auf 29,6 Prozent.

Sattelbergers strategische Personalarbeit

Die Tagung endete mit dem Vortrag von Telekom-Personalvorstand Thomas Sattelberger zur strategischen Personalplanung, der „wiederentdeckten Mutter aller Schlachten der Personalarbeit“. Es sei das erste Mal, dass er über die Personalarbeit der Telekom spreche, sagte Thomas Sattelberger und erklärte selbstkritisch und stolz: „Die Telekom ist noch nicht toll, aber sie ist anders als am 3. Mai 2007.“ Damals trat Sattelberger seinen Posten als Personalvorstand an. Zu schaffen macht dem Konzern vor allem die rasante Entwicklung im Telekommunikationsmarkt. Die Fakten: Der Konzern musste allein von 2007 bis 2009 einen Rückgang von 31 Prozent beim klassischen Festnetz-Geschäft verarbeiten. Mit Nachdruck werden deshalb neue Geschäftsfelder wie mobile Zugänge und Online-Services aufgebaut. Von 1996 bis 2010 kam es zu einem Personalabbau von 54 Prozent der damals 201.100 inländischen Mitarbeiter. Gleichzeitig wurden vor allem im Ausland 24 Prozent neue Mitarbeiter eingestellt. Dazu kommt eine interne Umbesetzung bei 42.000 Mitarbeitern.

Das alles funktioniere nur mit einem auf die Unternehmensstrategie abgestimmten „Total-Workforce-Management“. Das sei der Realitäts-Check für HR-Manager, sagte Sattelberger. Und damit seien HR-Manager auch auf Augenhöhe mit dem Finanzmanagement. Der Business Case müsse daher zum HR-Case werden, so der Telekom-Vorstand. Personelle Überhänge oder Unterdeckungen sowie die vorhandenen und benötigten Skills werden in einer GAP-Analyse erfasst und bilden die Grundlage für die HR-Programme von der Rekrutierung über die Weiterbildung bis zu den Laufbahnsystemen. Total-Workforce-Management sei auch ein Ansatz, die Würde der Menschen zu wahren. „Man tut das, was nötig ist, aber auch nur das“, so Sattelberger. Bei der Telekom sei so ein Abbau von 8.500 Mitarbeitern vermieden worden.

Mit seinen anspruchsvollen Programmen, der offenen Atmosphäre und der professionellen Betreuung im entspannt ländlichen Ambiente in einer alten Niederlassung eines Ritterordens in Ehreshoven bei Köln hat sich die ursprünglich als Kundenevent gestartete Jahrestagung längst zu einem der wichtigsten HR-Treffs gemausert. Die Erwartungen für 2011 sind daher hoch. Denn dann feiert die Veranstaltung ihr zehnjähriges Jubiläum.

Bärbel Schwertfeger ●

Das wird ein schöner Monat für ...

... Dr. Manuel Schulz,

Oberst der Bundeswehr im Generalstabsdienst, der als wissenschaftlicher Leiter des **Fernausbildungskongresses der Bundeswehr** jetzt schon zum siebten Mal die Fahne der Fernausbildung (zivil: E-Learning) hochhalten darf. Der Titel des Kongresses kommt dieses Mal einem fetten Kanonenschlag gleich: „Bildung 3.0“! Die Teilnehmer sollen sich unter anderem über folgende Frage klar werden: „Web 2.x – Sonst ändert sich nix?“

7. bis 9. September in Hamburg
www.fernausbildungskongress.org

Foto: Claude Langlois

... Dr. Florian Langenscheidt,

der als Mitglied der German Speakers Hall of Fame auf der diesjährigen Sprecher-Convention eine Ode an den Optimismus halten wird. Damit meint er nicht die naive Gute-Laune, sondern den Glauben, das es Fortschritt durch Veränderung gibt: „Denn um die Welt zu ändern, brauche ich viel Zuversicht, dass das geht. Optimismus eben.“ Durch Reden etwas ins Rollen zu bringen, das haben sich auch die vielen anderen deutschen und internationalen Speakers auf die Fahne geschrieben.

10. und 11. September in Köln
www.gsa-convention.org

... Dr. Willms Buhse,

der auf der **Knowtech**, dem Wissensmanagement-Kongress des Branchenverbands Bitkom, die traditionell eher schüchternen IT-Experten unter den Besuchern mit einer Open-Space -Veranstaltung vernetzen darf. Ziel dieser Abendveranstaltung ist es, „in kurzer Zeit eine Aufbruchsstimmung zu erzeugen“. Buhse wird das schaffen. Er hat schließlich schon deutsche DAX-Vorstände mit jugendlichen „Digital Natives“ zu wilden Diskussionen zusammengebracht.

15. bis 16. September
in Bad Homburg
www.knowtech.net

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

… Walter Richter,

Geschäftsführer des Kongressveranstalters Netcomm GmbH, der unter dem inoffiziellen Motto „Wer nicht dabei ist wird nicht wahrgenommen“ die **Personalmesse München** anbietet. Nichts weniger als die „Fachmesse für Personalberatung, Recruiting, Potenzialanalyse, Weiterbildung, Outsourcing und Personalmarketing“ führt Richter ins Feld und unterfüttert die Kontaktbörse mit einem Bauchladen an Kongressvorträgen zu den verschiedensten Themen. Der Erfolg gibt ihm offenbar recht: Es ist die sechste Personalmesse ihrer Art.

21. September in München
www.personal-world.de

… Christoph Hieber,

der als neuer Geschäftsführer der „e/t/s didactic media“ die **22. Fachtagung für innovatives Lernen** veranstaltet und dabei auch einen Vortrag über erfolgreiche Blended-Learning-Konzepte halten wird. Anfang des Jahres ist Hieber beim E-Learning-Anbieter als Geschäftsführer angetreten, um die „Entwicklung kundenspezifischer Lösungen“ auszubauen. Auge in Auge mit seinen Kunden wird er jetzt seine Konzepte direkt überprüfen lassen können.

27. und 28. September in Potsdam
www.ets-online.de

… Atil Ural,

Geschäftsführer des Kongressveranstalters „business factors Deutschland GmbH“. Er hat das Veranstaltungsformat des „Gipfels“ in Deutschland vor 10 Jahren mit entwickelt. Mit den **„StrategieTagen Learning 2010“** im Grandhotel Schloss Bensberg gelang ihm ein Erfolg in der Weiterführung dieses Formates. Nicht nur konnten hochkarätige PE-Referenten gewonnen werden (Deutsche Bank, Eon Energie, Apollo Optik, Linde Group, Accor Hotellerie, Rewe, MAN …), sondern die Veranstaltung ist mit mehr als 100 Anmeldungen von Führungskräften aus Personalabteilungen auch voll besetzt.

27. und 28. September
in Bergisch Gladbach
www.businessfactors.de

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

September 2010

Education meets Global Business

EDUBIZ. Für etwa neun Milliarden Euro exportiert Deutschland berufliche Aus- und Weiterbildung. Wer sich von diesem Kuchen ein Stück abschneiden will, der sollte zur Außenwirtschaftsmesse „GlobalConnect“ und deren Bildungsplattform „edubiz“ am 26. und 27. Oktober nach Stuttgart kommen.

Die Außenwirtschaftsmesse „GlobalConnect“ findet in diesem Jahr bereits zum zweiten Mal statt. Schon bei der Erstveranstaltung 2008 setzte sie sich mit knapp 3.000 Besuchern und über 150 Ausstellern an die Spitze der Außenwirtschaftsveranstaltungen in Deutschland.
Die Zielgruppe der Messe sind kleine und mittelständische Unternehmen, die im Ausland aktiv sind. Sie finden auf der Messe Dienstleister in allen Fragen der Internationalisierung. Zum ersten Mal wird in diesem Jahr die „GlobalConnect“ ergänzt um die Plattform „edubiz“. Hier treffen international orientierte Bildungsanbieter auf deutsche Exporteure. Die „edubiz“ versteht sich als ein Marktplatz für Konzepte und Leistungen, die bei der Entwicklung von nachhaltigen Wachstumsperspektiven helfen.

Konferenz & Messe & Forum

Die Plattform „edubiz“ besteht aus drei Elementen: Einem eigenen Ausstellungsbereich zum Thema Bildunsexport, einem für alle Besucher offenen Diskussionsforum und einer hochrangig besetzten Fachkonferenz am zweiten Messetag der „GlobalConnect“. In der Ausstellung sind die wichtigsten Anbieter internationaler Personallösungen als direkte Ansprechpartner für die Unternehmen präsent. Das offene Messeforum gibt die Gelegenheit, sich selbst als Anbieter von Produkten und Dienstleistungen vorzustellen. Die Konferenz am 27. Oktober wird von Baden-Württembergs Wirtschaftsminister Ernst Pfister eröffnet. Auf Expertenvorträge folgen Podiumsdiskussionen und Praxisbeispiele aus erfolgreichen Exportunternehmen. Und es gibt einen Erfahrungsaustausch zwischen Hochschulen, Bildungsanbietern und Unternehmen.
www.edubiz.eu und www.localglobal.de

Foto: messe stuttgart

Die Messe Stuttgart wird im Oktober zum Zentrum der mittelständischen Exportindustrie. Wer als Trainer mit dieser Zielgruppe ins Geschäft kommen will, sollte auf der „edubiz“ dabei sein.

Special für alle, die über Weiterbildungsmaßnahmen entscheiden

seminarmarkt

09_10
www.wuw-magazin.de

Seminarmarkt_Neue, wichtige Seminarthemen für 2011 s. 2
Interview_Drei Fragen an den Change-Experten Gianni Liscia s. 3
Seminaranbieter_Profis, die Menschen bewegen s. 6

Auflage: 45.000 Exemplare

wirtschaft weiterbildung

HAUFE.

„Einfach unfähig, 50-Jährige zu führen“

NEUE SEMINARTHEMEN. Mit „generationengerechter Führung“ tun sich junge Führungskräfte schwer. Eine Reihe von Akademien hilft neuerdings gezielt, dass Manager den passenden Führungsstil für jede Generation finden können. Die Fähigkeit, aufziehende Krisen rechtzeitig zu erkennen und zu meistern, nennt man „Resilienz“. Auch das ist ein Thema, das den Seminarmarkt demnächst beflügeln wird.

50-Jährige haben so gut wie keine Chance auf dem Arbeitsmarkt. Da helfen auch die Vorboten des demografischen Wandels nichts. Keiner will „Alte“ einstellen – selbst wenn es sich um erfahrene Ingenieure handelt. Die Bundesagentur für Arbeit hat im Juli bekannt gegeben, dass die Zahl arbeitsloser Akademiker über 50 im Vergleich zum Vorjahr um 12,6 Prozent gestiegen ist. Im Durchschnitt aller Arbeitslosen lag der Zuwachs nur bei knapp sechs Prozent. Im Ruhrgebiet ist noch nicht einmal die Hälfte aller Firmen bereit, Menschen einzustellen, die ihren 50. Geburtstag schon hinter sich haben. Die „Westdeutsche Allgemeine Zeitung“ (31. Juli) hat versucht, den Gründen für dieses Verhalten auf die Spur zu kommen. Dabei ist sie auf Bernhard Jirku gestoßen, dem Arbeitslosenexperten der Dienstleistungsgewerkschaft Verdi. Er behauptet: „Junge Führungskräfte sind einfach unfähig, ältere Untergebene anzuleiten. Deshalb suchen sie sich hartnäckig ein junges Team zusammen.“

Wie führt man Ältere?

Gut gebildete, ältere Akademiker abzulehnen, ist betriebswirtschaftlich dumm, volkswirtschaftlich schädlich und gesellschaftspolitisch diskriminierend. Höchste Zeit also, der Jugend die Angst vor den Alten zu nehmen. Folgerichtig hat die Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH (www.die-akademie.de) in Überlingen ein neues dreitägiges Seminar in ihr Programm aufgenommen, das den Titel „Führen im Generationen-Mix“ trägt. In diesem offenen Seminar wird jungen Nachwuchsführungskräften gezeigt, wie sie das Potenzial der Alten für ihr Team nutzbar machen können. „In diesem Seminar lernen Sie, wie Sie Ihr Team zu Höchstleistungen führen können, indem Sie Synergien und Potenziale nutzen, die sich aus der Vielfalt ergeben“, heißt es in der Seminarbeschreibung. „Sie setzen sich mit den Generationen in Ihrem Team auseinander, um Missverständnissen vorzubeugen und ein besseres Verständnis untereinander zu entwickeln. Sie trainieren, Menschen unterschiedlicher Generationen ihren Bedürfnissen und Erwartungen entsprechend zu führen, und Sie gewinnen Sicherheit in Krisen- und Konfliktsituationen.“

„Führen älterer Mitarbeiter“ heißt ein eintägiges Seminar bei IME in Bielefeld (www.ime-semare.de), in dem es darum geht, dass junge Führungskräfte lernen, die Vorteile älterer Angestellter zu schätzen. Sie bieten nämlich in der Regel einen realistischen Umgang mit komplexen Sachverhalten, Krisenbeständigkeit, gutes Zeitmanagement, Toleranz im Hinblick auf alternative Handlungsstile und Situationseinschätzungen und Gelassenheit. Die Seminarteilnehmer erlangen laut IME Wissen über die körperlichen und psychologischen Aspekte des Älterwerdens und die spezifische Motivationsstruktur älterer Beschäftigter. Sie lernen Instrumente für eine angemessene Führung und Förderung älterer und erfahrener Mitarbeiter kennen. Wichtig ist es den Bielefeldern, dass „Mythen und Vorurteile zum Altern“ abgebaut werden und die „spezifische Motivationsstruktur langjähriger Mitarbeiter“ erkannt und ge-

nutzt werden können. Die Integrata AG in Stuttgart (www.integrata.de) hebt mit ihrem zweitägigen Seminar „Führung und Entwicklung von älteren Mitarbeitern“ zuerst einmal auf die Analyse der Altersstruktur eines Unternehmens und die Beschreibung der Auswirkungen ab. Dann geht es um die Frage: Brauchen ältere Mitarbeiter eine andere Führung? Die Antwort auf diese Frage aus dem „personalpolitischen Niemandsland“ steht unter der Überschrift „von der Altersdiskriminierung zur Wertschätzung“. Praktiker, die sich Handlungskonzepte auf der Organisationsebene wünschen,

Verderben ältere Menschen die Stimmung im Team? Lassen sie sich nur schwer führen? Viele junge Teamleiter scheinen das zu glauben und entscheiden sich im Einstellungsverfahren gegen ältere Mitarbeiter.

Drei Fragen an ...

Gianni Liscia, der zusammen mit seinem Bruder Marcello Liscia die Team Liscia GbR in Paderborn leitet. Der Experte für Veränderungsprozesse ist stellvertretender Vorstandsvorsitzender des Verbands dvct. www.TeamLiscia.de

Gianni Liscia

Sie haben auf dem Heiligenfelder Kongress mit einem Vortrag zum Thema „Krisenbewältigung“ für große Aufmerksamkeit gesorgt. Worum ging es da?

Gianni Liscia: Der Vortrag hieß „Gestärkt durch die Krise. Durch die Krise gestärkt!“ und kritisierte besonders jene Unternehmen, die seit 2009 nur darauf aus sind, die Kosten zu senken. Gewinn ist gleich Umsatz minus Kosten. Den Umsatz zu erhöhen, ist immer eine Alternative zum Kosten drücken – allerdings glaubt einem das mitten in einer Krise niemand. Es gibt drei Handlungsfelder, wenn mehr Umsatz gemacht werden muss: 1. Mehr Neukunden akquirieren 2. Das eigene Angebot bereinigen und auf das Wesentliche zurückfahren 3. Die eigenen (Verkaufs-)Prozesse optimieren. Mit der Umsetzung dieser drei Maßnahmen muss man spätestens am Beginn einer Krise anfangen.

Wie sind Sie denn mit Ihrem eigenen Trainings- und Beratungsunternehmen durch die Krise gekommen?

Liscia: Als es Ende 2008 losging mit der Krise, starteten wir die Aktion „Train now, pay later“. Die Unternehmen, die kein Geld für Weiterbildung hatten oder es nicht mehr ausgeben durften, konnten den Zahlungstermin weit in die Zukunft hinein verlegen. Außerdem haben wir eine Honorierung auf Erfolgsbasis entwickelt. Geld fließt nur, wenn ein Seminar messbaren Verkaufserfolg oder messbare Produktivitätsfortschritte bringt. Im Krisenjahr 2009 haben wir auf diese Art unseren Umsatz um 28 Prozent gesteigert.

Um zu Neukunden zu kommen, raten Sie ihren gewerblichen Kunden auch zur Kaltakquise im Industriegebiet. Nutzen Sie solche Aktionen auch für Ihre eigene Akquisition?

Liscia: Selbstverständlich. Neukunden zu akquirieren ist sehr simpel. Die Menschen sind im direkten Kontakt viel freundlicher als am Telefon. Es geht bei vielen Verkäufern eigentlich gar nicht darum, dass sie verkaufen lernen, sondern dass sie ihre Ängste überwinden. Heutzutage sollte man zudem die Rolle der „Sozialen Medien“ nicht unterschätzen. Viele Geschäftsanbahnungen treiben wir über Xing und ähnliche Plattformen voran. Es lohnt sich zum Beispiel eine eigene Firmengruppe zu moderieren.

Interview: Martin Pichler ●

bekommen Tipps zum altersgerechten Personaleinsatz (neue Karrierekonzepte und Laufbahnen), zum lebenslangen Lernen (lernförderliche Arbeitsorganisation) und zum Gesundheitsmanagement. Die Argumente und Gegenargumente für ein „Age-Management“ werden zusammengefasst und die Erfahrungen der Teilnehmer reflektiert.

Wie Jüngere gezielt zu Mentoren werden für die Älteren (und umgekehrt) – das ist einer der Schwerpunkte des Seminars „Alternde Belegschaften – Der generationengerechte Betrieb“, das sich das Poko-Institut in Münster (www.poko.de) zu diesem Thema hat einfallen lassen. Neben einer altersorientierten Personalarbeit (parallele Laufbahnen für jüngere und ältere Mitarbeiter) spielen rechtliche Aspekte in diesem Seminar eine große Rolle. Der Schutz älterer Arbeitnehmer wird als Aufgabe des Betriebsrats definiert, der zum Beispiel auf betriebliche Regelungen zum Schutz älterer Arbeitnehmer drängen könnte.

Wenn man den Wirtschaftsforschern glauben kann, dann ist die einschneidende Wirtschaftskrise fürs Erste vorbei. Dass die nächste Krise kommt, gilt als sicher.

„Resilienz“ ist die Antwort auf die nächste Krise

Da niemand weiß, wann das sein wird, besteht die einzige Hoffung der Unternehmen darin, es wenigstens rechtzeitig mitzubekommen, wenn „es“ wieder losgeht mit dem Abschwung. Die Fähigkeit, aufziehende Turbulenzen rechtzeitig zu erkennen und zu meistern, nennt man „Resilienz“. Personen aber auch Organisationen können resilient sein. Sie sind robust, ohne starr zu sein. Sie können auf Unerwartetes schnell und flexibel reagieren. Diese Fähigkeiten kann man lernen.

Ein „Symposium für Pioniere“ zu diesem Thema veranstalten vom 3. bis 4. September die Systemiker von Heitger Consulting (www.heitgerconsulting.com) zusammen mit dem TÜV Rheinland in Köln. Das zweitägige Event „Das Unerwartete meistern. Warum resiliente Unternehmen erfolgreicher sind“ dreht sich um Fragen wie: Wie können Manager ihre Organisation turbulenzfähig gestalten? Was können Führungskräfte tun, um sich selbst und ihre Mitarbeiter widerstandsfähiger und flexibler für den Umgang mit dem Unerwarteten zu machen? Wie sieht die unternehmerische Strategiearbeit in bewegten Zeiten aus? Wie werden aus Turbulenzen Innovationen?

„Das Resilienz-Prinzip“ heißt ein eintägiges Seminar der ComTeam AG in Gmund in dem es auch um die Widerstandsfähigkeit von Menschen und Organisationen geht. Den Organisationsberatern zufolge hängt sie von drei Schlüsselfaktoren ab: 1. von der rechtzeitigen Wahrnehmung von kritischen Situationen, 2. von der Fähigkeit, die Kontrolle zu behalten und auf die eigenen Ressourcen zugreifen zu können, 3. vom Glauben, dass das eigene Handeln Sinn macht. Die Ausprägungen

Tagungshotels haben viele Gesichter!

SCHNELL
GRATIS
ZUVERLÄSSIG

Wir finden das Richtige für Sie!

TOP TAGUNGSHOTELS

DIE BESTEN TAGUNGS HOTELS IN DEUTSCHLAND
www.toptagungshotels.de

BESONDERE TAGUNGS & EVENT LOCATIONS
www.toptagungslocations.de

Testen Sie unseren Service!
E-Mail: info@toptagungshotels.de
Tel.: 00 49 / 9 31 / 4 60 78 60
Internet: www.toptagungshotels.de

der Resilienzkompetenz können verbessert werden. „Wir haben die Methoden dafür entwickelt“, verspricht das Com-Team (www.comteam-ag.de).
Eher der individuellen Seite der Resilienz, der persönlichen Belastbarkeit und Widerstandskraft, wendet sich das Seminar „Persönliche Resilienz – eine unterschätzte Kernkompetenz“ der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. in Düsseldorf (www.dgfp.de) zu. „Ziel ist die Entwicklung einer klaren persönlichen Strategie im Umgang mit dem durch Leistungsverdichtung entstehenden Druck“, schreibt die DGFP.
Es gibt sogar schon eine aus sechs Modulen bestehende Ausbildung zum Resilienz-Berater. Er soll Geschäftsleitungen, Personalabteilungen und Führungskräfte dabei unterstützen, dass sie selbst und die ganze Organisation belastbarer, widerstandsfähiger und flexibler werden. Die Ausbildung wird von der Trainerin Sylvia Wellensiek zusammen mit ihrem Mann Georg Heimgärtner Business- und Sport-Mental-Coch durchgeführt. Wellensiek ist Diplom-Ingenieurin, Physio- und Psychotherapeutin und Autorin des Fachbuchs „Integrales Coaching“ (Beltz Verlag, 2010), in dem sie auch ihren Ansatz des H.B.T. Human Balance Training erklärt, der auch der Ausbildung zum Resilienzberater zugrunde liegt. „Die Teilnehmer lernen, komplexe Zusammenhänge umfassend zu durchdringen. Anschließend werden klar definierte Methoden, Tools und Übungen gezeigt, um persönliche und organisationale Resilienz gezielt umzusetzen“, sagt Wellensiek über die Ausbildung, die sowohl am 21. Oktober 2010 als auch am 19. Januar 2011 am Starnberger See starten wird (www.whtraining.de).

Steigende Nachfrage nach Software-Trainings erwartet

Lohnt sich der Umstieg auf das neue Betriebssystem Windows 7 und das Office Paket 2010? Viele Unternehmen werden diese Frage bejahen und gleichzeitig umfangreiche Schulungsmaßnahmen buchen. Das wird sowohl die Klassenraumtrainer als auch die CBT/WBT-Produzenten freuen (entsprechende Office-CBT gibt es zum Beispiel unter www.selbstlernmedien.de).
Damit die Mitarbeiter auch einigermaßen motiviert die neue Software nutzen, hat die KnowHow! AG in Stuttgart (www.knowhow.de) ein dreistufiges Schulungsprogramm für Unternehmen entwickelt. Zuerst werden bis zu 300 Mitarbeiter in Großveranstaltungen (Roadshows) mit je zwei Trainern über die wichtigsten Änderungen informiert. Es gibt einen Alt/neu-Vergleich, Fragerunden und schriftliche Umstiegshilfen. Dann erfolgt auf der zweiten Stufe eine Vertiefung durch E-Learning, Abteilungs-Workshops und Coachings direkt am Arbeitsplatz (inklusive VIP-Betreuung). Auf der dritten Stufe wird an ausgesuchte Mitarbeiter Spezialwissen vermittelt.

Gudrun Porath

Gefällt Ihnen dieser Platz für Ihr Porträt?

Dann nutzen Sie unsere Oktober-Ausgabe für Ihre Veröffentlichung

→ **erscheint am 24.09.2010**

→ **Datenanlieferung bis 03.09.2010**

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

PERSONAL- UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Professio Akademie

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

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

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

Methoden der Systemischen TA für Coaching, Change, Personalarbeit und Führung
Lehrtrainer: Wilfried Bürger
3.720 Euro + MwSt.
Termin: ab 08.12.2010
(4 Module á 3 Tage) in Köln

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

PROFESSIO Akademie

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

PERSONAL- UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Erfolgreich online weiterbilden

Die tele-akademie ist das erfolgreiche Dienstleistungs- und Kompetenzzentrum für Online-Lernen. Online-Kurse mit qualifizierter Betreuung:

- Expertin für neue Lerntechnologien,
- Tele-Tutor-Training,
- Management/ virtuelle Teamarbeit,
- Programmierkurse und
- Web-Design

Als erfahrener Kooperationspartner von Hochschulen und Wirtschaft im Bereich des E-Learning bieten wir:

- Konzeption und Management von E-Learning-Projekten,
- Erstellen oder Lizenzierung von Lerninhalten und
- Evaluation

tele-akademie der Hochschule Furtwangen
Robert-Gerwig-Platz 1
D-78120 Furtwangen
Tel. +49-(0)7723 9202680
Fax +49-(0)7723 9202681
tele-ak@hs-furtwangen.de
www.tele-ak.de

PERSONAL- UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Haufe Akademie

Wissen vermitteln und Unterstützung bieten, es erfolgreich anzuwenden ist seit 1978 das Markenzeichen der Haufe Akademie. Fach- und Führungskräfte wählen ihre Weiterbildung aus einem praxisorientierten Programm, das alle betrieblichen Bereiche abdeckt:

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

Alle Qualifizierungsmaßnahmen sowie umfassende Beratungsdienstleistungen können auch firmenintern, bei Ihnen vor Ort durchgeführt werden.

Unser Tipp:
Nutzen Sie die Vorteile des multimedialen Lernens und informieren Sie sich im Detail über unsere neuen E-Learning-Angebote:
www.haufe-akademie.de/e-learning

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

PERSONAL- UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Für Management mit Weitblick

Das Thema Nachhaltigkeit ist inzwischen nahezu omnipräsent. Doch wie lassen sich die Grundsätze einer **Nachhaltigen Unternehmensführung** bis in die verschiedenen Arbeitsbereiche einer Unternehmung umsetzen? Wie gelingt es, alle Mitarbeiter aktiv in den Prozess konsequenter Nachhaltigkeit einzubinden? Die Akademie für Management & Nachhaltigkeit setzt mit ihrem Angebot genau bei diesen Fragen an. Jedes Seminar befasst sich mit den Möglichkeiten nachhaltigen Handelns im spezifischen Fachkontext. Neben intensiver Informationsvermittlung bleibt Raum für die gezielte Diskussion und Reflexion.

Dazu bietet die AMN Seminare in den wesentlichen betriebswirtschaftlichen und Management-Disziplinen an und richtet sich mit ihrem Angebot an Fach- und Führungskräfte aller Branchen und an Mitarbeiter öffentlicher Verwaltungen und Organisationen.
Aktuelle Seminar-Schwerpunkte sind HR-Management (u.a. Strat. HR-Management, Arbeitsrecht und Führung), Unternehmenssteuerung sowie Marketing & Vertrieb (ab 2011). Ferner konzipiert die AMN individuelle Inhouse-Trainings für Unternehmen, welche deren spezifischen Bedürfnisse berücksichtigen und explizit auf diese eingehen.

Akademie für Management und Nachhaltigkeit GmbH
Gerbermühlstraße 9
60594 Frankfurt am Main
Tel. 0049(0)69 6605957-0
Fax 0049(0)69 6605957-57
info@management-nachhaltigkeit.de
www.management-nachhaltigkeit.de

wirtschaft weiterbildung

Seminarmarkt 2010

Der auflagenstärkste Seminarmarkt in Deutschland* – 10 x jährlich!

Auflage: 45.000 Exemplare

THEMEN UND TERMINE BIS JANUAR 2010

w+w Ausgabe	Top-Thema im Seminarmarkt von w+w	zusätzliche Sonderbeilage in acquisa oder Personalmagazin	
	18.000 Exemplare	25.000 Exemplare	30.000 Exemplare
Oktober 2010	train-the-trainer	acquisa 10/10	
November/ Dezember 2010	Vertriebstraining (Jahresendgeschäft)	acquisa 11/10	
Januar 2011	Sprachen lernen	acquisa 01/11	

Preise im Seminarmarkt

Porträts

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

Nachlässe

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

*bei Fachmagazinen

seminarmarkt

Faxantwort an 0931 2791477

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

Firma

Ansprechpartner

Funktion

PLZ, Ort

Telefon | Telefax

E-Mail

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

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

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

Gesundheit und Weiterbildung: Fitness für Körper, Seele, Geist!

GABAL. Wissen vernetzen

Voll im Trend – und einen Schritt voraus: Gesundheitsmarkt und Weiterbildungs-Branche als „hidden champions“ der deutschen Wirtschaft werden bei diesem zweitägigen Event eng verzahnt: Persönliches Wachstum ermöglichen, Zukunftsfähigkeit sichern. Für Healthcare-Berufe wie für „gesündere Weiterbildung“.

Einen ausgewogenen, bunten Workshop-Mix haben wir für Sie zusammengestellt zu den Bereichen: Persönliches Wachstum und Zukunftsfähigkeit, Trainer als freiberufliche „Einzelkämpfer“ und Good-Practice-Beispiele aus Unternehmensanwendungen.

ReferentInnen & Themen:
Prof. Dr. Wolfgang Goetzke (Wachstumsmarkt Gesundheitswirtschaft) Erik Händeler (6. Kondratieff) • Jochen Lindig (Ideengang) • Christine Köppel (Sozio-med. Coach) • Dr. Regina Mahlmann (Heilende Metaphern) • Dr. Bettina Ritter-Mamczek (Energiemanagement) • Dr. Uwe Genz (NeuroKompetenz) • Dr. Jörg Schröder (Burnout Symptom krankes Unternehmen?) • Sabine Simon (Mindfulness Based Stress Reduction) • Gregor Staub (Gedächtnis-Training) • Michael Thiem (Best Practice Gesundheitsmanagement) • Susanne Wendel (Geheimtipps der Ernährungswissenschaft)

Reservieren Sie zwei Tage für Ihre persönliche Weiterbildung:

Samstag/Sonntag 30./31. Oktober

Finden Sie neue Ansätze für Ihre Arbeit als Trainer oder Personaler: Beim GABAL-Symposium nutzen Weiterbildner die Chance, sich auf das Wesentliche zu besinnen und nachhaltig an der eigenen Work-Life-Balance zu arbeiten. Methoden-übergreifend, Theorie und Praxis verbindend.

Veranstaltungsort:
Akademie Mont-Cenis in Herne, siehe www.akademie-mont-cenis.de, im Herzen der „Kulturhauptstadt Europas“ Ruhr 2010.

Preis:
379,- € für Mitglieder von GABAL, GfA und bdvb bzw. 429,- € für Externe, inkl. Speisen und Getränke (ohne Übernachtung) und Begleitunterlagen.

Gratis-Infos + Reservierungs-Vorteil sichern

www.symposium.gabal.de

Ihre Ansprechpartnerin:
Erna Theresia Schäfer
GABAL e.V. Bundesgeschäftsstelle
Budenheimer Weg 67
D-55262 Heidesheim
Fon: 06132 - 509-5090, Fax -5099
info@gabal.de, www.gabal.de

Themen im Oktober

DIE AUSGABE 10/2010 ERSCHEINT AM 24. SEPTEMBER 2010

MARKTÜBERSICHT

Organisationsberater werden

„Betroffene zu Beteiligten machen“, heißt eine alte Maxime der Organisationsberater. Doch in den letzten Jahren wurde es angesichts der Komplexität organisationaler Veränderungen immer schwieriger, sie gut strukturiert umzusetzen. Gute OE-Ausbildungen helfen weiter. Wir beschreiben Trends und nennen Anbieter.

SONDERHEFT „TAGEN“

Auf zur Weihnachtsfeier

Unser Sonderheft „TAGEN“ beschäftigt sich mit der Vorbereitung von Weihnachtsfeiern und Jahresendtagungen. In diesem Jahr heißt das Motto wieder „Sekt statt Selters“. Außerdem stellen wir die „Top-Tagungshotels“ des Jahres 2010 vor.

MESSE

Zukunft Personal 2010

Da die Messe „Zukunft Personal“ in diesem Jahr erst vom 12. bis 14. Oktober stattfindet, haben wir die für dieses Heft geplante Vorberichterstattung aus Gründen der Aktualität in unser nächstes Heft (Oktober-Ausgabe) verschoben.

wirtschaft weiterbildung

IMPRESSUM

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

Herausgeberbeirat
Helmut und André Jünger

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

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

Autoren dieser Ausgabe
Barbara Heitger, Jürgen Hermans, Gudrun Porath, Kerstin Richter, Bärbel Schwertfeger, Oliver Steeger, Andreas Vollmer, Bernd Wildenmann

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

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

Titelbild
Sven George, Berlin

Druck
Echter Druck, Würzburg

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

Anzeigenschluss: 4 Wochen vor Erscheinen

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

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

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

HAUFE.

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

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

„Mit Coaching zur Strategie“
in w+w Heft 06/2010

Mittelmanager wichtig

Dieser Artikel ist ein schönes Beispiel dafür, wie man ein Thema mit der Aura eines intellektuellen Overkills handwerklich sehr sauber (und für mich spannend zu sehen) mit vielen coachingtypischen Fragen gespickt abarbeiten kann: Strategie-, Leitbild- und Visionsentwicklung wird üblicherweise mit dem Topmanagement und entsprechenden Stäben aufseiten der Unternehmen und Highend-Consulting bei der externen Beratung in Verbindung gebracht: Folienschlachten, Multiprojektmanagement und hohe Komplexität bei der Entwicklung, häufig wenig Nachhaltigkeit in der Umsetzung.

Die Rolle des mittleren Managements ist hierbei nicht selten reduziert auf die des Daten- und Ideenlieferanten für die externen Berater. Unter Führungsgesichtspunkten lassen sich die wesentlichen Aufgaben des mittleren Managements zusammenfassen in „Orientierung geben, Prozesse steuern und Klima schaffen“. Immer kurzzyklischere Unternehmensentwicklungen wie Fusionen, Reorganisation und Kosteneinsparungen erschweren aber die Orientierung für das Management, erhöhen das wahrgenommene Risiko, sich auf Abteilungs- und Bereichsebene strategisch falsch aufzustellen und sich zu blamieren. Die Konsequenz führt vielfach zum Abwarten. Insbesondere bei guten und gut ausgebildeten Mitarbeitern ist das Bedürfnis nach Orientierung besonders ausgeprägt und einer der wichtigsten Motivatoren für Identifikation und Bindung an das Unternehmen. Hier setzt das sehr pragmatische und angenehm handwerklich orientierte Angebot von Maren Fischer-Epe, Claus Epe und Martin Reissmann an. Auch bei fehlender Strategie, Personalabbau und cost-cutting für das Gesamtunternehmen ist eine qualitative Leistungsverbesserung und Prozessoptimierung auf Bereichs- oder Abteilungsebene wichtig. Coaching verschafft den Führungskräften einerseits Schonraum und persönliche Reflexion der Rahmenbedingungen. Andererseits hilft es bei der realistischen Einschätzung konkreter Ziele und Maßnahmen, bevor ich mich mit den Mitarbeitern auf einen Diskussions-, Entwicklungs- und Beteiligungsprozess begebe.

Dr. Wieland Wessel, Abteilungsdirektor, Vorstandsbeauftragter für Personalentwicklung, Volksfürsorge, Hamburg ●

„Mit Coaching zur Strategie“
in w+w Heft 06/2010

Beste Erfahrungen

Als Teamentwicklerin finde ich den beschriebenen Prozess zur Selbstklärung der Führungskraft hinsichtlich der eigenen Vision sehr Erfolg versprechend und eine wichtige Vorarbeit zur Profilierung der Führungsrolle.

Aber dann ist die Entwicklung von Vision und Strategie aus meiner Sicht im zweiten Schritt vor allem auch ein Teamding: Um das Team der Führungskraft mit der Vision zu identifizieren, muss man es schon beteiligen, denn die Mitarbeiter setzen das ja dann aktiv um. Das heißt: Strategie-Workshop gemeinsam mit dem Team des Abteilungsleiters, seine Vorgaben reinbringen und eine Teamvision machen. Bei einer tieferen Hierarchie können das auch Gruppenleiter sein, die dann auch noch mal Mitarbeiter haben. Mir gefällt die Idee, klassische Coachingfragen in den Strategiebildungsprozess einzubringen wie: „Was ist anders, wenn wir unsere Vision umgesetzt haben?“ Das ist lebendiger als eine öde SWOT-Analyse oder ein DMAIC-Kreislauf. Wir haben die besten Erfahrungen mit Perspektivwechseln gemacht: „Was sollen unsere Kunden über uns sagen?“, „Wie wollen wir als Führungskreis von unseren Mitarbeitern wahrgenommen werden?“, „Wie sieht uns das Konzernmanagement?“. Die Antwort ergibt dann eine differenzierte Vision, deren Erreichung man jährlich aus Sicht des Teams mit Skalen/Punktabfrage messen kann. Also zweischrittig: Erst Selbstklärung, dann Teamprozess, dann regelmäßige Erfolgsbilanz. Ich bin gespannt auf weitere Beiträge der Autoren.

Judith Zeitz, Neue Arbeitsformen Werk Frankfurt der Continental Teves AG & Co oHG, Frankfurt am Main ●

„Mit Coaching zur Strategie“
in w+w Heft 06/2010

Weitergeholfen

Dieser Artikel kam für mich gerade zur rechten Zeit: bei der Vorbereitung zu einem Strategieworkshop haben mir die Inhalte wirklich bereichernde Impulse geliefert! Vielen Dank. Wenn es um das Thema Coaching geht, höre ich den Namen der Autoren sehr oft als Empfehlung- der Ausbildungsgang hat sich in den letzten Jahren zu Recht als Marke etabliert.

Anja Mahlstedt, Training – Coaching – Consulting, Wedel ●

„Mit Coaching zur Strategie“, Titelgeschichte in w+w Heft 06/2010

Denkanstoß

Mit großer Begeisterung habe ich den Artikel gelesen. Die dort angesprochenen Punkte begegnen mir fast tagtäglich in meiner Arbeit. Mir wurden Denkanstöße geliefert, wie ich aktiver Unterstützung in meiner Funktion als Personalleiterin bieten kann.

Sylvia Heinrich, Personalleiterin Deutsches Rotes Kreuz, Kreisverband Parchim e.V., Parchim ●

„Coaching hätte geholfen“ in w+w Heft 07-08/2010

Köhler fehlte Coach

Ich finde, Sie haben einmal ganz praktisch gezeigt, wozu Coaching nützlich sein kann. Die Antworten der Coaches sind sinnig. Und es war vor allem wichtig, darauf hinzuweisen, dass Politiker wie Manager oft mit ihrer Rolle nicht klarkommen.

Sie können sich bestätigt fühlen durch Innenminister Wolfgang Schäuble, der im Tagesspiegel sagte: „Horst Köhler hat offensichtlich, tut mir leid, das Amt nicht richtig verstanden. Es ist in Ordnung, dass man beliebt sein will beim Volk. Aber man muss sich diese Beliebtheit erwerben durch Autorität und nicht dadurch, dass man andere beschimpft.“

Dieser Tipp, zu einer respektierten Person zu werden, sollte in jedes Handbuch für Führungsnachwuchskräfte aufgenommen werden.

Herbert Böckmann, Coaching, Berlin ●

„Coaching hätte geholfen“ in w+w Heft 07-08/2010

Entsetzt

Diese Überschrift „Coaching hätte geholfen“ und die Statements der Kollegen haben mich entsetzt. Welch eine Borniertheit muss in unseren Kreisen sein, dass das gedacht und auch veröffentlicht werden kann. Ich bin entsetzt.

Wilfried Teschler, Teschler GbR, Kall-Urft ●

„Mit Mediation gegen Mobbing?“ w+w 06/2010

Wann Mediation?

Verstanden habe ich Ihre Grenzlinie bezüglich Situationen, die sich für Mediationen eignen, und solchen, die sich nicht eignen. Worin zeigen sich Probleme, die eine Situation als ungeeignet für eine Mediation erscheinen lassen?

Dr. Knut Diekmann, Referatsleiter im Deutschen Industrie- und Handelskammertag DIHK, Berlin

Antwort vom Autor Christian Lundbeck:

Allgemein kann man sechs Ursachen für das Nichtzustandekommen einer Mediation benennen:

1. Rahmenbedingungen: Unzureichende Arbeitsorganisation, schlechtes Betriebsklima, unklare Kompetenzregelungen
2. Soziales System: Unglückliche soziale Zusammensetzung einer Arbeitsgruppe, Gruppendruck, einzelne Sündenböcke
3. Persönliches System: Unzureichende soziale Kompetenz, geringe Moral
4. Person des Mobbers: Überforderung, Selbstwertprobleme, Ängste, soziopathische Persönlichkeit, Machtausübung
5. Person des Mobbing-Betroffenen: Wenig soziale Kompetenz, Probleme im Leistungsbereich, auffälliges äußeres Erscheinungsbild, Krankheit, soziopathische Persönlichkeit
6. Beide Seiten lehnen Mediation grundsätzlich ab.

Ich habe es immer wieder erlebt, dass eine Mediation nicht zustande kommt, weil eine Seite sich stur stellt, etwa weil diese Person – mit einer Rechtsschutzversicherung im Rücken – unbedingt eine gerichtliche Klärung anstrebt. Es liegt also in der Regel nicht an der jeweiligen Problemlage, sondern an den Menschen. Ein Unwille, eine Sturheit kann allerdings verschiedene Ursachen haben: Übertriebenes Machtgehabe, aber auch Persönlichkeitsstörungen etwa aufgrund einer nicht therapierten Sucht, schließlich ein Nichtwissen über die Möglichkeiten einer Mediation.

Einmal habe ich an einem Tag mit beiden Seiten einzeln nacheinander ein Erstgespräch geführt. Genau an diesem Tag hatte jede Seite von der anderen ein Anwaltsschreiben bekommen. Da kam ich als Mediator zu spät!

Zur Abgrenzung ein Zitat von Gerd Hösl aus seinem Buch „Mediation – die erfolgreiche Konfliktlösung“:

„Psychotherapiebedürftig ist jemand, der seine Liebes- und Arbeitsfähigkeit verloren hat, sich im Leben nicht mehr zurechtfindet und selbst nicht imstande ist, die notwendigen Anpassungsschritte zu unternehmen. Mediation setzt (demgegenüber) voraus, dass die Selbstbelebungs-, die Selbstaktualisierungskräfte zur Konfliktbereinigung abrufbar sind.“

Nicht geeignet für eine Mediation sind daher Fälle, in denen die Betroffenen unter einer bereits länger dauernden oder stärkeren psychischen Störung leiden, also in denen eine Psychose, eine Schizophrenie, Neurose, Magersucht oder Hyperaktivitätsstörung oder wenn eine Persönlichkeitsveränderung aufgrund von Drogen oder Alkohol vorliegt.

Anders bei einer Depression. Fast alle Mobbing-Opfer fühlen sich mehr oder weniger depressiv, niedergeschlagen, ohnmächtig. „Depression ist die Sehnsucht nach Zukunft“.

Sie ist aber von Selbstmitleid zu unterscheiden: Der Märtyrer beziehungsweise ein Mensch, der sich so fühlt, schwelgt in Selbstmitleid. Er sieht sich ewig als Opfer und von der Welt verachtet. Oft verweigert er jede Hilfe und bleibt an seinem selbst gezimmerten Marterpfahl hängen. Mit einem solchen Menschen würde jedenfalls eine Mediation sehr schwierig.

Einen ganz interessanten Ansatz zeigt der Österreicher Ed Watzke auf. In seinem Mediations-Buch „Wahrscheinlich hat diese Geschichte gar nichts mit Ihnen zu tun … Geschichten, Metaphern, Sprüche und Aphorismen in der Mediation“ schreibt er, dass er manchmal nicht klassisch mit der ersten Mediationsphase anfange (die Parteien geben einen Überblick über den Konfliktstand), sondern dass er zunächst versuche, eine oder beide Seiten zu bewegen, ein Wort der Entschuldigung zu sagen. Wenn das gelinge, dann sei manchmal die Klärung der Sachprobleme fast nur noch ein Anhängsel …

Malcolm Gladwell:
Was der Hund sah, und andere Abenteuer aus der Welt, in der wir leben.
Campus Verlag, Frankfurt 2010,
368 Seiten, 22,90 Euro

Aufsatzsammlung

Der Meister universaler Zusammenhänge

Es hat Zeiten gegeben, in denen das Wissen der Welt von einem Individuum überblickt werden konnte. Leonardo da Vinci ist der Inbegriff des Universalgelehrten. Doch seit der humanistischen Wende ging es mit den Universalgelehrten so schnell bergab wie es mit der Komplexität des Wissens und der Zusammenhänge bergauf ging und heute stehen die Menschen selbst wie der Zauberlehrling vor der Welt, die sie sich geschaffen haben. Anstatt eines Überblicks bekommen sie Burnouts, weil die Komplexität sie überfordert. Und so füllen die Ratgeber für Führungskräfte zum Führen in unsicheren Zeiten, Bücherregal um Bücherregal.

Malcolm Gladwell ist kein Universalgelehrter und bei Weitem kein Heilsbringer mit dem Versprechen „So werden Sie erfolgreich in fünf Schritten“ – im Gegenteil. Er fügt der Komplexität noch mehr Mosaiksteinchen hinzu, indem er Themen verbindet, die keinen Bezug miteinander zu haben scheinen. Doch erstaunlicherweise ergeben sich aus diesen Mosaiksteinchen erhellende, bunte Bilder, die eine andere Perspektive auf die Wirklichkeit werfen und damit den Weg frei machen für neue Denkansätze. „Was der Hund sah“ ist ein Sammelband von Essays, die der Autor für das Magazin „The New Yorker“ in den letzten zehn Jahren geschrieben hat. Er schreibt über den Hundeflüsterer Cesar Millan, über Jeffrey Skilling, den verurteilten Ex-Manager des Energieriesen Enron, oder über Paul Cézanne. Die Geschichten der Menschen dienen ihm dabei lediglich als Sprungbrett für Reflexionen, die weit über die vordergründige Frage nach Ursache und Wirkung hinausreichen. Zum Beispiel der Artikel über die Kunst des Scheiterns: Der Leser hält den Atem an, wenn Gladwell vom Tennismatch zwischen Martina Navratilova und Steffi Graf erzählt, bei dem die US-Amerikanerin zuerst führt, dann unsicher wird und schließlich doch von der Deutschen besiegt wird. Gladwell analysiert Navratilovas Scheitern unter dem Aspekt von explizitem und implizitem Lernen. Durch einen Moment der Unsicherheit setzt bei Navratilova ein Denkprozess ein, der ihre selbstverständlichen Handgriffe infrage stellt. Demgegenüber analysiert er das Versagen des Piloten John F. Kennedy Jr. bei seinem tödlichen Nachtflug. Die Frage nach den Unterschieden der jeweiligen Fehler führt beim Leser zu einer Verunsicherung über eigene gesetzte Meinungen. Malcolms Essays werden zum Sprungbrett, von dem aus manches fertige Konzept neu überdacht werden muss.

Foto: Brooke Williams

AUTOR

Malcolm Gladwell
schreibt in seinem Vorwort, dass gutes Schreiben nicht davon abhängt, ob es in der Lage ist, zu überzeugen, sondern von seiner Fähigkeit, den Leser einzubeziehen, ihn zum Nachdenken anzuregen und ihm einen Blick in den Kopf eines anderen Menschen zu gewähren. Gladwell ist Autor der Bestseller „Tipping Point“ und „Überflieger“.

Ganz langsam zu lesen

Das Konzept der Achtsamkeit wurde aus dem Buddhismus übertragen. Da östliche und westliche Weltanschauung sehr unterschiedliche Standpunkte einnehmen, bedarf es einiger Übersetzungsarbeit dieses Trendthemas, das auch immer mehr Einzug in Coaching-Formate hält. Eine gute Übersetzungshilfe ist „Das Achtsamkeits-Buch“ der drei Psychotherapeuten. Teil I behandelt die Achtsamkeit im täglichen Leben und führt historisch und kulturell ein. Im Prinzip geht es um Körperwahrnehmungen. Teil II, Achtsamkeit im Umgang mit der Innenwelt, taucht tiefer in den psychologischen Beritt ein, hier wird sie dazu genutzt, Persönlichkeitsanteile zu identifizieren und zu beobachten. Der dritte Teil schließlich streift den Einsatz der Wahrnehmungshaltung in Psychotherapie und Coaching. Es geht um die Methode der gegenseitigen Achtsamkeit (annehmendes Beobachten). Als seriöse Einführung enthält das Buch einen 50 Seiten starken Anhang mit Glossar und Literatur.

Halko Weiss, Michael E. Harrer, Thomas Dietz:
Das Achtsamkeits-Buch. Klett-Cotta Verlag, Stuttgart 2010, 303, Seiten, 22,90 Euro

Ein Coaching-Prozess unter dem Mikroskop

Philippe M. werden zahlreiche (angehende) Coaches noch sehr dankbar sein, denn er hat etwas getan, was eigentlich nicht sein darf: Er hat seinem Coach erlaubt, seinen Coaching-Prozess zu veröffentlichen. Philippe M. ist natürlich ein Pseudonym, seine Branche und seine Firma sind unkenntlich gemacht, aber seine beruflichen Entscheidungsprozesse sind individuell, deutlich und Schritt für Schritt nachvollziehbar. Asma Semler beschreibt ihre Begleitung als Coach in fünf Phasen, vom ersten Kontakt bis zum Resümee, und lässt den Leser mit eingeschobenen Passagen an ihren eigenen Reflexionen teilhaben. Dazu gehören auch Fehler, die sie als Coach macht und die sie während der Entwicklung bearbeiten muss. Neben diesen persönlichen Passagen flicht die Autorin Exkurse in die Theorie und Methoden des Coaching ein, zum Beispiel in die Anwendung von Kommunikations- und Typenmodellen. Es ist ungewohnt, dass sie nicht anhand von Einzelbeispielen, sondern durch eine komplette Coaching-Geschichte erläutert werden – aber äußerst erhellend.

Asma Semler:
Der Coach als Wegbegleiter. Eine Fallgeschichte aus der Sicht von Klient, Coach und Unternehmen. Gabler Verlag, Wiesbaden 2010, 169 Seiten, 34,95 Euro

Parolen aus der Welt der Selbstständigen

„Sind Sie eine Kuh? Eine Super-Kuh? Oder sind Sie eine Kuh auf dem Sprung zum Nashorn?“ Ratgeber-Bücher wie das von Thilo Baum leben von animalischen Vergleichen. Wer Menschen mit Tieren vergleicht, hat es leicht, sie in Schubladen zu stecken, wo ihr Widerspruch nur noch gedämpft hervordringt. Die einfachsten Modelle sind meist die gefährlichsten. Auf den ersten Blick ist die Welt erklärt, wer sich allerdings von diesem Modell aus ans Handeln macht, stellt fest, dass die reale Arbeitswelt eben doch nicht aus Hühnern und Adlern besteht, sondern aus Individuen.
Baum will seine Leser wachrütteln und ihnen klarmachen, dass die alten Sicherheiten der Arbeitswelt passé sind. Gleichzeitig will er sie davon überzeugen, dass dies nicht beängstigend, sondern befreiend ist. Formulierungen wie „Tipp 45“: „Arbeitnehmer haben keine Kontrolle mehr über ihr Berufsleben. Darum sollten sie offen in die Zukunft blicken und schauen, was sie anbieten können“, bewirken dabei das Gegenteil.

Thilo Baum:
Mach dein Ding! Der Weg zu Glück und Erfolg im Job. Eichborn Verlag, Frankfurt 2010, 254 Seiten, 17,95 Euro

„Daran, den Job wegen meines Heuschnupfens hinzuschmeißen, dachte ich überhaupt nicht. Für sechs bis sieben Mark die Stunde, so fand ich, ließ sich das Ganze aushalten."

Dr. Walter Jochmann, Kienbaum Management-Beratung, im „Handelsblatt" vom 30. Juli 2010, über seinen „schlimmsten" Ferienjob. Als Gärtnergehilfe entdeckte er, dass er unter schwerem Heuschnupfen litt.

„Zum Leader wird man geboren, das kann man nicht lernen. So viel Eitelkeit muss sein."

Erwin Conradi, ehemaliger Chef des Metro-Konzerns, in der „Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung" vom 15. August 2010.

„Ich lerne viel. Zum Beispiel, was materieller Druck mit Menschen anstellt. Sie blenden Wahrheiten aus. Sie sind schon pleite und wollen es nicht wahrhaben, weil sie den Schmerz nicht ertragen können."

Christian Rach, TV-Restaurant-Tester bei RTL und Sterne-Koch aus Hamburg, in der „Süddeutschen Zeitung" vom 13. August 2010.

„Wenn Kinder reicher Eltern von armen Familien adoptiert wurden, dann wiesen sie einen durchschnittlichen IQ von 107,5 auf. Wenn Kinder reicher Eltern dagegen von reichen Familien adoptiert wurden, dann verfügten sie über einen durchschnittlichen IQ von 119,6. Das ist ein Unterschied von 12 Punkten – die Umwelt hat einen erheblichen Einfluss auf die Intelligenz."

Jörg Blech, Wissenschaftsjournalist, in der Titelgeschichte des „Spiegel" vom 9. August 2010.

„Man sollte immer Leute fragen, von denen man weiß, dass sie anderer Meinung sind. Widerspruch schärft das Denkvermögen."

David Dunning, US-Kompetenzforscher, in der „Financial Times Deutschland", 6. August 2010.

„Es gibt eine riesige Kluft zwischen unseren Fantasien, was wir im Urlaub machen wollen, und den Dingen, die uns wirklich fehlen. Eigentlich bräuchten wir psychotherapeutische Reisebüros, die uns die passenden Ziele heraussuchen."

Alain de Botton, Schweizer Philosoph, in der „Welt am Sonntag" vom 15. August 2010.

„Das Segeln offenbart den wahren Charakter eines Managers. Wir hatten schon Leute an Bord, die haben noch Tage nach einer Kursänderung darüber diskutiert, warum diese Entscheidung des Skippers falsch war. So einen können sie weder bei einer Regatta noch in der Firma gebrauchen."

Daniel Baum, Geschäftsführer der Pantaenius-Versicherungen, im „Manager-Magazin" Nr. 8/2010.

„Jeder mittelmäßige Scrabble-Spieler ist ein glücklicher Mensch. Er weiß nämlich nicht, wie sehr er mit jedem Spielzug versagt und wie viele bessere Wörter es gegeben hätte."

Stefan Fatsis, Coach und Autor, in der „Financial Times Deutschland" vom 6. August 2010.

„Wir werden immer krank, wenn wir es irgendwie benötigen. Das bedeutet, jeder, der krank ist, will auch krank sein ...Wir brauchen solche Auszeiten."

Klaus Michael Meyer-Abich, Philosophieprofessor, in „Psychologie heute" (Heft 9/2010) über sein neues Buch „Was es bedeutet, gesund zu sein – Philosophie der Medizin" (Carl-Hanser-Verlag).

Mit über 2.200 Veranstaltungsterminen jährlich sowie über 460 verschiedenen Seminarthemen gehört die Haufe Akademie als Teil der Haufe Mediengruppe zu den führenden Weiterbildungsanbietern für Menschen im Business.

Für die Erweiterung unseres Team suchen wir zum 01.10.2010 einen/n

Senior Marketingmanager/in / Teamleiter/in

Kennziffer: A_mk_110

Aufgaben-/Verantwortungsgebiet:
• Eigenverantwortliche und selbstständige Planung und Umsetzung des Absatzmarketings für die zugeordneten Programmbereiche über alle Vertriebskanäle (Schwerpunkt Direktmarketing und Online) • Planung und Umsetzung der übergeordneten Prozesse (Budget, strategische Marketingplanung, Imagebildung, Studien und Online-Kooperationen) • Führung der zugeordneten Marketing-Manager • Konzeption, Text und Gestaltung der dafür notwendigen Werbemittel, auch in Zusammenarbeit mit Agenturen und Grafikern • Werbecontrolling • Abstimmung und Zusammenarbeit mit Produktmanagement und Kundenservice

Fachliche und persönliche Voraussetzungen:
• Marketingorientiertes Studium und/oder werbefachliche Ausbildung • Fundierte Marketingkenntnisse und mehrjährige Berufserfahrung, idealerweise im Weiterbildungs-, Veranstaltungs- oder Beratungsbereich • Führungserfahrung, Verantwortungsbewusstsein • Kreativ, textsicher, konzeptionsstark, ergebnisorientiert, konsequent, zielgerichtet • Erfahrung im Online-Marketing wünschenswert

sowie einen/n

Senior Key Account Manager/in (Standort München)

Kennziffer: A_mk_1210

Aufgaben-/Verantwortungsgebiet:
• Sie beraten unsere Top-Kunden in Themen rund um die Personalentwicklung (Weiterbildung offen und inhouse, Rahmenverträge, Managed Training Services), pflegen bestehende Kundenkontakte und bauen vor Ort die Tiefe der Kundenbeziehung aus • Sie arbeiten innerhalb einer Rahmenplanung selbstständig und eigenverantwortlich, im Austausch mit Kollegen und Trainern der Haufe Akademie • Ausgehend von der Ermittlung von Kundenpotenzialen, Kundenbedarfsanalysen und der systematischen Marktbearbeitung setzen Sie sich persönliche Ziele in der Neukunden- und Projekt-Akquise

Fachliche und persönliche Voraussetzungen:
• Erfahrung im Markt für berufliche Weiterbildung bzw. Personalentwicklung • Praktische Vertriebserfahrung, Beratungs-Kompetenz, Zielorientierung, Positives, sympathisches und souveränes Auftreten • Erfahren in der Kommunikation mit Entscheidern aus der mittleren und gehobenen Managementebene • Unternehmerisches Denken, konzeptionelle Fähigkeiten, Einfühlungsvermögen • Betriebswirtschaftlicher Hochschulabschluss oder adäquate Berufsausbildung mit Branchenerfahrung • Umgang mit MS-Office-Produkten, CRM-Systemen und gute Englisch-Kenntnisse setzten wir voraus. Erfahrungen mit gängigen e-Procurement-, Talent Management- und/oder Learning Management Systemen sind von Vorteil.

Ihr nächster Schritt:
Wenn Sie Interesse an der Mitarbeit in einem hoch motivierten Team haben, senden Sie Ihre vollständigen Bewerbungsunterlagen unter Nennung eines möglichen Eintrittstermins und Ihrer Gehaltsvorstellung mit Angabe der jeweiligen Kennziffer an karriere@haufe-lexware.com. Frau Nicole Hartung, Human Resources, Telefon 0761 / 898-3125, steht Ihnen gerne für erste telefonische Anfragen zur Verfügung.

Haufe Akademie GmbH & Co. KG, Human Resources, Lörracher Straße 9, 79115 Freiburg, http://www.haufe-lexware.com

Haufe Akademie - ein Unternehmen der Haufe Mediengruppe

HAUFE. AKADEMIE

Schriftliche Lehrgänge für Ihren Beruf – lernen Sie zeit- und ortsunabhängig!

Wählen Sie jetzt Ihren schriftlichen Lehrgang:

Führung und Persönliche & soziale Kompetenz

Business-Kommunikation
In 6 Lektionen zum Zertifikat 7625

Führung kompakt
In 9 Lektionen zum Zertifikat 7544

Management und Führung
In 7 Lektionen zum Zertifikat 7622

Personalmanagement

Arbeitsrecht
In 9 Lektionen zum Zertifikat 7545

Azubi-Management
In 7 Lektionen zum Zertifikat 7623

Entgeltabrechnung
In 11 Lektionen zum Zertifikat 7546

HR-Management
In 12 Lektionen zum Zertifikat 7595

Assistenz & Sekretariat

Fernlehrgang zur Haufe Akademie-geprüften Management-Assistenz 7863

Personal-Assistenz
In 7 Lektionen zum Zertifikat 7808

BWL und Rechnungswesen

Bilanzierung nach neuem HGB
In 10 Lektionen zum Zertifikat 7621

Buchführung
In 9 Lektionen zum Zertifikat 8975

NEU **BWL für Nicht-Betriebswirte I: Basiswissen**
In 7 Lektionen zum Zertifikat 5135

NEU **BWL für Nicht-Betriebswirte II: Aufbauwissen**
In 8 Lektionen zum Zertifikat 5136

Controlling
In 10 Lektionen zum Zertifikat 8974

Umsatzsteuer
In 13 Lektionen zum Zertifikat 8929

Weitere Fachthemen

Einkauf
In 8 Lektionen zum Zertifikat 7807

Marketing
In 8 Lektionen zum Zertifikat 7624

Projektmanagement
In 9 Lektionen zum Zertifikat 9124

Vertriebsmanagement
In 9 Lektionen zum Zertifikat 7806

> Die Lektionen sind sehr gut aufgebaut. Durch die Übungen und Beispiele wurde der Inhalt der Lektionen sehr gut verständlich gemacht.
>
> Ulrike Schindlatz, Traurig und Stolber Steuerberater, Furth im Wald

Freie Zeiteinteilung +++ Keine terminlichen Verpflichtungen +++ Lernen im eigenen Tempo +++ Selbst inhaltliche Schwerpunkte setzen

Gutschein für Ihr Infopaket

Per Fax an: 0761 4708-291

Wünschen Sie eine Beratung?
Rufen Sie uns an oder mailen Sie uns!
Telefon: 0761 4708-321 oder E-Mail: schriftlichelehrgaenge@haufe-akademie.de

Bitte senden Sie mir kostenlos und unverbindlich folgende Infopakete mit ausführlicher Lehrgangsbeschreibung zu:
(Bitte jeweils die vierstellige Nummer eintragen.)

Name, Vorname

Straße, Nr.

Firma

PLZ, Ort

Telefon

E-Mail

2447 764