



wirtschaft weiterbildung

09_11

www.wuw-magazin.de

Stephen R. Covey_Nicht in Stellenbeschreibungen denken s. 16

Bärbel Schwertfeger_„Master of Arts in Training“ wertlos s. 44

Christoph Hauke_DGFP-Akademie wächst um 30 Prozent s. 56

Inhouse Consulting bringt's

So nützlich sind interne Organisationsberater s. 20



Joana Krizanits,
systemische
Organisationsberaterin
und Expertin für
das Professionsfeld
Inhouse Consulting

Entfalten Sie sich!



Holen Sie sich Anregungen für Ihren unverwechselbaren Auftritt an unserem Messestand!

Unsere Trainer beraten Sie zu den Themen:

Persönliche Wirkung ✧ Stimme ✧ Improvisation ✧ Innovation



Sie finden uns in
Halle 2.2 Stand Q32

Seminare 2012 jetzt online! 18 neue Themen

www.ime-seminare.de

IME®

Institut für
Management-Entwicklung

Sunderweg 4, 33649 Bielefeld

Telefon: 0521 94206-0

E-Mail: info@ime-seminare.de

Von Controllern lernen

Beratungsfunktionen. Bei der Vorbereitung unserer Titelgeschichte über die interne Organisationsberatung, die in der Regel von den HR-Abteilungen organisiert wird, wurde überraschend deutlich, dass es in der Unternehmenspraxis bereits eine Vielzahl von „internen Beratungsfunktionen“ gibt. Nicht nur PE'ler, sondern auch angestellte Controller, Qualitätsmanager oder IT'ler verfügen über unabhängige Expertise, die sie auf Anfrage als Beratungsleistung bei ihrem Arbeitgeber einbringen.

Controller. Besonders vorbildlich sind die Controller organisiert: Sie haben mit dem Internationalen Controller Verein e.V. (www.controllerverein.com) einen etwa 600 Mitglieder starken, schlagkräftigen Verband, der dafür sorgt, dass sich die Mitglieder nach Regionen und/oder nach Themenschwerpunkten vernetzen und ihre Arbeitsergebnisse zur Diskussion stellen. Diese Art der inhaltlichen und automatisch auch sozialen Vernetzung ist sehr dauerhaft und wird unterstützt durch einen Kongress und eine Zeitschrift. Zu neuen Themen verfassen ausgesuchte Mitglieder Stellungnahmen, die den State-of-the-Art definieren. Und es gibt eine einvernehmliche Vorstellung davon, wie man sich in fünf Stufen zum Profi-Controller ausbilden lassen sollte. Die internen OE-Berater, die sich oft nur über die Ehemaligentreffen ihrer Ausbildungsinstitute vernetzen, könnten noch einiges tun, um zu einer Gesamtsicht auf ihre immer wichtiger werdende Arbeit zu kommen.

Herzliche Einladung. Vom 20. bis 22. September findet in Köln die „Zukunft Personal“ statt. Unseren Verlag, die Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, finden Sie in Halle 2.1, Stand I.20. Die Haufe Akademie präsentiert sich in Halle 2.2, Stand S.28. Unsere Leser können sich bis zu zwei kostenlose Eintrittskarten für die Messe sichern: Schicken Sie einfach bis zum 16. September 2011 eine E-Mail an sonderaktion@haufe.de und geben Sie bitte Ihre vollständige Postanschrift an. Ihre Eintrittskarten senden wir Ihnen rechtzeitig bis zur Messe zu. Das Kartenkontingent ist begrenzt.



Viel Spaß und gute Inspirationen
mit unseren Buchtipps wünscht

Martin Pichler, Chefredakteur



Souverän & sicher im Daily Business English

**Für jede Herausforderung auf Englisch
sofort die passende Lösung – das bietet
Ihnen business-english.de!**

Hier finden Sie alle wichtigen Informationen,
Mustervorlagen und Trainings, die Sie für ein
verhandlungssicheres Englisch benötigen.

**Überzeugen Sie sich selbst – absolut
kostenlos und unverbindlich unter
www.business-english.de**



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
-  Entwicklungsprogramme, Consulting und Prozessbegleitung



titelthema Die interne Organisationsberatung boomt. Joana Krizanits, Expertin für Inhouse Consulting, gibt wertvolle Impulse, wie interne Berater sich besser professionalisieren und vernetzen können.

06 blickfang

aktuell

08 Nachrichten

Neues aus der Weiterbildungsbranche

menschen

16 Ein Moralist als Bewerbungshelfer

Selbsthilfeguru Stephan R. Covey hilft jetzt auch Arbeitslosen, ihren Traumjob zu finden

titelthema

20 Inhouse Consulting bringt's

Unternehmen setzen verstärkt auf interne Organisationsberatung. Joana Krizanits weiß, worauf es dabei ankommt

fachbeiträge

26 Azubi mit 50

Beraterin Birgit Mogler gewährt einen Einblick in die Initiative „Ausbildung 50+“ bei der ING-Diba

30 Wegweisende Programme

Warum Kompaktprogramme für den Führungsnachwuchs eine sinnvolle Alternative zu Einzelseminaren sind

34 Auch Chefs müssen reifen

Nachwuchskräfte der Zeppelin Baumaschinen GmbH lernten in einem Intensivseminar die Tücken der Führung kennen



38

fachbeiträge Dr. Bernd Wildenmann kennt die acht wichtigsten persönlichen Misserfolgsk Faktoren.



50

treffpunkte Die Messe „Zukunft Personal“, die vom 20. bis 22. September in Köln stattfindet, verleiht dieses Jahr sechs Personal-Awards.

38 Wie Leistungsträger an sich selbst scheitern

Eine Studie hat die wichtigsten Karrierestopper aufgedeckt, die selbst High Potentials zum Verhängnis werden können

44 Master of Disaster

Skandal: „Master of Arts in Training“ der „IPF Multiversity“ für Trainer ohne Abitur ist nicht staatlich anerkannt

46 Schwierige Lebenssituationen durch Bildung verbessert

Der Fachverband „Forum DistancE-Learning“ kürte die Fernlerner des Jahres 2011 – Absolventen mit Vorbildcharakter

treffpunkte

50 „Zukunft Personal“ jetzt mit sechs Personal-Awards

Europas größte Fachmesse für das Personalwesen will Besucher durch mehr Internationalität begeistern

56 PE wird wichtiger Teil des Personalmarketings

Malte Petry, Berater und Coach, fasst für „wirtschaft + weiterbildung“ seine Highlights des DGFP-Kongresses zusammen

60 Das wird ein schöner Monat für ...

Unser personalisierter Veranstaltungskalender

62 Club 55: Wandel und Werte

Soziale Verantwortung wird auch für Verkaufstrainer und Marketingexperten immer wichtiger

Rubriken

03 editorial

63 vorschau/impressum

64 fachliteratur

66 zitrate

Trainieren Sie noch



oder begeistern Sie schon?

professionell! mit dem



www.seminardesigner.at



WER Mario Sepulveda, einer von 33 Bergleuten, die 69 Tage lang verschüttet waren, wird nach seiner Rettung herzlich vom chilenischen Präsidenten Sebastian Pinera (rechts) begrüßt.

WO Die Unglücksmine „San Jose“, die inzwischen geschlossen ist, liegt nahe der chilenischen Stadt Copiapo. Die 33 Männer überlebten nach einem Felssturz in 700 Meter Tiefe.

WANN Die Aufnahme wurde zum Jahrestag des Unglücks (5. August) von der Nachrichtenagentur Reuters verbreitet. Sie stammt vom Tag der Rettung, dem 13. Oktober 2010.

„**Wer solche Freunde hat ...**“ Der chilenische Präsident versprach jedem Geretteten eine lebenslange Rente von 300 Euro. Daran wollte er sich aber schon bald nicht mehr erinnern. Schlimmer noch: Die Mine wurde geschlossen. Die zustehende Abfindung wurde nicht ausgezahlt. Die vielen TV-Auftritte der Kumpels brachten oft nur die Reisekosten ein. Ein Jahr nach dem Unfall sind 15 Bergarbeiter arbeitslos, sieben wegen massiver Schlafstörungen arbeitsunfähig. Der Rest lebt von Gelegenheitsarbeiten. Nur Mario Sepulveda (Foto) und ein weiterer Bergmann starteten durch: Sie halten Motivationsvorträge und lassen sich von der US-Redneragentur IMG Speakers (www.imgworld.com) vermarkten. Ihre Botschaft: Wer sich in einer Krise nicht auf andere stützen kann, ist verloren. Sepulveda: „Jeden Tag drehte ein anderer durch. Wir arbeiteten als Team zusammen, um ihm zu helfen und die Moral hochzuhalten.“



Weniger Durst. Mehr Kilometer.



Ein leichteres Fahrzeug verbraucht in der Regel weniger. Der neue A6 Avant ist durch die Audi ultra Leichtbautechnologie sehr genügsam. Dank der Aluminium-Hybrid-Bauweise ist das Fahrzeug bis zu 70 kg leichter als sein Vorgänger – das senkt auch den Verbrauch. Sie verbringen also weniger Zeit an der Zapfsäule und mehr Zeit auf der Straße.

**Der neue Audi A6 Avant mit
Audi ultra Leichtbautechnologie.**

Kraftstoffverbrauch in l/ 100 km: kombiniert 8,2–5,0;
CO₂-Emission in g/km: kombiniert 190–132.

HAUFE-LEXWARE

Haufe Akademie kooperiert mit Schloss Krickenbeck

Die Haufe Akademie, Anbieter für betriebliche Weiterbildung, und das renommierte Tagungszentrum Schloss Krickenbeck werden künftig zusammenarbeiten. Die Rollen der beiden neuen Partner sind klar verteilt: Schloss Krickenbeck konzentriert sich auf das Tagungsgeschäft mit Beherbergungsangebot sowie sein Event- und Kongressprogramm. Das Unternehmen der

Haufe Gruppe wiederum übernimmt das Bildungsangebot von Schloss Krickenbeck, führt es weiter und stärkt damit sein Portfolio in der Führungskräfteentwicklung. Erste Veranstaltungen auf Schloss Krickenbeck wird die Haufe Akademie ab dem 1. September durchführen. Mehr Informationen unter <http://www.haufe-akademie.de/krickenbeck>



Foto: Schloss Krickenbeck

Schloss Krickenbeck beherbergt ab September auch Teilnehmer der Haufe Akademie.

STUDIE

Jobkiller Routine

Routine im Job kann das Aus für ein Arbeitsverhältnis bedeuten. Fast zwei Drittel der Finanz- und Personalexperten in Deutschland, Österreich und der Schweiz würden bei der Aussicht auf spannendere Aufgaben das aktuelle Unternehmen verlassen. Auch die Chance, sich beruflich weiterzuentwickeln, wird von der Hälfte der deutschen Personalprofis als Grund für einen Jobwechsel genannt. Zu diesem Ergebnis kommt eine aktuelle Studie des Personaldienstleiters Robert Half. Ein kürzerer Arbeitsweg spielt hingegen keine entscheidende Rolle. Nur etwa ein Drittel der befragten Fach- und Führungskräfte sieht in einer kürzeren Anfahrtszeit ins Büro einen Grund, den Arbeitsplatz zu wechseln. Noch geringer ist die Verlockung eines prestigeträchtigen Jobtitels: Nur elf Prozent der deutschen Personalprofis legen Wert auf eine wohlklingende Tätigkeitsbezeichnung.

BDVT BERUFSVERBAND FÜR TRAINER, BERATER UND COACHES

BDVT-Akademie prüft Methoden und Seminare

Ab sofort prüft die BDVT-Akademie auch Methoden und Seminare und verleiht ihnen ein Prüfsiegel, wenn sie die geforderten Qualitätskriterien erfüllen. Trainer, Berater und Coachs erhalten damit völlig neue Chancen, ihre Arbeiten testen und besiegeln zu lassen. Ganz so einfach sei das allerdings nicht. Die zur Prüfung eingereichten Methoden und Seminare werden einem stren-

gen Prüfverfahren unterzogen. Es basiert auf Kriterien, die der BDVT e.V. – Der Berufsverband für Trainer, Berater und Coachs – bereits seit Jahren und mit Erfolg bei der Bewertung des „Internationalen Deutschen Trainings-Preises“ und bei den Aus-, Weiter- und Fortbildungen der BDVT-Akademie zugrunde legt. Zudem fließen in die Bewertung der zu prüfenden Methoden und Seminare ihre

nachweisbaren Erfolge beim Einsatz in der Praxis ein. Mit den „BDVT-geprüften Methoden/Seminaren“ ist das Prüfungs- und Zertifizierungsprogramm der BDVT-Akademie nun komplett. Weitere Verfahren sind, so Peter Krötenheerdt, BDVT-Vizepräsident und Leiter der BDVT-Akademie, vorerst nicht vorgesehen. Mehr Informationen unter <http://www.bdvt.de/aus-weiterbildung.html>



Foto: Neritich

Peter Krötenheerdt, BDVT-Vizepräsident und Leiter der BDVT-Akademie.

KARRIERESTRATEGIEN

Konkurrenz statt Kooperation

Sie machen alles richtig. Dennoch führen die Karrierestrategien der Frauen sie nicht an die Spitze der Unternehmen. Vielmehr wird die moderne Arbeitswelt für sie zur „Falle“, so das Ergebnis einer Studie von Soziologen der TU Berlin. Zwar sind sich Frauen der neuen Anforderungen in der wissensbasierten Arbeitswelt absolut bewusst. Sie wüssten, so Christiane Funken, Professorin für Kommunikations- und Mediensoziologie und Geschlechterforschung, dass sie nicht darauf warten könnten, entdeckt zu werden, und setzten die geforderten Kompetenzen – kommunikativ, kooperativ, konfliktlösungsorientiert und integrativ zu sein – ostentativ ein. Genau diese Strategie wird den Frauen letztlich aber zum Verhängnis. Denn indem sie immerzu zeigen, dass sie diese Soft Skills auch beherrschen, werden sie zur Repräsentantin ihres

Wissenschaftler der TU Berlin kennen die Stolperfallen auf dem Weg nach oben.

Geschlechts reduziert. Sie werden von den Vorgesetzten nicht mehr als Individuum, sondern nur noch als Frau wahrgenommen, weil diese Fähigkeiten im Umgang mit anderen Menschen früher einmal als typisch Frau galten. Fatal daran: Den Frauen werden automatisch alte Stereotype zugeschrieben – wie sie seien weniger produktiv und flexibel, weil sie sich um Kind und Familie kümmern müssen. Auch wenn dies seit Langem wissenschaftlich widerlegt ist, fördert das die Aufstiegschan-



cen nicht. Hinzu kommt, dass Frauen zu sehr auf Kooperation setzen, eine Fähigkeit, die allerdings mit der Anforderung, im Team sichtbar zu werden, um sich für einen Karriereaufstieg zu empfehlen, deutlich kollidiert. Während Männer ganz selbstverständlich die Konkurrenz suchen und so die oberste Sprosse der Karriereleiter erklimmen, endet die Karriere für viele Frauen häufig im Mittelmanagement. Die bevorzugte Wahl einer Projektlaufbahn spielt hier auch eine Rolle.

IGZ INTERESSENVERBAND DEUTSCHER ZEITARBEITSUNTERNEHMEN

Zeitarbeitsbranche will Leiharbeiter weiterbilden

Der iGZ, Interessenverband Deutscher Zeitarbeitsunternehmen e.V., hat in seinem jüngsten Tarifvertragswerk mit den DGB-Gewerkschaften eine Klausel zur Qualifizierung und Weiterbildung von Zeitarbeitnehmern vereinbart. Seitdem treffen sich regelmäßig Projektgruppen des iGZ, um die Klausel in die Praxis umzusetzen. Im Rahmen einer Fachtagung der Projektgruppe Weiterbildung und des iGZ-Arbeitskreises Tarif in Hannover wurden diese Ansätze erstmals zusammengetragen und diskutiert. In zwei Workshops erarbeiteten die Teilnehmer mögliche Ansätze für ein Weiterbildungssystem in Deutschland. Wich-

tiger Aspekt, so Holger Piening, stellvertretender iGZ-Bundesvorsitzender, sei vor allem die Qualifizierung von Geringqualifizierten, um dem stetig steigenden Fachkräftemangel zu begegnen. Umsetzbar sei das Modell in der Praxis beispielsweise via Verpflichtung über Zeitkontingente, wobei einsatzfreie Zeiten gegengerechnet werden. Des Weiteren sollen Alternativfinanzierungsmodelle geprüft werden. Denkbar seien etwa auch eine Kostenbeteiligung der Arbeitnehmerschaft, die Anrechnung gegen Bildungsurlaub oder Mittel aus dem Europäischen Sozialfonds (ESF). Weitere Treffen zur Klärung der Details sind geplant.

Kurz und Knapp

Deutscher Weiterbildungspreis.

Der Deutsche Weiterbildungspreis, der vom Weiterbildungsinstitut Haus der Technik e.V. aus Essen ausgelobt wird, geht in die dritte Runde. Gesucht werden innovative Projekte oder Untersuchungen mit wissenschaftlichem Anspruch zum Thema überbetriebliche Weiterbildung. Die Bewerbungsfrist endet am 20. Oktober 2011.

DVCT.

Die Finalisten des Coach- und Trainer-Awards 2011 stehen fest: Dr. Karin Denisow und Nina Trobisch mit dem Konzept „Heldenprinzip“, Maik Rieß, Urs Eberle und Joche Grieser mit ihrem Konzept „Sehen, lernen – schlanke Prozesse gestalten“ sowie Karin Zintz-Volbracht mit dem Konzept „Und was haben Sie heute gemacht, damit es Ihnen besser geht?“. Die Endausscheidung findet am 9. und 10. September im Rahmen des Trainings-Camps in Bielefeld statt.

50 Plus.

Die Weiterbildungsbeteiligung der über 50-Jährigen ist in den vergangenen Jahren deutlich gestiegen, das geht aus dem Trendbericht zum Adult Education Survey (AES) 2010 hervor. Besonders die 60- bis 64-Jährigen sind aktiver geworden. Innerhalb von drei Jahren stieg ihre Weiterbildungsteilnahme von 18 auf 27 Prozent.

Auch das noch.

Mitarbeiter, die trotz Krankheit zur Arbeit gehen, kommen deutschen Unternehmen fast doppelt so teuer zu stehen wie die reinen Fehlzeiten kranker Mitarbeiter, belegt eine Studie der Beratungsfirma Booz & Company. So summierten sich pro Jahr die Kosten für die reinen Fehlzeiten von Erkrankten auf 1.197 Euro pro Mitarbeiter. Die versteckten Kosten des Präsentismus lägen dagegen bei 2.394 Euro.

WUPPERTALER KREIS E.V.

57,9 Prozent rechnen mit mehr Umsatz

Der Wuppertaler Kreis e.V., der Bundesverband großer Weiterbildungsakademien, hat seine jährliche Verbandsumfrage veröffentlicht. Demnach erzielten die Mitgliedsinstitute 2010 gemeinsam einen Umsatz von 1,3 Milliarden Euro. Im Jahr zuvor lag der Umsatz noch bei 1,2 Milliarden Euro. Für das laufende Jahr erwartet die Mehrzahl der Akademien eine ausgesprochen positive Entwicklung. 57,9 Prozent rechnen mit steigenden Umsätzen für das Jahr 2011, lediglich 23,6 Prozent glauben, sie werden sinken. Vor allem bei den Angebotsfeldern der offenen und firmeninternen Seminare erwarten die Institute mehr Einnahmen. Die gute wirtschaftliche Entwicklung schlägt sich jedoch nicht in der Höhe der Trainerhonorare nieder. Diese sind 2010 überwiegend gleich

Quelle: Wuppertaler Kreis e.V., Juli 2011

Trends in der betrieblichen Weiterbildung

Top oder Flop? Welche Weiterbildungstrends die Akademien erwarten.

Welche Trends gibt es bei der Gestaltung von Bildungsprozessen in Unternehmen?	sehr hohe Bedeutung	hohe Bedeutung	mittlere Bedeutung	eher geringe Bedeutung
Lernen am Arbeitsplatz, Lernendes Unternehmen	21,1%	52,6%	21,1%	2,6%
Integration von Weiterbildungsmaßnahmen in Organisationsentwicklungsprozesse	5,3%	55,3%	34,2%	2,6%
Zertifizierung von Weiterbildungsmaßnahmen bzw. in der Weiterbildung erworbener Kompetenzen	15,8%	44,7%	26,3%	10,5%
Bildungs-Controlling, Wunsch nach Messbarkeit und Ergebnisorientierung in der Weiterbildung	10,5%	47,4%	34,2%	5,3%

geblieben. Auch für 2011 und 2012 glauben zwei Drittel der Befragten, dass diese unverändert bleiben. Was die künftige Gestaltung von Lernprozessen in Unternehmen betrifft, betrachten die Institute die Integration der Lern- und Qualifizierungsprozesse in die Arbeitsprozesse als wichtigsten Langfristtrend. Auch die Zertifizierung von Kompetenzen gewinnt zunehmend

an Bedeutung. Letztlich fordert auch der demografische Wandel ein Umdenken. So richten sich die Weiterbildungsinstitute mehr und mehr darauf ein, ihre Angebote bedarfsgerecht an die demografischen Veränderungen anzupassen. Alle Ergebnisse gibt es unter <http://www.wkr-ev.de> zum kostenlosen Download.

HOCHSCHULE FULDA

Erste Hochschulausbildung zum professionellen Coach

Die Hochschule Fulda bietet zum kommenden Wintersemester in Kooperation mit der Zentralstelle für Fernstudien an Fachhochschulen (ZFH) erstmals das Hochschulstudium „Professionelles Coaching“ an. Das Konzept wurde in enger Abstimmung mit der Deutschen Gesellschaft für Supervision (DGSv) entwickelt. Grundlage des neuen Programms bildet das seit zehn Jahren erfolgreich durchgeführte Fernstudium „Sozialkompetenz“ der

Hochschule Fulda, auf das das dreisemestrige Hochschulstudium „Coaching Kompetenz“ aufbaut. Vermittelt werden die kommunikativen Kompetenzen Prozess-, Klärungs-, Interventions- und Stabilisierungskompetenz. Dies erfolgt in Auseinandersetzung mit typischen Problembereichen beruflichen Handelns wie Organisationsentwicklung, Teamarbeit, Führung, Werte, Politik, Macht, Karriere, Gender, Work-Life-Balance und Arbeitsbelastung.

LEISTUNGSMOTIVATION

Direkter Wettbewerb ist effektiver als Teamarbeit

Purer Wettbewerb macht Männer leistungsbereiter als Teamwork in Gruppen, während Frauen auf nicht monetäre Anreize kaum reagieren. Dies belegt eine Studie italienischer Wissenschaftler, die das Bonner Institut zur Zukunft der Arbeit (IZA) veröffentlicht hat. Neu ist, dass die Forscher bewusst auf monetäre Anreize verzichtet haben. Insgesamt wurde im Feldversuch geschlechterunabhängig eine im Vergleich zu den Zweier-Wettkampfgruppen eher schwache Leistungssteigerung bei den Teamarbeitern beobachtet, die nicht kooperierten. Auch die Ergebnisse der Teamarbeit in Kooperation waren nicht zwingend besser als etwa die Ergebnisse der Wettbewerber Mann gegen Mann. Häufig kamen die Kooperationspartner zum gleichen Lernergebnis.

MANGELNDE FÜHRUNGSKULTUR

Schlechte Führung wird toleriert

In vielen Unternehmen gleicht das Thema Führung noch zu häufig einem bloßen Lippenbekenntnis. Nicht selten wird schlechtes Führungsverhalten der oberen Führungskräfte sogar wissentlich von der Geschäftsleitung geduldet, sofern die Zahlen stimmen. So war bei mehr als zwei Drittel aller Befragten die Toleranz gegenüber Schwächen im Führungsverhalten recht hoch ausgeprägt, solange das von den

Führungskräften zu verantwortende operative Ergebnis stimmte. Zu diesem Ergebnis kommt eine Studie der Hochschule Osnabrück, für die 118 Unternehmen befragt wurden. Auch in Zielvereinbarungen spielt das Führungsverhalten nur eine Nebenrolle. Lediglich 45 Prozent messen ihm einen hohen Stellenwert bei. Eine notwendige Führungskultur könne so nicht entstehen, so das Fazit der Forscher.



Schlechte Führung wird häufig bewusst ignoriert.

STUDIE

Mittleres Management hat Machtspiele satt

Leistungsträger im mittleren Management fühlen sich in ihrer Sandwich-Position durchaus wohl, wären da nicht diese Machtspiele seitens der Konkurrenz, so das Ergebnis einer Comteam-Studie. So äußern sich rund zwei Drittel zwar positiv über ihre Autonomie, Handlungsspielräume und die Herausforderungen ihres Jobs. Doch zerrt gerade das Konkurrenzgerangel und knappe Ressourcen an ihren Nerven: 54 Prozent der befragten Mittelmanager gaben an, dass Machtspiele im Kollegenkreis sie belasten, 18 Prozent sogar sehr stark. Über mangelnde Ressourcen klagten 51 Prozent. Während auf der eigenen Hierarchieebene sprichwörtlich der Teufel los sei, klagten die Mittelmanager hingegen über zu wenig Beachtung von oben. Grund: Das Top-Management kapselt sich zu sehr ab. Hilfe erfahren die Führungskräfte der Mitte stattdessen eher durch ihr Team, ihre Familie und Freunde.

Konfliktmanagement?

CCC!

- 1) **Offene Seminare, 2 1/2 Tage (Start abends):** Systematische Steigerung Ihrer Konfliktkompetenz. Solides Handwerkszeug. Praxisnah. Konkret umsetzbar! Mögliche Termine siehe rechts.
- 21.-23. Sep.11
 - 05.-07. Okt. 11
 - 17.-19. Okt. 11
 - 09.-11. Nov. 11
 - 05.-07. Dez. 11
 - 08.-10. Feb.12
- 2) Sie wollen selbst als Konfliktmanagement-Trainer bzw. Mediator arbeiten? **Kompaktausbildung in 12 Tagen** (4 x 3 Tage), Näheres auf unserer Homepage.



„Unsere Erfahrung und Spezialisierung = Ihr Vorteil!“

Werner Schienle (Geschäftsführer)

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



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

MARC AUREL
Spa & Golf Resort

FÜR SIE...

...STELLEN WIR UNS AUF DEN KOPF!

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

MARC AUREL Spa & Golf Resort
Heiligenstädter Str. 34-36, D-93333 Bad Gögging
Tel.: +49 (0) 9443 / 958-0 * Fax: +49 (0) 9443 / 958-444
Mail: info@marcaurel.de * www.marcaurel.de

GARTNER GROUP

Zukunftstrend „Gamification“

„Gamification“ ist laut dem US-Marktforschungsinstitut Gartner Group der Trend im Innovationsprozess bis 2015. Demnach werden spielerische Elemente in diesem Bereich in den nächsten vier Jahren bei über 50 Prozent der Unternehmen üblich sein und auch im Kundenservice Einzug halten. „Gamification“ beschreibe den Trend, Spielmechanismen in nicht spielerischen Umgebungen anzuwenden, heißt es bei Gartner. Gemeint sind zum Beispiel Innovationsprozesse, bei denen das Ideen-

management auf einer gemeinsamen Plattform durch spielerische Elemente gefördert werden soll, beispielsweise durch eine Punktevergabe für die vorgestellten Ideen, einen „Buzzer“ und vieles mehr.

Als Beispiel nennt Gartner das britische Ministerium für Arbeit und Renten. Dort wurde eine Straße der Ideen (Idea Street) als zentrales Element für alle 120.000 Mitarbeiter eingeführt. Die Plattform, ein soziales Netzwerk, das die Zusammenarbeit fördern soll, verfügt über spielerische Elemente wie

Punktevergabe oder einen „Buzz Index“. In den ersten 18 Monaten waren den Angaben zufolge bereits 4.500 Nutzer darauf aktiv, die 1.400 Ideen generierten, von denen 62 wiederum direkt umgesetzt werden konnten. Das Video-Spiel „America’s Army“, das vom US-Militär zum Recruiting benutzt wird, sowie das Spiel www.urgentevoke.com der Weltbank, mit dem weltweit Ideen für die Lösung sozialer Probleme gesucht werden, sind weitere Beispiele, die diesem neuen Trend bereits Leben einhauchen.



Foto: www.americasarmy.com

Spielerisch lernen. Screenshots aus dem Serious Game „America’s Army“, mit dem US-Soldaten für den Ernstfall trainiert werden.

EUROPEAN CORPORATE LEARNING AWARD

Jimmy Wales erhält Leonardo-Award

Der zweite Leonardo – European Corporate Learning Award geht an Wikipedia-Gründer Jimmy Wales. Nach Jacques Delors, dem Vorsitzenden der internationalen UNESCO-Bildungskommission, ist Wales damit der zweite Preisträger des Leonardo-Awards. Die Gründer möchten mit dieser Auszeichnung Bildungsinitiativen ehren, die der aktuellen Dynamik und Kultur des Wissens mit wertebasierten, ganzheitlichen Ansätzen Rechnung tragen und europaweit Unternehmen inspirieren, ihre Lernprozesse entsprechend zu verändern. Die Preisverleihung findet am 21. September auf der Messe „Zukunft Personal“ in Köln statt.

US-LERNPLATTFORMEN

SumTotal setzt Einkaufstour fort

Erst GeoLearning und Softscape, jetzt Cybershift und Accero. Der amerikanische Anbieter von Human-Capital-Managementlösungen (HCM), SumTotal aus Gainesville, Florida, setzt seine Einkaufstour 2011 fort. Damit steigt das Unternehmen auch in den Markt der Personalmanagement- und Entgeltabrechnungssysteme ein. Mit der Übernahme gilt SumTotal Systems, im Besitz der Private Equity-Firma Vista, als größter Anbieter von Learning-Management-Software und einer der größten Anbieter von Talentmanagement-Software. Laut Unternehmensangaben

konnten allein im ersten Quartal 2011 187 neue Kunden registriert und ein Auftragswachstum von 65 Prozent gegenüber dem ersten Quartal 2010 erzielt werden. Die Analysten des US-Beratungsunternehmens Bersin Associates schätzen den Gesamterlös auf 200 Millionen Dollar im Jahr, bei einem Kundenstand von nun über 3.400 Kunden. Mit dem Produktportfolio von Accero und CyberShift könne zudem die komplette Personalverwaltung, vom Recruiting über das Onboarding, Talentmanagement und Lernen bis hin zur Entgeltabrechnung, abgedeckt werden.



Foto: compamedia GmbH

Top 100. CAS-Gründer Ludwig Neer und CAS-Vorstand Martin Hubschneider freuen sich über den Titel „Innovator des Jahres“.

MITTELSTAND

CAS ist Innovator des Jahres 2011

Nur kreative Unternehmen mit Weitblick und Sinn für Neues haben es in die Riege der 100 innovativsten Mittelständler geschafft. Das Software-Unternehmen CAS ist in diesem Jahr Spitzenreiter und wurde zum „Innovator des Jahres“ 2011 gekürt. Das Unternehmen, das sich von einem Vertriebsunterstützungsprojekt für Mercedes-Benz zum deutschen Marktführer bei Customer-Relationship-Management-Software, kurz CRM, entwickelt hat, ist damit nach 2006 bereits zum zweiten Mal „Innovator des Jahres“. „Die beeindruckende Höhe des Innovationsbudgets, das vorbildliche Vorstandengagement für Innovation, der Organisationsprozess ‚Smart Enterprise‘ und die strategische Neupositionierung hin zu xRM-Lösungen zeigen, dass die CAS Software AG sich dem Thema Innovation mit Hingabe verschrieben hat“, begründet Jurymitglied Anja Förster die Entscheidung.

Außer CAS haben es 99 weitere Unternehmen geschafft, das Gütesiegel „Top 100“ zu ergattern, das von dem Mentor des Projekts, Lothar Späth, am 30. Juni im Ostseebad Warnemünde persönlich überreicht

wurde. Insgesamt hat die Wirtschaftsuniversität Wien das Innovationsverhalten von 272 mittelständischen Unternehmen in Deutschland untersucht. Die 100 besten deutschen Mittelständler dürfen das Gütesiegel nun für ein Jahr tragen.

Innovation ist Chefsache

Bei der CAS Software AG wird in puncto Innovation nichts dem Zufall überlassen. Die Grundlage für die Abteilung „Business und Innovation Development“ bietet eine umfassende strategische Unternehmens- und Innovationsplanung. Das neunköpfige Team befasst sich dabei mit allen Facetten des Innovationsprozesses. Auch die beiden Haupteigentümer, Martin Hubschneider und Ludwig Neer, beschäftigen sich überwiegend mit dem Thema Innovation. Das Gewicht, das das Software-Haus diesem Thema beimisst, spiegelt sich auch im Innovationsbudget wider: So wurden in den letzten Jahren zwischen 20 und 40 Prozent des Umsatzes hierfür bereitgestellt. Für die nötige Flexibilität sorgen letztendlich die „smart companies“, die es für jedes Marktsegment gibt.

- Der Börsenkurs.
- Der Immobilienmarkt.
- Die Tagungsräume.

Hotels auf die Verlass ist:



Colorful Trainer
inkl. Frühstück,
Internet, Park-
platz, u.v.m.

Park Inn.
Adding Color to LifeSM



Exklusiv für Referenten,
Moderatoren, Seminarleiter...

parkinn.de/tagungen



Besuchen Sie uns auf
der „Zukunft Personal“
vom 20.-22.09.2011

Die neue Software von Haufe für professionelles Talentmanagement.

Demografischer Wandel und Fachkräftemangel sind derzeit starke Strömungen in der Personalarbeit. Hier sind Sie gefordert, Lösungen zu erarbeiten. Mit einem optimalen Bewerber- und Talentmanagement können Sie die richtigen Mitarbeiter gewinnen, produktiv einsetzen, weiterentwickeln und binden.

Mit der modular aufgebauten Prozesslösung Haufe Talent Management erleichtern Sie das Zusammenspiel von Führungskräften, Mitarbeitern und HR. So sorgen Sie für Zufriedenheit und Motivation – denn zufriedene Mitarbeiter bilden erfolgreiche Unternehmen!

www.haufe.de/talentmanagement

HAUFE. umantis human
resource
solutions

7 frei kombinierbare Module für Ihre HR-Prozesse:



Bewerber

Papierloser Bewerbungsprozess, von Antrag über Genehmigung und Ausschreibung bis hin zur Besetzung.



Entwicklung

Systematische Ermittlung des Entwicklungsbedarfs der Mitarbeiter.



Ziele

Transparente Zielvereinbarung und Beurteilung für Personalverantwortliche, Vorgesetzte und Mitarbeiter.



Veranstaltungen

Übersichtliche Planung, Ausschreibung und Verwaltung von Weiterbildungsangeboten.



Vergütung

Leistungsgerechte Vergütung gestalten – mit voller Budget- und Prozesskontrolle sowie hoher Flexibilität.



Nachfolge

Identifikation der wichtigen Fachpositionen und zentrale Planung der Laufbahn qualifizierter Nachfolger.



Netzwerk

Diskussionen, Anregungen, Hilfestellungen und Wissensvernetzung via öffentlichem Austausch im Unternehmen.

Stephen R. Covey beim Besuch eines Führungskräftekongresses in Frankfurt am Main. Auf dem linken Foto ist er zusammen mit Alexandra Altmann, Geschäftsführerin von FranklinCovey Leadership Institut GmbH, zu sehen. www.franklincovey.de

Ein Moralist als Bewerbungshelfer

PORTRÄT. Stephen R. Covey ist ein bekannter amerikanischer Autor von Selbsthilfe-Büchern. Mit „Die 7 Wege zu mehr Effektivität“ erlangte er in Wirtschaftskreisen Weltruhm. Als Antwort auf die letzte Wirtschaftskrise hat er ein praxisnahes Buch für Arbeitslose geschrieben, das ein neues, lösungsorientiertes Denken einfordert.

Er ist glücklich verheiratet, hat neun Kinder und 51 Enkel. Familie ist für ihn ein Ort, um Kraft zu sammeln und Harmonie zu erleben. Doch manchmal ist es auch ein Ort, wo er als erfolgsverwöhnter Bestsellerautor mit der harten Realität der Durchschnittsbevölkerung konfrontiert wird. Als ihm Krisenjahr 2009 zwei seiner Neffen arbeitslos wurden, kamen sie wie selbstverständlich zu ihrem Onkel Stephen R. Covey und baten um Rat. „Leute in eurer Situation müssen vom lästigen Problem des Personalchefs zur Lösung einer Managementherausforderung werden“, riet Covey. Im Klartext sollte das wohl heißen: „Erkennt eure Talente und macht euch nützlich, dann bekommt ihr auch einen Job.“

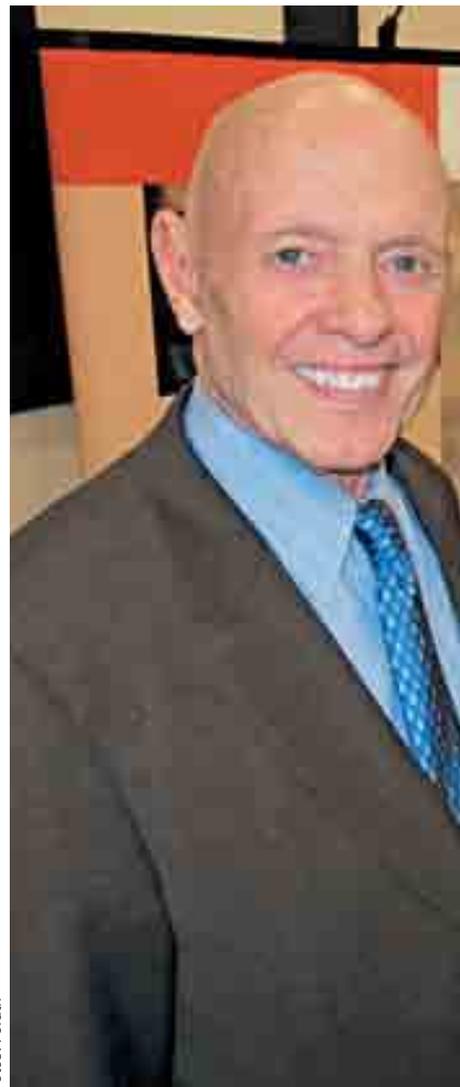
Der Onkel coachte seine Neffen zum Erfolg und verarbeitete die gemachten Erfahrungen in einem neuen Buch. Er schrieb es zusammen mit Jennifer Colosimo und gab ihm den Titel „Great Work Great Career“ („Vom Beruf zur Berufung“, Gabal Verlag, Offenbach 2011). Damit hat der Selbsthilfeguru bereits sein zweites Buch zur Wirtschaftskrise veröffentlicht. Sein erstes hieß „Predictable Results in Unpredictable Times“ („Führen unter neuen Bedingungen“, Gabal 2010). Wer den Covey-Bestseller „Die 7 Wege zur Effektivität“ gelesen hat, weiß, dass der Autor ein Anhänger der sogenannten Charakter-Ethik ist:

Es gibt grundlegende Prinzipien, wie zum Beispiel Loyalität, Gerechtigkeit, Mut oder Bescheidenheit, an die man sich halten muss, weil nur sie einen Menschen langfristig erfolgreich machen. Auch in „Vom Beruf zur Berufung“ geht es um Prinzipien, aber Covey hat sich auch ein paar ganz konkrete Bewerbungstipps einfallen lassen.

In der ersten Hälfte des Buchs dominiert die Bestandsaufnahme, um daraus das passende berufliche Betätigungsfeld abzuleiten („Was fällt Ihnen besonders leicht?“, „Worum bitten Sie andere?“, „Was würde Ihr Chef oder ein Kollege sagen, wenn man ihn bitten würde, Ihre Talente aufzulisten?“, „Welche Möglichkeiten, die Ihre Arbeit bietet, ergreifen Sie mit Leidenschaft?“, „Was lesen Sie gerne?“). In der zweiten Hälfte dreht sich alles darum, herauszufinden, welche Probleme ein potenzieller Arbeitgeber hat („Was sind Schlüsselprobleme der Branche?“, „Welches Ausmaß haben die Probleme hinsichtlich Kosten, Qualität, Kundenbeziehungen?“, „Wie sieht der zeitliche Rahmen des Problems aus?“).

Zu guter Letzt kommt es darauf an, wie glaubwürdig man sich selbst als Lösung für etwas präsentieren kann. „Niemand wird in Zeiten radikalen Stellenabbaus einfach so Leute einstellen“, ist sich der Autor sicher. „Aber alle Unternehmen müssen

Fotos: Porath





Probleme lösen. Sie brauchen wirkliche Problemlöser wie ein Verdurstender in der Wüste das Wasser.“ Allerdings muss ein Arbeitsuchender es erst einmal in die Welt hinausposaunen, dass er tatsächlich Wasser zu bieten hat. Ein auf einen potenziellen Arbeitgeber zugeschnittener Lebenslauf bietet eine gute Gelegenheit dazu.

Covey rät dazu, viel Aufwand in die Recherche der Probleme des Wunschunternehmens zu stecken und anschließend seine Spezialfähigkeiten glaubwürdig darzustellen. Etwa drei Erfolge, die zur Spezialisierung des Bewerbers passen, sollten im Lebenslauf nach folgendem Schema beschrieben werden. Das Beispiel eines Marketingleiters sieht so aus: 1. Aufgabe („Optimierung Vertriebsunterstützung“), 2. Maßnahmen („Durchführung crossmedialer Kampagnen“; „Entwicklung Wettbewerbsanalyse“; „neuartige Schulung der Vertriebler“), 3. Ergebnisse („Steigerung der Leads um 90 Prozent“; Mehrumsatz mit Neukunden von 1,2 Millionen; „Senkung der Kosten für Unterstützungsprozesse um 19 Prozent“).

Covey rät, im Vorstellungsgespräch dann konkrete Erfolgsbeispiele, die die eigene Spezialisierung herausstreichen, zu präsentieren. Das Gliederungsschema dafür lautet: 1. Das war die Ausgangssituation, 2. Das war meine Aufgabe, 3. So habe ich

gehandelt, 4. Das waren die Ergebnisse. Die hohe Kunst der Profilierung besteht darin, den potenziellen Arbeitgeber auf dessen größtes Problem anzusprechen. Im Buch sagt ein Unfallverhütungsexperte zum Beispiel zum Personalchef: 1. Auf Ihren Baustellen passieren zahlreiche Unfälle (Zahlen, Quoten, Kosten ...), 2. Ich habe schon Sicherheitsstandards verbessert bei ... (Referenzen), 3. Was ich bei Ihnen tun würde (Maßnahmenplan), 4. Erste konkrete Schritte sind ... (Soforthilfe).

Covey weiß natürlich, dass man trotz guter Vorbereitung auch danebenliegen kann, wenn man einem Fremden auf den Kopf zusagt, welche Probleme er hat. Es gibt deshalb Notfallstrategien und Fragetechniken, die elegant eine zweite Chance eröffnen sollen. Und Covey macht auch klar, dass die notwendigen Recherchen und die Entwicklung von Problemlösungen am besten gelingen, wenn man sich im Internet mit anderen Leuten zusammenschließt und sich gegenseitig bei der Karriere unterstützt. Den Geheimnissen der Netzwerkbildung ist sogar ein ganzes Kapitel gewidmet, in dem Covey zur Höchstform aufläuft. So kann er seine hohen moralischen Ansprüche (Netzwerke auf Win-win-Basis) kombinieren mit der lukrativen Selbstverwirklichung eines Individuums.

Martin Pichler ● →

„Aufhören, in Stellenbeschreibungen zu denken“

Interview. Stephen R. Covey hat mit „Die 7 Wege zur Effektivität“ einen internationalen Bestseller geschrieben. Mit „wirtschaft + weiterbildung“ sprach er über seine beiden neuesten Bücher „Führen unter neuen Bedingungen“ (2010) und „Vom Beruf zur Berufung“ (2011), die bei Gabal erschienen sind.

Apropos Berufung, sehen Sie sich eher als Speaker, Consultant oder Buchautor?

Stephen R. Covey: Ich sehe mich als Autor. Meine Berufung ist das Bücherschreiben. Ich habe immerhin schon 19 Bücher veröffentlicht.

Noch dazu sind Sie mit Ihren Büchern weltweit sehr erfolgreich. Wie würden Sie Ihr Erfolgsrezept beschreiben?

Covey: Ich identifiziere Probleme und präsentiere dann in meinen Büchern Lösungen für diese Probleme. Jeder Autor sollte sich die zentralen Probleme seiner Leser zu eigen machen und aus deren Perspektive lösungsorientiert schreiben. Natürlich ist nicht jedes Problem so wichtig, dass man ein Buch darüber schreiben muss. Ich nehme mir viel Zeit zu Beginn des Schreibens, interviewe potenzielle Leser sehr intensiv, analysiere deren Umfeld und mache mir die Mühe, ein wirklich relevantes Problem zu identifizieren, über das es sich nachzudenken lohnt.

Wie hat die Krise den Absatz Ihrer Bücher beeinflusst?

Covey: Die Nachfrage ist beeindruckend. Die Menschen sind hungrig nach Unterstützung bei dem Versuch, die Folgen der Krise zu bewältigen. Wichtige Fragen, die ich

zum Beispiel in meinem Buch „Führen unter neuen Bedingungen“ beantworte, sind: 1. Wie erreiche ich mehr mit weniger? 2. Wie erreiche ich mehr von dem, was der Kunde wirklich will? 3. Wie verwandelt man als Führungskraft die Angst der Mitarbeiter in Engagement?

Sie fordern die Angestellten von Unternehmen auf, vom „Problem der HR-Abteilung“ zur „Lösung für Managementprobleme“ zu werden. Wie wird man eine Lösung?

Covey: Man muss sich das Wirtschaftsleben als Ansammlung von Herausforderungen vorstellen. Angestellte sichern ihren Job, indem sie sich mit einem kreativen Plan zu Wort melden, ein bestimmtes Problem zu lösen, und indem sie sich der Verantwortung stellen, ihren Plan auch in die Praxis umzusetzen. Dazu sollten die Menschen aber zuerst einmal aufhören, in Stellenbeschreibungen denken. Sie müssen vom Problem her denken und zum Beispiel über Abteilungsgrenzen hinweg neue Wege finden, etwas zu verbessern. Wer das schafft, braucht sich um einen Arbeitsplatz keine Sorgen zu machen.

Das klingt einfach ...

Covey: Es ist aber für viele Menschen sehr schwer, sich vorzustellen, wie das konkret gehen sollte. Ich empfehle Arbeitslosen oft, sehr intensiv zu üben, erst einmal empathische Zuhörer zu werden. Listen more, speak less, heißt die Botschaft. Versuche zu verstehen und dann erst, verstanden zu werden.

Als Mormone machen Sie kein Geheimnis daraus, dass Religion eine wichtige Grundlage Ihres Denkens ist. Glauben Sie, dass die weltweite Wirtschaftskrise des Jahres 2009 eine Art Strafe Gottes darstellt?

Covey: Nein, die Krise ist ganz eindeutig von den Menschen selbst gemacht. Man könnte aber sagen, dass die Krise eine Folge davon ist, dass die Menschen göttliche Prinzipien missachtet haben. Gott fordert von uns zum Beispiel, dass wir andere wertschätzen. Übersetzt ins Business heißt das, dass langfristig nur derjenige erfolgreich sein kann, der von Vertrauen geprägte Beziehungen zu anderen Menschen aufbaut und für andere Menschen einen Nutzen stiftet.



Stephen R. Covey (79) über Wege zu einer „großartigen Karriere“, die jedem offensteht.

Interview: Martin Pichler ●

Wissen vernetzen: aufbauen - nutzen - vermarkten

Weiß Ihr Unternehmen eigentlich, was Ihr Unternehmen alles weiß?

Diese zentrale Frage des Wissensmanagements greift GABAL e.V. auf: Zwei prallvolle Tage, in denen Vorträge und Workshops mehrere relevante Themenstrnge miteinander vernetzen:

- Wissen macht Organisationen zukunftsfähig – vorausgesetzt, es wird gesichert.
- Wissen schafft Persönliches Wachstum – in vielerlei Hinsicht.
- Wissen verbindet Hochschule und Praxis in Wirtschaft und Gesellschaft.
- Wissen zielgerecht zu vernetzen, ist eine wichtige Aufgabe von Weiterbildungern.



„Wissen“ ist dabei sehr breit verstanden und meint Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten für Berufe jeglicher Art.

Um dieses Wissen zu managen, gibt es eine Palette an Methoden und elektronischer Unterstützung. Weiterbildung schafft Voraussetzungen, damit diese Prozesse gut gelingen, mithilfe von: Seminaren, Workshops und Coachings. Zum einen gilt es, Wissen zu vermitteln (Zahlen, Daten, Fakten) – zum anderen Verhalten zu beeinflussen, Soft-Skills zu verändern.



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

Aus diesen Bereichen stehen Ihnen Referenten „Rede und Antwort“:

Suchen und Finden im Unternehmen – Wiki, CRM & Co. • Speedreading und Storytelling – Wissen aufnehmen, Wissen übertragen • Social Media Marketing • Wissensmanagement: Kritische Analyse • Zukunftslandkarten, MEPI und andere Instrumente • Aktivierende Lehr- und Lernmethoden im Jahr 2011 • E-Learning, Blended-Learning und Distance-Learning – State of the Art? • Wissenstransfer im Social Networking

Ort: SEB Bildungszentrum in Oberursel bei Frankfurt/Main

Termin: 29./30.10.2011

Kosten: 299,- € für Mitglieder, 399,- € für Gäste inkl.

Speisen und Getränke (ohne Übernachtung)

Bitte ausfllen und faxen 06132.509-5099, per E-Mail an info@gabal.de oder per Post an **GABAL**



Gutschein im Wert von 50,- €

(X) Ja, reservieren Sie mir eine Teilnahme am 2011-er **GABAL**-Symposium „Wissen vernetzen: aufbauen - nutzen - vermarkten“. Ich spare 50,- € via Frühbucher-Vorteil. Ich erhalte die Anmelde-Unterlagen unverbindlich und entscheide mich bis zum 30.08.2011. Dies sind meine Kontaktdaten:

Vorname _____ Name _____
 Telefon _____ Fax _____
 E-Mail _____ @ _____
 www. _____
 Straße, Nr. _____
 PLZ _____ Ort _____

Weitere Informationen erhalten Sie mit diesem QR-Code über Ihr Smartphone oder unter: <http://symposium.gabal.de/symposium.html>



Ich bin Mitglied bei **GABAL** und spare zusätzlich 100,- € mit dem Mitglieds-Vorteil:

Mitglieds-Nr. _____
 Datum _____
 Unterschrift _____



Joana Krizanits, systemische Organisationsberaterin aus Wien, auf dem Weg zu einem Kundenworkshop. „Mit diesem Foto werden bestimmt alle Klischees vom vielreisenden Consultant bestätigt“, meinte die Beraterin schmunzelnd zu unserem Fotografen. Wegen der nahen Urlaubszeit stand für ein schnelles Treffen nur der Frankfurter Flughafen zu Verfügung.

INHOUSE CONSULTING ...

bieten zum Beispiel:

SCHNELLE EINGREIFTRUPPE. Durchschnittlich 14 Prozent Umsatzwachstum erwarten die 20 Mitglieder des „Inhouse Consulting Networks“ in Deutschland. Damit setzt sich der Trend der letzten Jahre fort. Es geht nicht mehr nur um große Changeprojekte, sondern um die kontinuierliche Anpassung der Unternehmen an den Markt – durch Experten mit Stallgeruch.

Inhouse Consulting bringt's

Noch vor einem Jahr verspottete ein „klassischer“ Unternehmensberater auf einer Podiumsdiskussion das Inhouse Consulting als Behinderten-Olympiade. „Solche abwertenden Äußerungen gehen völlig an der Realität vorbei“, ist sich Joana Krizanits sicher. Die systemische Organisationsberaterin und Autorin des Standardwerks „Professionsfeld Inhouse Consulting – Praxis und Theorie der internen Organisationsberatung“ (Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg 2011), weiß aus eigener Beraterpraxis: „Die Vorstände großer Unternehmen denken so etwas mit Sicherheit nicht. Sie schätzen und investieren in ihre inter-

nen Berater, weil sie einen Beitrag zur Wertschöpfung leisten.“ Die wachsende Bedeutung der internen Organisationsberatung versteht man laut Krizanits am ehesten, wenn man auf die letzten 20 Jahre zurückblickt. In den 90er-Jahren des letzten Jahrhunderts sorgten einschneidende Rationalisierungen und groß angelegte Reengineeringprojekte für erhebliche Unruhe in den Unternehmen. Gefragt war damals die Fachautorität und das Durchsetzungsvermögen externer Beratungsfirmen. „Aber diese brachialen Prozesse sind heute nicht mehr die Regel, weil die Unternehmen viel früher schon auf steigenden Veränderungs- →

01.

Bayer Business Consulting;
BSH Bosch und Siemens
Hausgeräte

02.

Commerz Business
Consulting; Management-
beratung Deutsche Bahn

03.

Deutsche Bank Inhouse
Consulting; Deutsche Post
DHL Inhouse Consulting



→ druck reagieren und nicht mehr bis zur Sanierung warten“, so Krizanits. „Die Unternehmen beobachten heute ihre Märkte viel besser und setzen notwendige Veränderungen viel früher in Gang als noch vor ein paar Jahren.“ Es ist offenbar für die Unternehmen zur Kernaufgabe geworden, sich kontinuierlich an die Umwelt anzupassen und sich nicht einfach blind auf den Lorbeeren der Vergangenheit auszuruhen.

Das Tagesgeschäft der internen Organisationsberater ist vor diesem Hintergrund sehr vielfältig. Unternehmen werden auf unterschiedlichste Art zur Reflexion hingeführt, um die Güte von Entscheidungen zu verbessern. In der Sprache der Systemiker klingt das so: Wissend um die Selbstreferenzialität und Rekursivität von Organisationen hat gerade die interne Organisationsberatung die Aufgabe, Kommunikationsräume zu organisieren, in denen inhaltliche, soziale und zeitliche Fragen der Selbstorganisation geklärt werden können. Soziale Systeme werden in die Reflexion geführt, um Beobachtungen zweiter Ordnung anzufertigen, die es ermöglichen, aus dem Tunnel des bewährten So-und-nicht-anders herauszufahren.

Beratungsbeispiele aus der Praxis

Zu Beginn des Krisenjahres 2009 brachen die Anzeigenerlöse der österreichischen Tageszeitung „Der Standard“ wesentlich stärker als erwartet ein. Die Zeitung steuerte auf ein deutlich negatives Betriebsergebnis zu. In dieser Situation wandte sich die Geschäftsführung an den internen Berater (Einzelkämpfer) und forderte ihn auf, einen Prozess aufzustellen, bei

dem alle Abteilungen sich in einem Kraftakt gegen die Krise stemmen sollten. Mit allen beteiligten Abteilungsleitern wurden Vorgespräche geführt. Es gab eine hohe Bereitschaft, an einem Strang zu ziehen. Andererseits hatte man Angst vor bereichsübergreifenden Lösungsvorschlägen, weil damit die (bisher hoch geachtete) Autonomie der einzelnen Abteilungen untergraben werden könnte. Die Ergebnisse der Vorgespräche wurden zu Hypothesen zusammengefasst.

Die eigentliche Suche nach Lösungen begann mit einem fünfstündigen Workshop. Die ersten 60 Prozent des Workshops kümmerten sich nur um die Beziehungsebene, weil offensichtlich war, dass für die Suche nach Lösungen erst eine „soziale Basis“ gefunden werden musste. Ein typisches Designelement aus dem ersten Teil des Workshops bestand darin, dass die Abteilungsleiter untereinander intensive Zweiergespräche führten und dabei von Beobachtern beobachtet wurden. Am Ende der Austauschsequenz interviewte ein Moderator die Beobachter zu ihren Eindrücken. Damit wurde eine zusätzliche „systemische Schleife“ in die Selbstbeobachtung des Systems eingebaut.

In den letzten zwei Stunden gab es ein Brainstorming mit Vorschlägen zur Verbesserung der Kostensituation. Es wurden 72 Vorschläge der unterschiedlichsten Art gemacht. Danach wurden Verantwortlichkeiten für die weitere Prüfung der Vorschläge festgelegt. In einem Folge-Meeting wurden die Vorschläge, die umgesetzt werden sollten, ausgewählt. Das Geschäftsjahr 2009 konnte trotz eines Werbeinbruchs um mehr als 20 Prozent mit einem positiven Betriebsergebnis abschließen. Ein weiterer Effekt: Das Vertrauensverhältnis im Führungsteam

wurde gefestigt, die einzelnen Abteilungsleiter fielen durch mehr Selbstvertrauen und mehr Zuversicht bei der täglichen Arbeit auf.

Ein viel langfristiger angelegtes Erfolgsbeispiel liefert die Voestalpine Stahl GmbH. Hier waren die Inhouse Consultants beauftragt worden, den Aufbau einer neuen Tochtergesellschaft zu begleiten. Hintergrund: Bei der Voestalpine Stahl GmbH wurden alle Logistikprozesse in einer neuen Gesellschaft zusammengeführt. Die Aufgabe für die interne Beratung war es, eine teamorientierte Organisation zu entwickeln und dafür zu sorgen, dass alle gemeinsam die neue Vision und die neuen Ziele mittragen. An erster Stelle kümmerten sich die „Internen“ um die Steuergruppe, das künftige Führungsteam, das zum Thema Organisationsentwicklung fit gemacht werden musste. In Workshops erlerntes OE-Wissen wurde sofort in den lebendigen Prozess der Ausgründung eingebracht.

Ein weiteres wichtiges Element war die „Kommunikationsschiene“. Sie bestand aus vier Großveranstaltungen. Den Mitarbeitern wurde die Gelegenheit gegeben, sich umfassend auf freiwilliger Basis über die Ausgründung zu informieren. Außerdem zeigten sich die Führungskräfte aus der Steuergruppe vor Ort und diskutierten mit den Mitarbeitern über deren Arbeit und mögliche Unterstützungsprobleme. Zugleich arbeiteten die internen Berater an einem Kulturwandel: Es galt, die Organisation in Richtung Teamarbeit zu entwickeln. Dazu gab es Qualifizierungen in Richtung von mehr Dienstleistungsverständnis und in Richtung „Elemente der Teamarbeit“. Die internen Berater begleiteten etwa anderthalb Jahre den Aufbau der neuen Tochtergesellschaft. Die Ge-

04.

Center for Strategic Projects
(Deutsche Telekom);
E.ON Inhouse Consulting

05.

KfW Bankengruppe Internes
Consulting; RWE Consulting;
Volkswagen Consulting

06.

Quelle: Initiative „**dichter
dran**“ von Inhouse Consulting
Einheiten großer Konzerne



burtshilfe bestand insbesondere darin, dass die internen Berater die gesamte Unternehmensentwicklung im Blick hatten und so blinde Flecke einzelner Führungskräfte identifizieren konnten. Oft konnte die interne Beratung auch Konfliktpotenzial entschärfen – zum Beispiel zwischen Betriebsrat und Führungsmannschaft. Das war nur möglich, weil die „Internen“ wussten, wie die Gesamtorganisation tickt.

Das Feld der Profession

Der Begriff „Inhouse Consulting“, mit dem man meist die internen Organisationsberater bezeichnet, wird von Krizanits verwendet, um eine ganze Gruppe interner Beratungsfunktionen zu bezeichnen: die Controller, die Human Resources Manager, die Qualitätsmanager, die IT-Manager und die Organisationsentwickler. Diese Funktionen haben aus Organisationsicht viele Gemeinsamkeiten. Die interne Organisationsentwicklung sollte also nicht nur mit der Arbeit externer Berater verglichen werden, sondern auch mit all den anderen „Beratungsfunktionen“ eines Unternehmens.

Grundsätzlich hat Krizanits neun Aufgabefelder für interne Berater egal welcher Art identifiziert. Sie zeigen, wie vielfältig und anspruchsvoll die internen Beraterrollen geworden und wie eng sie mit der

Wertschöpfung des Unternehmens verbunden sind. Als die zentralen neun Aufgaben von Inhouse-Beratern gelten:

1 Bildung und Bereitstellung von Expertise

Inhouse Consultants generieren aus der Perspektive ihrer spezifischen Fachkompetenz Wissen und Methoden. Expertise wird vielfach in der Zusammenarbeit mit externen Beratern erworben. Außerdem wächst sie in Ausbildungen, regelmäßigen Fortbildungen, durch Fachliteratur, Kongresse, Seminare. Expertise entsteht durch das Reflektieren von Praktiken, durch internes Wissensmanagement und die Pflege von Lernen – zum Beispiel im Rahmen von Supervision und Intervention. Eine wichtige Quelle von Expertisebildung sind professionelle Netzwerke, in denen Best Practices ausgetauscht werden. Für die „Internen“ ist das „Was“ eng mit dem „Wie“ verbunden. Fachberatung ist immer auch Prozessberatung und umgekehrt. Die internen Berater setzen in der Zusammenarbeit mit den Führungskräften der Linie grundsätzlich auf das Prinzip Partizipation.

2 Operative Beratung

Inhouse-Berater erbringen immer operative Beratungsleistungen. Sie werden an-

gefragt, um Probleme zu lösen: Es wird beispielsweise eine Bereichsentwicklung durchgeführt, das Management wird bei der Formulierung eines Leitbilds begleitet oder die Business Unit beim Aufbau eines Innovationsmanagements.

3 Bereitstellung und Betrieb von Systemen und Tools

Die „Internen“ sammeln nicht nur selbst Wissen, sie sorgen für organisationsweite Selbstbeobachtung, indem sie spezielle Systeme zur Erfassung von Beobachtungen entwerfen, fabrizieren und bewirtschaften. Diese Systeme geben einen Verhaltensrahmen vor. Sie geben vor, wer wann welchen inhaltlichen Beitrag zu leisten hat. Sie verbreiten Entscheidungsprämissen in der gesamten Organisation. Sie definieren Kenngrößen und Intervalle, mit deren Hilfe sich Unterscheidungen treffen und Informationen gewinnen lassen. Daneben geben die Systeme und Tools prozedurale Standards vor, wie mit bestimmten Problemen in einer Organisation umzugehen ist.

4 Management von spezifischen Prozessen quer zur Linie

Die „Internen“ differenzieren eigene Prozesse aus. Sie betreiben ihr Geschäft →



Die **ZAV-Managementvermittlung** unterstützt Sie bei der Besetzung Ihrer vakanten Führungsposition.
www.zav.de



Bundesagentur für Arbeit
Zentrale Auslands- und Fachvermittlung (ZAV)

titelthema

→ quer über die gesamte Organisation. In diesen Prozessen ist die Kooperation mit dem Management in den verschiedenen Organisationseinheiten getaktet und integriert (Changeprozesse, Feedbackprozesse ...). Ein Beispiel für einen „quer“ zur Organisation verlaufenden Prozess ist der jährliche von der HR-Abteilung betriebene Prozess der Mitarbeitergespräche, in denen Performance Appraisal, Zielvereinbarungen und die Ableitung von Personalentwicklungsmaßnahmen zusammenlaufen.

Im Hinblick auf eigene Systeme und Prozesse ist die interne Organisationsberatung laut Krizanits noch relativ schwach entwickelt. Die interne Organisationsberatung ist aber auch in erster Linie insbesondere für anlassbezogene Kommunikationsprozesse quer zur Linie zuständig. Das Geschäft hat eher Projektcharakter. Noch gibt es keine regelmäßigen Organisationschecks beziehungsweise kein systematisches Monitoring der organisationalen Verfasstheit. Das Ideal könnte

Wozu Interne? Wozu Externe?

Leistungsprofile. Interne und externe Organisationsberater haben unterschiedliche Stärken und Schwächen, die vor der Auswahl für ein Beratungsprojekt bedacht sein wollen.

Der Einsatz interner Berater ist sinnvoll, wenn ...	Der Einsatz externer Berater ist sinnvoll, wenn ...
... Themen mit Change-Impact pro-aktiv aufgegriffen werden sollen	... Fachwissen und Know-how von außen benötigt wird
... es um schnelle Verfügbarkeit einer Beratungsleistung geht (zum Beispiel zu Beginn einer Krise)	... harte Einschnitte oder ein großes Reengineering-Projekt geplant und durchgesetzt werden müssen
... es auf „Geländegängigkeit“ der Berater in politisch geladenen Umfeldern ankommt	... kritische Themen wie Stellenabbau zusammen mit dem Topmanagement bearbeitet werden müssen
... es darum geht, langfristig aus einem Unternehmen eine lernende Organisation zu machen	... es letztlich auf die Legitimationsfunktion von Beratung ankommt
... es um schnelle Lösungen für bereichsübergreifende Fragen geht	... es darum geht, von außen Innovationen in die Organisation zu tragen
... Themen, die implementiert und nachgehalten werden müssen, anstehen	... Kapazitätsengpässe der „Internen“ abgedeckt werden sollen

Quelle: Joana Krizanits, „Professionsfeld Inhouse Consulting“, Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg 2011

Ausbildung zum Systemischen Organisationsberater

2-jährige Ausbildung für Führungskräfte, Personalentwickler und Trainer.

40 Tage = 2 Jahre:

9 Themenworkshops/je 3 Tage

- Beraterpersönlichkeit und Rolle
- Auftragsklärung
- Systemische Konfliktberatung
- Systemische Projektberatung
- Organisations-Diagnose
- Systemische Interventionen
- Organisationskultur
- Change-Management

6 Projektsupervisionen mit der Methode KTC- Kollegiales Team Coaching®

Leitung: Prof. Wilfried Schley
10-12 Teilnehmer

Nächster Starttermin:
08.-10.12.2011



IOS - Institut für Organisationsentwicklung & Systemische Beratung
Prof. Schley & Partner GmbH
Tel.: 040 41 33 00 90 - www.ios-schley.de

so aussehen: „Interne Organisationsberater beobachten ständig die strategische Agenda des Unternehmens und leiten Implikationen für eine Organisationsagenda ab. Sie führen Organisationsdiagnosen durch und passen das Organisationsmodell an die Geschäftsstrategie an.“

5 Richtlinienkompetenz

Mit Richtlinienkompetenz ist der Aspekt gemeint, für bestimmte Kontexte und Problemstellungen ein organisationsweit verbindliches Prozedere für die Bearbeitung von Themen vorzugeben. Richtlinienkompetenz ist die Ermächtigung der „Internen“, ins betriebliche Geschehen einzugreifen (unter Beeinträchtigung der Freiheitsgrade des Managements). Eine Art Richtlinienkompetenz der internen Organisationsberatung kann darin gesehen werden, dass sie jederzeit Kommunikationsräume quer zur Linie einrichten kann, in denen die Entscheidungsbefugnisse der Linie außer Kraft gesetzt sind.

6 Edukative Funktion

Um Konflikten vorzubeugen, flößen die

internen Berater den Führungskräften der Linie ihre Beobachtungskriterien, ihren Sprachvorrat und ihre professionskulturellen Normen laufend in kleiner Dosis ein. Das ist die edukative Aufgabe. Darüber werden die Linienmanager laufend über die Anliegen aus organisationaler Perspektive unterrichtet und auf Augenhöhe gebracht.

Ziel ist, dass die Entscheidungskriterien der „Internen“ Eingang in das alltägliche Entscheidungsverhalten der Führungskräfte finden. Wenn die Manager die Zusammenhänge verstehen, sind sie eher bereit, die Tools und Systeme zu bedienen und entsprechend zu handeln. Zum anderen geht es bei der edukativen Funktion um die Verbreitung von Begriffen, Konzepten und um eine gemeinsame Sprache. Begriffe interpunktieren das betriebliche Geschehen und lenken Beobachtung.

7 Die Funktion als organisationales Gedächtnis

Die interne Beratung fungiert als Gedächtnis der Organisation, indem sie mit ihrem spezifischen Sprachvorrat und ihrer Ex-

pertise Beobachungskriterien und Unterscheidungsmerkmale liefert, mit denen die Organisation sich selbst beim Entscheiden und Handeln zuschauen kann. Damit fördern sie nicht nur zu einem Zeitpunkt X quer über die arbeitsteilige Organisation integrierende Kommunikationsanschlüsse. Sie sorgt auch für die „Temporalisierung“ von Entscheidungen, das heißt für die Anschlussfähigkeit von Entscheidungssträngen über die Zeit. Interne Organisationsberater haben explizit die Aufgabe, zeitvergleichende Statistiken zu führen, Trends und Entwicklungen aus der Vergangenheit abzulesen und daraus Prognosen für die Zukunft abzuleiten. Beispiele dafür sind die Fieberkurven der Soll-Ist-Vergleiche. Auch haben die „Interne Berater“ die Funktion des organisationalen Gedächtnisses. Es ist ihre Verantwortung, in Veränderungsprozessen auf ein gutes Maß zwischen Verändern und Bewahren zu achten. Es gilt, diejenigen kulturprägenden Geschichten und Identitätsentwürfe im Gedächtnis zu halten, die für die Zukunft relevant sind und zum Beispiel in ein neues Führungsleitbild eingestrickt werden sollen.

8 Mandat für die Gestaltung der Beziehung zu relevanten Umwelten

Die interne Organisationsberatung hat meist ein Mandat für die Gestaltung der Beziehungen zu externen Beratern: Interne Organisationsberater suchen auf Anfrage von Führungskräften externe Berater aus und geben diesen erste Orientierung. Nicht selten sind sie in den Auftragsklärungsprozess aktiv eingebunden und führen später Evaluierungen durch.

9 Managementverantwortung für das eigene Geschäft

Die Leiter der Inhouse-Beratungen haben natürlich eine Führungsverantwortung für ihren eigenen Bereich: Ziele setzen, Ressourcen zuweisen, Systeme bewirtschaften, die Personalverantwortung und die Verantwortung für die nachhaltige Entwicklung des eigenen Bereichs tragen. Beim Management ihres eigenen Geschäfts werden die internen Consultants

von ihrer Umwelt gern besonders genau mit den Kriterien beobachtet, die sie der Organisation verschreiben. Darüber hinaus lässt sich ein Trend beobachten: Interne werden angehalten, sich unter der Prämisse zu beobachten, dass sie outsourced werden könnten. Obwohl dies laut Krizanits grundsätzlich unsinnig ist (outsourcen lässt sich ja nur ein stark routinisiertes, weitgehend kontextunabhängiges Geschäft), führt das doch dazu, dass sie sich zunehmend als Unternehmen im Unternehmen sehen. Hinter diesem Trend steht, dass heute alle Teile der Organisation von ihren jeweiligen Umwelten kritisch auf ihren Wertbeitrag beobachtet werden. Effizienter Ressourceneinsatz, Transparenz der Prozesse, Spezialisierung und Economies of Scale sind Anforderungen, denen sich alle internen Berater in der Gestaltung ihres eigenen Geschäfts zunehmend unterziehen.

Professionalisierung über Netzwerke immer wichtiger

Interne Organisationsberatung will die Lebensfähigkeit und Selbstentwicklungsfähigkeit einer Organisation fördern. Die größte Gefahr besteht darin, dass die „Internen“ selbst betriebsblind werden, weil sie im Laufe der Zeit immer weniger über den eigenen Tellerrand hinausschauen. Wenn es um die eigene Arbeit geht, dann setzen die „Internen“ laut Krizanits derzeit noch zu wenig auf den Austausch in professionellen Netzwerken. „Dort könnten sich Erfahrungen zu einer Gesamtsicht vernetzen, aus der sich Beratungsstrategien und -interventionen mit Hebelwirkung ableiten ließen“, glaubt die Wiener Expertin. „In Netzwerken verdichten sich Themen einzelner Unternehmen recht frühzeitig zu Trends.“ Krizanits fordert insbesondere die systemischen Organisationsberater dazu auf, sich nicht nur bei den Ehemaligentreffen ihrer Ausbildungsinstitute zu engagieren, sondern ein großes Netzwerk zu schaffen, das allen internen Organisationsberatern eine Heimat bietet – egal wie groß ihr Arbeitgeber ist. „Eine solche Vernetzung klappt am besten, wenn sie über Themen organisiert wird“, hat Krizanits bei der Profession der Controller beobachtet.

Martin Pichler ●

Karriere als Chef!



Von der Idee zum erfolgreichen Unternehmen!

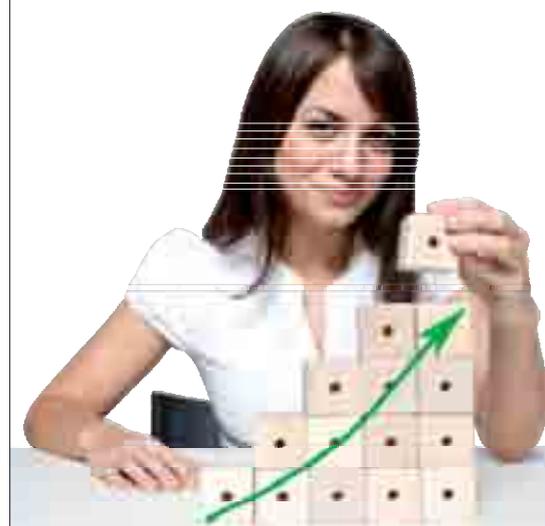
Die START-Messe bietet angehenden Unternehmerinnen und Unternehmern umfassende Informationen zu den Themen:

- Gründung
- Finanzierung
- Marketing
- Recht und Steuern
- strategische Unternehmensführung

Highlights:
Vortragsprogramm
START-Beraterlounge
Visitenkartenparty



23.-24.09.2011
Messe Essen



fachbeiträge

AUSBILDUNG. Der demografische Wandel macht es für Unternehmen zwingend nötig, sich auch länger um ältere Mitarbeiter zu bemühen. Weiterbildung sollte für ältere Mitarbeiter ebenso selbstverständlich sein. ING-Diba geht sogar noch weiter und hat eine Ausbildung für die Generation 50+ in ihrem Unternehmen aufgelegt.



Azubi mit 50

Insgesamt 2.700 Mitarbeiter arbeiten bei der ING-Diba, der größten europäischen Direktbank, die an drei Standorten in Deutschland, in Frankfurt, Nürnberg und Hannover, vertreten ist. Ein Unternehmen, bei dem nicht nur die Kunden, sondern auch die Mitarbeiter ganz besonders im Fokus stehen: Innerhalb des Arbeitgeberwettbewerbs „Great Place to Work“ gehörte die ING-Diba bereits fünfmal zu Deutschlands besten Arbeitgebern und zweimal zu Europas besten Arbeitgebern. 2006 wurde die Bank vom damaligen Bundesarbeitsminister Franz Müntefering mit einem Sonderpreis für die Förderung von älteren Arbeitnehmern in Berlin ausgezeichnet.

Gerade vor dem Hintergrund der Fachkräftesicherung in Zeiten der demografischen Entwicklung hat ING-Diba neue und innovative Wege eingeschlagen: Zum einen bildet sie jugendliche Schulabgänger und zum anderen auch berufs- und lebenserfahrene Menschen, die das 50. Lebensjahr bereits überschritten haben, in unterschiedlichen IHK-Ausbildungsberufen aus.

Das Ziel: Eine bessere Balance zwischen Alt und Jung

Ein Ziel des Unternehmens ist es dabei, eine gute Balance zwischen Alt und Jung herzustellen. Bis vor ein paar Jahren waren bei der Bank weniger als fünf Prozent der Bewerber 50 Jahre und älter. Doch dies hat sich mittlerweile maßgeblich geändert. Unter anderem wohl durch eine veränderte Stellenanzeige, in der hervorgehoben wurde, dass Bewerber auch über 50 Jahre herzlich Willkommen sind, und zum anderen durch die sogenannte „Ausbildungsinitiative 50+“. Dieses im Jahr 2006 ins Leben gerufene Programm wird vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales gefördert. Arbeit suchende Menschen, die 50 Jahre und älter sind, erhalten damit die Chance auf berufliche Veränderung und Neuorientierung.

Die Idee, diese Initiative aufzusetzen und Ältere zu Servicefachkräften für Dialogmarketing auszubilden, entstand, als dieses Berufsbild zum 1. August 2006 als anerkannter IHK-Beruf nach dem Berufsbildungsgesetz (BBiG) eingeführt wurde. Servicefachkräfte für Dialogmarketing be-

treuen in Service- und Call-Centern ihre Kunden und bearbeiten Aufträge und Anfragen. In der ING-Diba stellte man sich die Frage, warum eigentlich nur Jüngere dieses Berufsbild lernen sollen? Warum nicht auch Ältere? Verfügen doch gerade sie über ein hohes Maß an Lebens- und Berufserfahrung, was beim guten Kontakt mit Kunden eine ganz wichtige Rolle spielt. Somit war die Antwort auf die Frage schnell gefunden und es wurde die Entscheidung getroffen, neben der Ausbildung der Jüngeren auch Ältere in diesem neuen IHK-Ausbildungsberuf auszubilden.

Unternehmensintern gab es keine Widerstände

Mitarbeiter unabhängig ihres Alters gleich zu behandeln und sich respektvoll und wertschätzend zu begegnen, gehört zur gelebten Unternehmenskultur der ING-Diba. So passte die Idee der Ausbildung 50+ gut zur Unternehmensphilosophie. Die Idee wurde sowohl auf der Ebene der Führungskräfte als auch der Mitarbeiter bei der ING-Diba sofort sehr positiv angenommen.

Der Startschuss für die Ausbildung 50+ fand am Standort Nürnberg mit Unterstützung der IHK und der Arbeitsagentur statt. Da es bei ING-Diba keine Filialen gibt, findet der Geschäftsverkehr neben dem Online-Banking zu einem großen Teil über das Telefon statt. So wurde die erste Ausbildungsgruppe 50+ im Call-Center, das bei ING-Diba wertschätzend

„Abteilung Kundendialog“ genannt wird, mit der Praxis vertraut gemacht und innerhalb eines Jahres zur Servicefachkraft für Dialogmarketing ausgebildet. Ein großer Erfolg für alle Beteiligten, denn die Azubis 50+ bestanden die bundeseinheitliche IHK-Prüfung, zu der sie als externe Prüfungsteilnehmer zugelassen wurden, mit ganz hervorragenden Noten. Eine außerordentliche Leistung, die ganz praktisch die Lernfähigkeit von Älteren unter Beweis stellt.

Ausgesucht wurden die Azubis 50+ in Gruppenauswahlgesprächen, die in der ING-Diba in Nürnberg stattfanden. In mehreren Einzelsequenzen, wie zum Beispiel der Vorstellung der eigenen Person, einer Gruppendiskussion und einem Rollenspiel, stellten die Teilnehmer ihre Motivation, ihre Kommunikationsfähigkeit, ihre Kundenorientierung, ihre Berufs- und Lebenserfahrungen und ihre vorhandene Lern- und Weiterbildungsbereitschaft für den neu zu erlernenden Beruf unter Beweis.

Azubis mit unterschiedlichem Hintergrund

So wurde beispielsweise eine Bewerberin als Azubi 50+ eingestellt, die vorher als Schuhverkäuferin jahrelang ihre Kunden gut beraten und betreut hatte. Nachdem ihr ehemaliger Arbeitgeber aufgrund betriebswirtschaftlicher Gründe schließen musste, fand sie wegen ihres Alters keine feste Anstellung mehr. Was sie als optimale Eingangsvoraussetzung mitbrachte, war eine ausgeprägte Kundenorientierung und Kommunikationsfähigkeit und eine hohe Motivation, einen neuen und kundennahen Beruf erlernen zu wollen. Was ihr fehlte und was für die computerunterstützte Arbeit in der Abteilung Kundendialog wichtig ist, war der Umgang mit einem PC. Doch durch ihren persönlichen Ehrgeiz und ihre hohe Motivation, wieder in einem Angestelltenverhältnis zu sein, erarbeitete sie sich – auch mit über 50 Jahren – unterstützt von einem EDV-Trainer, die notwendigen PC-Kenntnisse. Eine weitere Bewerberin hatte ihren Ehemann viele Jahre bei all seinen beruflichen Wechsellern im Ausland begleitet und während dieser Zeit den kompletten Familienbetrieb gemanagt. Was sie mit- →



AUTORIN

Birgit Mogler hat die Initiative „Ausbildung 50+“ bei ING-Diba als Ressortleiterin Aus- und Weiterbildung am Standort Frankfurt eingeführt. Inzwischen betreut sie das Projekt extern von ihrem Beratungsunternehmen Birgit Mogler, Strategisches Employer Branding. Sie ist außerdem Auditorin für das Audit „Berufundfamilie“.

www.mogler.org

→ brachte, war neben einer hohen Kommunikationsfähigkeit und Servicebereitschaft die Kompetenz, sich auf neue Situationen einzustellen. Auch hatte sie den ganz besonderen Ehrgeiz, mit über 50 Jahren zum ersten Mal eine anerkannte Berufsausbildung mit einer IHK-Prüfung abzuschließen.

Keine „normale“ Ausbildung, aber offizielle IHK-Prüfung

Die Ausbildung 50+ lehnt sich stark an das duale Berufsausbildungssystem in Deutschland an, in dem die Ausbildung parallel im Betrieb und in der Berufsschule stattfindet. Doch anstatt in die Berufsschule zu gehen, besuchten die Azubis 50+ einmal in der Woche einen externen Bildungsträger, das BFZ in Nürnberg. Dort erlernten sie den theoretischen Teil des Berufsbilds und bereiteten sich auf

die IHK-Prüfung vor. Der praktische Teil der Ausbildung fand an vier Tagen in der Woche in der ING-Diba statt.

Im Gegensatz zur Ausbildung für jugendliche Schulabgänger gibt es bei dieser Ausbildung keinen Ausbildungsvertrag nach dem Berufsbildungsgesetz und auch keine Eintragung in das Ausbildungsregister der IHK. Stattdessen erhielten sie einen Praktikantenvertrag der ING-Diba. Und an der Abschlussprüfung, die auch von den jungen Azubis geschrieben wird, nehmen die Azubis 50+ als externe Prüfungsteilnehmer teil.

Was bei der Ausbildung 50+ im Vordergrund steht, sind altersgerechte Lernkonzepte, die nicht nur die fachliche Perspektive berücksichtigen, sondern auch in ihrer Methodik den älteren Teilnehmern gerecht werden. Hierzu gehören didaktische Prinzipien, wie eine hohe Orientierung an den Erfahrungen und an dem

Wissen der Älteren, ein wertschätzender und respektvoller Umgang miteinander, erfahrungsorientierte Problembearbeitung und eine hohe Praxisorientierung.

Altersgerechtes Lernkonzept

Gleich zu Beginn der praktischen Ausbildung wurden die Azubis 50+ in einem vierwöchigen Einsteigertraining auf einen serviceorientierten Kontakt mit dem Kunden vorbereitet. Spannende Kommunikationstrainings mit eigenen Trainern der ING-Diba sowie intensive Produkt- und Systemtrainings, die auf gleicher Augenhöhe zwischen Trainer und Azubis 50+ stattfanden, waren kennzeichnend für diesen so wichtigen Ausbildungsbeginn. Jeder Ausbildungsfortschritt sorgte bei den angehenden Kundenbetreuern für gute Laune und steigerte das eigene Selbstwertgefühl – hatten sie doch vorher

Weiterbildung für Ältere

Studie. Egal, ob Aus- oder Weiterbildung: Ältere Mitarbeiter haben spezielle Bedürfnisse für ihre Entwicklung. Diese werden allerdings von vielen Unternehmen noch nicht ausreichend beachtet, stellte das Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) fest. Die Investitionen in Weiterbildung zahlen sich für die Unternehmen daher bei Weitem nicht so stark aus, wie sie könnten, so das Resümee der Forscher.

Wie die Studie ergab, verfolgen Ältere bei ihrer Weiterbildung oft deutlich weniger ambitionierte Ziele und beurteilen den Ertrag der Weiterbildung für sich selbst deutlich weniger optimistisch als jüngere Mitarbeiter. Dazu erklärt Thomas Zwick, Forschungsprofessor am ZEW und Professor an der Ludwig-Maximilians-Universität, München: „Die Betriebe sollten berücksichtigen, dass ältere Mitarbeiter auf ihre praktische Arbeitsumgebung zugeschnittene Weiterbildungsformen bevorzugen, über die sich neues Wissen schnell in die Praxis umsetzen lässt. Formelle und eher abstrakte Formen der Weiterbildung betrachten ältere Mitarbeiter dagegen mit Skepsis, da die Umsetzung von auf diesem Weg vermittelten Inhalten zumeist längere Zeit braucht und eher indirekten Nutzen bringt.“ Training-on-the-job und selbst organisiertes Lernen seien daher Lernformen, die bei älteren Beschäftigten deutlich effektiver seien als bei jüngeren. Die Präferenz für eine starke Praxisorientierung der Lernformen resultiere bei Älteren daraus, dass ihnen nicht mehr so viel Zeit im Betrieb verbleibe und

sie auch weniger Aufstiegsmöglichkeiten hätten. Daher zahlten sich langfristige Maßnahmen für sie nicht mehr voll aus und seien weniger interessant.

Die Studie zeigt des Weiteren, dass ältere Beschäftigte Weiterbildungsinhalte bevorzugen, bei denen sie mit ihrer Erfahrung punkten und die Qualität ihrer Arbeitsumgebung möglichst rasch verbessern können. Ein Beispiel hierfür sind Management- und Kommunikationstrainings. Bei völlig neuartigen und abstrakten Inhalten geraten ältere Mitarbeiter gegenüber jüngeren Weiterbildungsteilnehmern dagegen schnell ins Hintertreffen. Dies beeinträchtigt ihre Motivation für derartige Lerninhalte. Deshalb ist auch der Ertrag von abstrakten technischen oder informationstechnologischen Weiterbildungen für ältere Beschäftigte deutlich geringer als für jüngere.

In der Studie haben die Forscher eine Befragung von über 6.000 Weiterbildungsteilnehmern aus rund 150 Unternehmen in Deutschland ausgewertet.

www.zew.de



Foto: ING-Diba

Alltag. Adelheid Staudt hat ihre Ausbildung bei ING-Diba schon absolviert und arbeitet nun fest im Unternehmen.

ohne Erfolg zum Teil 300 bis 400 Bewerbungen geschrieben, um wieder in den Job zu kommen. Jeder Entwicklungsschritt wurde positiv begrüßt und bestärkte die Azubis 50+ umso mehr, weiterzumachen und durchzuhalten.

Statt Frontalunterricht und purem Auswendiglernen von Inhalten, ließen die Trainer die einzelnen Themen von den Azubis 50+ in Kleingruppen selbst erarbeiten. Hierbei stand die praktische Fallbearbeitung im Vordergrund, wie zum Beispiel die Eröffnung eines Girokontos, das Überweisen eines bestimmten Betrags auf ein anderes Konto oder die Anlage auf ein Festgeldkonto. Durch das Einbringen von vorhandenem Wissen und Erfahrungen sowie dem Recherchieren von neuen Themen und Lerninhalten wurden sämtliche vorhandene Kompetenzen auf eine praxisnahe Art und Weise ausgebaut und erweitert.

Inhalt und Aufbereitung auf Erfahrungen angepasst

Besonders beim Einsatz von Gruppenarbeiten können mögliche Unterschiede bei der Leistungsstärke der Teilnehmer ausgeglichen werden – denn jeder Azubi 50+ bringt aufgrund seines Alters unterschiedliches Know-how und Erfahrungen mit. Zudem kann hierbei jeder das eigene Lerntempo für sich individuell gestalten. Auch das Zuhören bei Kollegen, die live mit dem Kunden telefonieren, war sehr hilfreich beim Lernen. Und natürlich das Selbst-Tun: Das Üben von Kunden-

gesprächen im geschützten Rahmen des Trainingsraums und ein wertschätzendes und motivierendes Feedback des Trainers und der Kollegen.

Nachdem die ersten Azubis 50+ erfolgreich im festen Angestelltenverhältnis der ING-Diba angekommen waren, wurde das Ausbildungsprogramm Azubi 50+ auch auf die Standorte in Frankfurt und Hannover der ING-Diba ausgeweitet. Mittlerweile wird am Standort Frankfurt nach dem gleichen Grundprinzip der Bankassistenten (IHK) mit dem Schwerpunkt Immobilienfinanzierung ausgebildet. Woran gut zu erkennen ist, dass die Ausbildung 50+ auch auf weitere Berufsbilder übertragen werden kann.

Positive Resonanz von den Teilnehmern des Programms

Dass die Initiative ein Erfolg ist, zeigen auch die Rückmeldungen der Teilnehmer: Eine von ungefähr 30 Mitarbeitern, die an der Ausbildung 50+ der ING-Diba teilgenommen hat – und das bis heute nicht bereut hat, ist Adelheid Staudt. Als ihr vorheriger Arbeitgeber mit einem anderen Unternehmen fusionierte, verlor die angelernte Bürokräft ihren Job in der Buchhaltung und war bereits seit neun Monaten auf Arbeitssuche, als sie durch einen Zeitungsbericht auf die „Initiative 50 plus“ des damaligen Bundesarbeitsministers Franz Müntefering aufmerksam wurde. „In meinem Alter noch mal eine neue Ausbildung zu machen, war schon anstrengend. Bei dem Umfang der Kennt-

nisse, die man vermittelt bekam, musste man sich ordentlich ranhalten“, bekennt Adelheid Staudt. „Aber es war auch sehr interessant und belebend.“

Von Buchführung über die Details der ING-Diba-Produkte bis zum professionellen Umgang mit Kunden sowie juristischen Aspekten des Bankwesens reichte der Lernstoff. Heute ist die ehemalige Auszubildende 50+ feste Mitarbeiterin der ING-Diba. Mit ihr wurden seitdem ungefähr 30 weitere 50+-Teilnehmer ausgebildet. „Ich fühle mich hier bei der Diba sehr wohl“, zieht Adelheid Staudt eine positive Bilanz. „Und es hat sich für mich gelohnt, mit über 50 noch einen Neuanfang zu wagen.“

Heute: Altersgemischte Teams arbeiten gut zusammen

Von Führungskräften und Kollegen werden die Azubis 50+ in der ING-Diba sehr geschätzt und als leistungsstark, lernfähig und besonders verantwortungsvoll angesehen. Ihr Einsatz in altersgemischten Teams bewährt sich. Die Erfahrungen der Älteren und das oft aktuelle, neuartige technische Wissen der Jüngeren sind in einem lernenden System eine gute Ergänzung und eine sehr wertvolle Bereicherung, die eine Organisation und deren Mitarbeiter maßgeblich ganz nach vorne bringt.

Auch was Arbeits- und Urlaubszeiten angeht, ergänzen sich die Mitarbeiter in altersgemischten Teams oft ganz hervorragend. Häufiger werden Schichten zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern getauscht. Manch einer liebt das Arbeiten am Abend oder am Wochenende, währenddessen ein jüngerer Mitarbeiter Beruf und Familie gut miteinander vereinbaren kann. Auch nehmen die älteren Mitarbeiter gerne außerhalb der offiziellen Ferienzeiten Urlaub, sodass eine gute Ausgewogenheit im Team entsteht.

Ein weiteres Feedback ist die positive Rückmeldung der anderen Mitarbeiter außerhalb der Initiative der ING-Diba. Denn stellt der eigene Arbeitgeber gerne Ältere ein und bildet diese zudem noch aus, dann kann man mit guter Gewissheit in diesem Unternehmen auf eine gute Art und Weise älter werden.

Birgit Mogler ●

Wegweisende Programme

BRENNPUNKT. Gerade der Führungsnachwuchs braucht die Unterstützung der Personalentwickler. Statt einzelne Seminare anzubieten, können auch Komplettprogramme eine Alternative für den Aufbau des Führungswissens sein.

Gerade einmal elf Prozent der in einer DDI-Studie befragten US-Nachwuchsführungskräfte wurden überhaupt auf ihre Führungsaufgaben vorbereitet. Über die Hälfte der Befragten hat durch die Praxis – und die eigenen Fehler – gelernt. Von den 1.130 befragten US-Managern weiß zudem nur gut die Hälfte, was es tatsächlich für erfolgreiche Führung braucht. In der Studie „Finding the first rung“ von DDI kommen die Betroffenen selbst zu Wort und ihre Forderung ist klar: Wer erstmals eine Führungsaufgabe übernimmt,

wünscht sich mehr Unterstützung. Mit der Führungskräfteentwicklung ihrer Firmen waren nur 40 Prozent der Befragten zufrieden.

Auch vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels sollten Unternehmen ihre Entwicklungsprogramme überdenken. Wenn sie guten Führungsnachwuchs für sich gewinnen wollen, müssen sie auch die Bedürfnisse der potenziellen Kandidaten beachten. Die Unternehmensberatung Pricewaterhouse Coopers (PWC) stellte in einer Studie unter 4.200 Studierenden in

44 Ländern die Frage, welcher Aspekt bei der Wahl des Arbeitgebers für die ersten fünf Jahre der wichtigste sei: Ein Drittel nennt hier die berufliche Aus- und Weiterbildung.

Ähnlich der DDI-Studie zeigt auch die PWC-Studie, dass der Nachwuchs häufig nicht weiß, was genau unter Führung zu verstehen ist. Dies bestätigt ebenso Dr. Heinz Köster, Geschäftsführer der Sternakademie: „Gerade junge Führungskräfte wissen nicht, was wichtig ist in der Führung. Sie haben sehr wenig Vorverständnis und sind deswegen unbeholfen in der Seminaerauswahl.“

Praxisbeispiel. Bei Eon Ruhrgas führt ein selbst entwickelter „Führungskompass“ die Nachwuchskräfte ein.



Die Qual der Seminarwahl

Doch gerade bei der Weiterbildung von Führungskräften gibt es zahlreiche Seminare: Angefangen von Kommunikationstrainings über Seminare zum Konfliktmanagement bis hin zu arbeitsrechtlichen Schulungen sind zahlreiche Angebote auf dem Markt. „Wenn man hier ein gutes Programm an Grundlagenseminaren zusammenstellen will, kommt man schnell auf 30 Tage Training“, meint Friedrich-Carl Saß, Geschäftsführer der TOP Managementberatung GmbH.

Statt dabei zuzusehen, wie ihr Nachwuchs sich im Seminarschunzel verstrickt, sollten sich Personalentwickler deswegen nach einer anderen Option umsehen und umfassende Kompaktprogramme für ihre Führungskräfte buchen. Diese Programme sind inzwischen immer häufiger zu finden. So bietet beispielsweise die TOP Managementberatung seit 2006 den sogenannten „Führungsführerschein“ an. „Als wir das Programm eingeführt haben, war es eine Innovation, für die wir Preise gewonnen haben“, erklärt der Geschäftsführer Saß. Inzwischen ist der Markt etwas dichter geworden.

Hinter dem Führungsführerschein verbirgt sich ein Training aus E-Learning und Präsenzseminaren, die die Grundlagen der Führung in möglichst kurzer Zeit vermitteln sollen. Für jeden der drei Seminarblöcke führt zunächst das E-Learning in die theoretischen Fähigkeiten ein. Im Präsenzseminar steht dann die praktische Umsetzung des Gelernten vor allem in Form von Rollenspielen im Vordergrund. Das gesamte Programm erstreckt sich über vier Monate und lässt sich als Inhouse-Veranstaltung an das jeweilige Unternehmen anpassen.

Ein Unternehmen, das dieses Programm zunächst als Piloten durchgeführt und inzwischen sowohl Inhouse als auch als externes Angebot für den eigenen Führungsnachwuchs nutzt, ist die Stadtparkasse Düsseldorf. Von den zirka 2.100 Mitarbeitern haben hier etwa 170 eine Führungsposition. Vor vier Jahren waren dies noch einige Führungskräfte weniger. „Wir haben 2007 die Struktur unserer

etwa 70 Geschäftsstellen und übergeordneten Filialen verändert“, erklärt der Personalentwickler Joachim Arndt. „Durch haben auch die Geschäftsstellenleiter eine Führungsposition übernommen, die vorher noch nicht in einer Leitungsfunktion waren.“

In kurzer Zeit zum Chef

Das Unternehmen stand somit vor der Herausforderung, etwa 70 Mitarbeiter in nur acht Monaten auf ihre neuen Führungsaufgaben vorzubereiten und auf die Führungskultur im Unternehmen einzuschwören. „Das ganze Entwicklungsprogramm sollte aus einem Guss sein, weil wir eine homogene Führungskultur im Unternehmen erarbeiten wollten“, erklärt Joachim Arndt. „Da TOP schon vorher in der individuellen Führungsbegleitung in unserem Unternehmen tätig war, lag es nahe, mit ihnen zusammen ein Programm zu entwickeln.“ Herausgekommen ist der

Führungsführerschein mit komplett selbst erstellten E-Learnings. Themen waren darin sowohl Konfliktmanagement, als auch die Förderung und Begleitung von Mitarbeitern sowie Personalrecht und die Ethik der Führung.

Inzwischen ist das Programm abgeschlossen. „Nun schicken wir alle Mitarbeiter, die eine Führungsrolle neu übernehmen, oder auch neu eingestellte Mitarbeiter zu der Schulung“, erklärt Arndt. „Es ist uns sehr wichtig, dass diese Newcomer nicht einfach ins kalte Wasser geschmissen werden, sondern direkt Unterstützung von uns erhalten.“

Um das Gelernte langfristig zu sichern und dem Führungsnachwuchs auch nach der Schulung noch zur Seite zu stehen, sind auch anschließende Vertiefungsseminare und ein persönliches Coaching möglich. „Nach dem absolvierten Führungsführerschein besprechen die Mitarbeiter und ihre jeweilige Führungskraft das Thema noch einmal“, so Arndt. Wenn →

Inter IKEA Systems B.V. 

The IKEA business idea is to offer a wide range of well-designed, functional home furnishing products at prices so low that as many people as possible will be able to afford them. Currently there are 321 IKEA stores operating in 38 different countries, and more than 130,000 IKEA employees worldwide. Inter IKEA Systems B.V. is the owner and worldwide franchisor of the IKEA Concept. All IKEA retailers operate under franchise agreements with Inter IKEA Systems B.V., located in the IKEA Concept Center in Delft (the Netherlands). One of the main tasks for Inter IKEA Systems B.V. is to transfer IKEA know-how to all IKEA retailers worldwide. Concept Knowledge Transfer is a team that designs, produces and operates know-how products aimed at supporting IKEA managers and co-workers to develop the competence they need to run their business successfully. They enable participants to learn through experiencing, reflecting, discussing and sharing knowledge. To strengthen the Concept Knowledge Transfer team in Delft we are looking for a (m/f)

Manager Learning Design

Creative team-leader and member of the management team

Your position: As a Manager Learning Design you are developing a learning architecture for specific training programs, methods and exercises, working closely together with project managers, content owners and publishing experts. You safeguard that the learning design in all other know-how products secures effective learning as well as the development and deliverance of a coordinated know-how transfer – all to help IKEA retailers getting the most out of the IKEA Concept. You lead a small team of highly skilled learning professionals and represent the team in the management group of Concept Knowledge Transfer.

Your profile: Inter IKEA Systems is looking for proven experience in creative development and rollout of training programs and other know-how products. Leading by example and valuing the cultural diversity of all stakeholders are key in your leadership style. You are creative, self-starting and hands-on. You love working with people. You share the IKEA values (and practice them in your daily work.), e.g. by always striving for simplicity and having a high level of cost consciousness. Experience in working at / for a retail organization and in an international organization is an advantage. Further more you are fluent in English and willing to relocate to Delft, the Netherlands. Some travel may be involved.

Inter IKEA Systems offers: In this role you have the possibility to contribute to the social ambition of IKEA: to create a better everyday life for the many people. You will be working in a global environment with a successful concept. The IKEA culture and values generate an atmosphere where co-workers do not rest on their successes but putting their energy into developing for the future. Inter IKEA Systems offers an informal, challenging and supportive environment, as well as a good remuneration package.

Are you an excellent leader who can create learning that helps growing the business?

Then we would be pleased to get to know you. Please apply directly in English including motivation and stating the reference number **DE-06586-2485** via E-Mail to dresden.de@mercuriurval.com or the following link: www.mercuriurval.com/RS/DE-06586. For more information, please contact Anne Schurz under the telephone number +49 (0)351 80732-0. We assure the confidential treatment of your application. Refer also to: <http://franchisor.ikea.com>.

Mercuri Urval GmbH, Management Consulting, Ostra-Allee 11, 01067 Dresden

Mercuri Urval

→ sich dabei herausstelle, dass bestimmte Themen noch einmal genauer behandelt werden sollten, werden weitergehende Schulungen eingesteuert.

„Bei der Führung geht es um lebenslanges Lernen“, betont ebenso Heinz Köster von der Sternakademie. „Mit einem Grundlagenprogramm lässt sich ein gutes Fundament legen, aber die Führungskraft muss sich später immer weiterentwickeln.“ Die Sternakademie bietet auch ein Komplettprogramm für den Führungsnachwuchs an, das sechs dreitägige Präsenzseminare sowohl zur Persönlichkeitsentwicklung als auch zur systemischen Perspektive beinhaltet. Auch hier kann das Programm komplett inhouse stattfinden als auch als externes Angebot genutzt werden. In beiden Varianten findet zu Beginn eine Standortbestimmung statt. „In 30-minütigen Kurzinterviews mit jedem Teilnehmer erfahren wir, was den Führungskräften wichtig ist und wo konkret Lernbedarf besteht. Dann können wir unser Programm daran anpassen“, so Köster.

Die Erwartungshaltung lässt sich aber nicht immer einlösen: „Viele junge Teilnehmer suchen nach reinen Handlungsanleitungen. Gerade wenn sie frisch von der Uni kommen, ist viel Unsicherheit vorhanden, die sie aber mit dem Auswendiglernen einzelner Handlungsschritte nicht lösen können“, erklärt Köster. Häufig setzten die Teilnehmer Kompetenzen mit Wissen oder Qualifikationen gleich. „Aber Führung ist vor allem Erfahrungslernen. Das erfordert systemisches Denken und Persönlichkeitsentwicklung.“

Zu lernen haben auch häufig noch die Personalentwickler, die sich an die Akademien auf der Suche nach Unterstützung in der Entwicklung des Führungsnachwuchses wenden. „Auch bei ihnen ist das Vorwissen so unterschiedlich wie bei den Teilnehmern selbst. Einige kommen zwar mit sehr klaren Vorstellungen von einem Schulungsprogramm auf uns zu, andere wissen aber gar nicht, welche Grundlagen sie dem Nachwuchs bieten sollten“, erklärt der Seminarleiter und Businesscoach.

Dass trotzdem auch ein intern entwickeltes Programm erfolgreich umgesetzt werden kann, beweist die Personalabteilung von Eon Ruhrgas mit ihrem so genannten „Führungskompass“. Als das Un-

ternehmen 2008 vor einem umfassenden Change-Prozess stand, hat die Personalentwicklung federführend dieses Programm aufgesetzt. Das Ziel: Mitarbeiter, die eine neue Führungsaufgabe im Unternehmen übernehmen, zielgerichtet und passgenau auf diese Herausforderung vorbereiten. Warum dafür ein eigenes Programm entwickelt wurde, statt einzelne Seminare zu nutzen, erklärt Anke Wygold, Referentin für Personalentwicklung und Change Management bei Eon Ruhrgas: „Die Elemente des Führungskompasses bilden ein stimmiges Gesamtpaket zum Thema ‚Führung‘. Zudem entwickeln die Mitarbeiter ein umfassenderes Verständnis von ihrer Führungsaufgabe und sind offener für notwendige Verhaltensänderungen, wenn sie einen strukturierten Entwicklungsprozess durchlaufen.“

Für das gehobene Management gab es zu dem Zeitpunkt schon Maßnahmen, die der Konzern implementiert hatte. „Das neue Programm zielt auf die unteren Führungsebenen ab, zu denen zum Beispiel Team- oder Projektleiter zählen“, erklärt Wygold. „Aus dem Executive-Programm konnten wir einiges ableiten, was flächendeckend für die Führung in unserem Unternehmen gilt.“

Dem Führungskompass folgen

Insgesamt sechs Monate durchlaufen angehende Führungskräfte das Programm. Zunächst findet ein Einführungsworkshop von etwa vier Stunden statt. Darin führt die Personalabteilung in den Schulungsprozess ein und die Teilnehmer beschäftigen sich anschließend in Gruppen anhand von Leitfragen mit der Bedeutung der Führungsrolle. Später folgt eine eintägige Trainingsmaßnahme, in der alle personalrelevanten Prozesse wie zum Beispiel Mitarbeitergespräche oder Zielvereinbarungen vorgestellt werden. Anschließend besuchen die Teilnehmer das viertägige Seminar „Führung kompakt“. Darin enthalten ist auch ein Tag mit Gruppencoaching. „In diesem Seminar werden alle Führungskräfteinstrumente in der Basis vermittelt, die nötig sind, um beispielsweise Konflikte zu lösen oder einfach die Teamdynamik richtig einzuschätzen“, so Jessica Kirch, Leiterin der Aus- und Weiterbildung bei Eon Ruhrgas.

Insgesamt geht dieses Training aber noch nicht sehr in die Tiefe. Deshalb bietet das Programm auch die Möglichkeit, optionale Maßnahmen selbstständig hinzuzufügen. „Die neuen Führungskräfte können aus weiteren Seminaren die auswählen, die sie als sinnvolle Ergänzung betrachten. Meist werden hier sehr praxisorientierte Trainings gewählt. Konfliktmanagement ist dabei zum Beispiel ein sehr gefragtes Thema“, erklärt Kirch.

Weiterhin enthält das Programm ein bedarfsorientiertes internes Coaching. „Das ist in unserem Unternehmen schon lange etabliert und wird deswegen auch gerne nachgefragt“, so Wygold, die Coachings im Unternehmen vermittelt. „Das läuft bei uns sehr unkompliziert ab. Wenn eine Frage auftritt, die jemand persönlich besprechen möchte, kann er einfach bei uns anrufen. Viele Teilnehmer im Führungskompass möchten ihre Fragen eher im Vieraugengespräch klären, statt sie im Gruppencoaching anzusprechen.“

Zum Schluss führen die Personalbetreuer noch mit jedem Teilnehmer ein Abschlussgespräch, das vor allem dazu dient abzuklären, ob die Entwicklungsbausteine ihrem Zweck gedient und den Erwartungen entsprochen haben. Die Rückmeldungen zeigen, dass das Komplettprogramm sehr gut ankommt: „Die Teilnehmer schätzen es sehr, dass sie sich mit anderen auf gleicher Ebene austauschen können. Dadurch sind auch schon viele neue Vernetzungen entstanden“, urteilt Wygold.

Investition in die Zukunft

Der Aufwand für das Projekt lässt sich sicherlich nicht in jedem Unternehmen stemmen. Eon Ruhrgas hat ein eigenes Trainingszentrum, und das Seminar „Führung kompakt“ übernehmen entsprechend externe Trainer. Aber die Frage ist natürlich auch, wie viel einem Unternehmen der Führungsnachwuchs wert ist. Im Fall der Sparkasse Düsseldorf ist ein Budget von 6.000 Euro pro Teilnehmer am Führungsführerschein jedenfalls eingeplant. Betrachtet man den hohen Einfluss, den ein guter Chef auf die Leistung der Mitarbeiter hat, ist die Investition in jedem Fall mindestens zu überdenken.

Kristina Enderle ●

STUDIE. Die erfolgreichsten Entwicklungsprogramme für den Führungsnachwuchs setzen auf einen Mix an Maßnahmen. Dies zeigt eine Studie der Talentmanagement-Beratung Development Dimensions International (DDI).

Die richtige Mischung

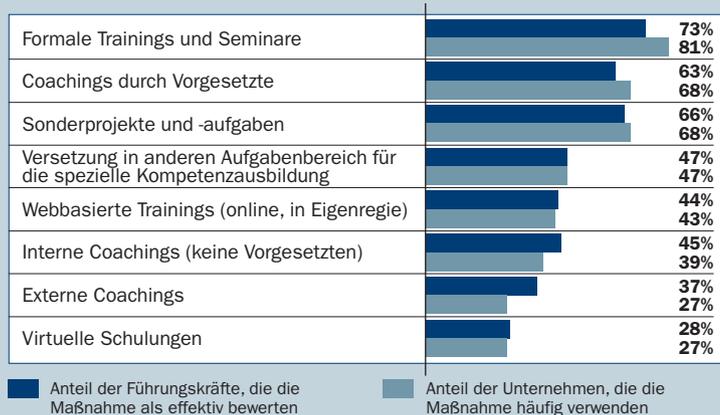
Die Studie „Global Leadership Forecast“ zeigt, dass es in Führungsqualität und Führungskräfteentwicklung deutliche Verbesserungspotenziale gibt. Weltweit bezeichnen gerade einmal 38 Prozent aller Führungskräfte die Qualität im eigenen Unternehmen als hoch. Ihre Kollegen aus dem Personalbereich vergeben noch schlechtere Noten: Nur 26 Prozent klassifizieren die Führungsqualität als hoch. Auf Europa heruntergebrochen liegt die Bewertung sogar nur bei 32 Prozent. In der zweijährlichen Studie wurden mehr als 12.000 Führungskräfte und 1.800 HR-Verantwortliche aus 74 Ländern befragt. An den Entwicklungsbudgets liegt das schlechte Ergebnis nicht: In jeweils etwa 40 Prozent aller Unternehmen bleiben die Investitionen 2011 gleich oder steigen. Damit rücken die Methoden der Führungskräfteentwicklung in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. Die erfolgreichsten Programme setzen in der Führungskräfteentwicklung auf einen Maßnahmenmix. Für die befragten Füh-

rungskräfte sind die vier wirkungsvollsten Entwicklungsmaßnahmen formale Trainings (73 Prozent), Coachings durch ihre Vorgesetzten sowie Sonderprojekte und -aufgaben (63 und 66 Prozent). Die HR-Verantwortlichen sehen das mit geringen Abweichungen genauso. Webbasierte und virtuelle Trainings sind weniger beliebt, trotz der großen Medienpräsenz wurden sie bisher in der Unternehmenspraxis jedoch noch nicht ausreichend eingesetzt. Zumal auch hier ein zielgerichtetes und lerngruppenspezifisches Design entscheidend ist. Dadurch erreicht man ein bedeutsam höheres Engagement und eine höhere Lernkurve und kann damit die Führungskräfteentwicklung effektiv unterstützen. Obwohl ihnen eine hohe Wirksamkeit zugeschrieben wird, setzen nur wenige Unternehmen interne (39 Prozent) und externe Coaches (27 Prozent) ein. Dabei nutzen die erfolgreichsten Unternehmen genau diese Kombination: formale Trainings sowie Coachings durch Vorgesetzte, interne

und externe Coaches. Gerade Vorgesetzte gelten jedoch oft als weniger geeignet als Coaches, da ihnen weitgehend die Praxis und das erforderliche Feedback fehlen. Als Daumenregel gilt: je mehr verschiedene Maßnahmen eingesetzt werden, desto höher die Effektivität der Führungskräfteentwicklung. Genauer betrachtet kommt es aber auch auf die Abstimmung der Maßnahmen untereinander an. Für eine effektive Führungskräfteentwicklung empfiehlt sich daher die 70/20/10-Regel: Zehn Prozent formale Trainings, 20 Prozent Lernen von anderen (zum Beispiel Mentorenprogramme, Coachings) und 70 Prozent Training „on the job“. Die Führungskräfte lernen in Trainings die Basiskompetenzen in abgesicherter Umgebung. Gerade ein guter Mentor oder Coach, zeigen viele Interviews, kann die eigene Karriere sehr positiv beeinflussen. Andere nennen Auslandseinsätze als Variante von Training „on the job“ als zentralen Impuls. Auch hier sollten die Maßnahmen unternehmens- und lerngruppenspezifisch aufgesetzt und umgesetzt werden, um den Erfolg sicherzustellen. Insgesamt bleibt zu beachten: Führungskräfteentwicklung ist nicht einmalig, sondern muss nachhaltig die Herausforderungen eines Unternehmens und den Umgang der Führungskräfte damit widerspiegeln. Sie beginnt mit der Analyse aller verfügbaren Daten sowie der Entwicklungsdefizite der Zielgruppe. Auf dieser Basis wird ein Lernpfad aufgesetzt, der die geschäftliche Perspektive, die Verbesserung der individuellen und der allgemeinen Führungsqualität sowie die eigene Entwicklung abdecken. So lassen sich die vorhandenen Budgets wirksam für die Führungskraft und für das Unternehmen investieren.

Global Leadership Forecast

Studienergebnis. Bei den effektivsten Entwicklungsmaßnahmen sind sich Führungskräfte und HR-Verantwortliche einig – aber gerade der zielgerichtete Mix mehrerer Maßnahmen bringt den Erfolg.



Quelle: DDI

Wolfgang Doerfler ●

Geschäftsführer DDI Deutschland GmbH

Auch Chefs müssen reifen

SEMINARREPORTAGE. Mitarbeiter führen – das ist eine komplexe und vielschichtige Aufgabe. Dies erfuhren junge Führungsnachwuchskräfte der Zeppelin Baumaschinen GmbH, Garching, in einem Intensivseminar am eigenen Leib.

„Ich brauche sechs Kandidaten für eine Führungsposition. Wer ist bereit?“, fragt Hubert Hölzl. Auffordernd lässt der Führungskraftetrainer seinen Blick über die zwölf jungen Frauen und Männer schweifen, die im Tagungsraum einer Bildungsstätte in Freising sitzen. Geredet haben sie schon genug. Jetzt sollen sie in die Rolle von Führungskräften schlüpfen und sich in ausgesuchten Übungen bewähren.

Die ersten vier Kandidaten sind recht schnell gefunden. Dann stockt der Prozess. „Auf, melde dich. Du kannst das“, sagt Petra Cerny, mit 24 Jahren die jüngste Teilnehmerin, und knufft ihren Nachbarn Jan Riegel in die Rippen. Dies ist bereits der zweite Baustein ihres Führungskraftentwicklungsprogramms. Entsprechend vertraut sind die zwölf Nachwuchskräfte der Zeppelin Baumaschinen GmbH miteinander, obwohl nur sieben von ihnen in der Garchingener Unternehmenszentrale arbeiten.

Den Führungsprozess im Zeitraffer erleben

Jan Riegel zögert kurz. Dann begibt er sich in die Mitte des Raums. Außerdem meldet sich noch Maja Wiesner. Damit ist die Kandidatensuche beendet. Erwartungsvoll schauen die Teilnehmer Hubert Hölzl, Chef von Hölzl & Partner in Lindau (www.fuehrungstrainer.net), an. Keiner weiß, was in den kommenden Stunden geschehen wird. In den nächsten 24 Stunden sollen die Seminarteilnehmer einmal den gesamten Führungszyklus durchleben – im Zeitraffer: Von der Auswahl der Führungskräfte über das Zusam-

menstellen ihrer Teams und das Erfüllen einer gemeinsamen Aufgabe bis hin zum Bewerten der Ergebnisse. Und dabei sollen die Führungskräfte „außerhalb ihrer Komfortzone lernen“. Denn ein Credo von Zeppelin ist: Lernen findet vor allem statt, wenn Mitarbeiter neue Erfahrungen sammeln und diese reflektieren.

Deutlich spürt man nach Hölzls Ausführungen, dass einige Führungskraftkandidaten denken: Worauf habe ich mich eingelassen? Und dieses Gefühl verstärkt sich, als Hölzl ihnen den ersten Auftrag erteilt: Es gibt zwar sechs Kandidaten für eine Führungsposition, es werden aber nur drei benötigt! Deshalb soll sich jeder Kandidat zunächst überlegen: Was begründet meinen Anspruch auf eine Führungsposition? Und danach sollen sich die Kandidaten darüber verständigen, wer Führungskraft wird – in 15 Minuten. „Doch denkt daran“, mahnt Hölzl, „ich will nicht irgendwen, sondern die drei motiviertesten zum Lösen einer anspruchsvollen Aufgabe.“

Zehn Minuten später geht es los. In der Mitte des Raums sitzen die Kandidaten – um sie herum die restlichen Teilnehmer als Beobachter. Sofort ergreift Jan Riegel das Wort: „Wir brauchen zunächst Auswahlkriterien. Ich schlage vor, ...“ Weiter kommt er nicht. Paul Prohaska, der ihm gegenüber sitzt, unterbricht ihn: „Wäre es nicht besser zu wählen?“ „Aber wir sind doch kein Parlament“, widerspricht Maja Wiesner. Im Handumdrehen sind die Kandidaten in eine Diskussion über das Vorgehen verstrickt. Jan Riegel versucht dieser Struktur zu geben. Vergebens! Nach fünf, sechs Minuten ruft Hölzl unverhofft:



Foto: hölzl&partner



Führungssituationen: Die Seminar-
teilnehmer gehen in eine Führungsrolle
und üben zum Beispiel, neue Team-
mitglieder auszuwählen oder Arbeits-
aufträge zu verteilen.

„Stopp. Merkt ihr, was hier geschieht?
Keiner traut sich zu sagen ‚Ich mach es‘.
Denn diese Aussage würde übersetzt be-
deuten: Ein anderer wird nicht Führungs-
kraft. Stellt euch diesem Konflikt. Das
müsst ihr im Betriebsalltag auch.“ Doch
offensichtlich sind die Kandidaten hierzu
noch nicht bereit. Sie verständigen sich
darauf: Jeder soll zwei Führungskräfte
vorschlagen, und die Kandidaten mit den
meisten Stimmen sollen die Positionen
übernehmen. Als Ronja Siemens, die bis-
her schwieg, an der Reihe ist, sagt sie:
„Ich wähle Jan nicht, denn er bekommt
ohnehin die meisten Stimmen.“ Sofort
fährt Hölzl dazwischen: „Bist du nun
für oder gegen Jan?“ Und zu allen Kan-
didaten sagt er: „Ihr drückt euch vor der
Auseinandersetzung. Ihr verhaltet euch
wie bei einer Klassensprecherwahl.“

Keiner sagt: „Ich mach es“

Danach fragt Hölzl die Beobachter im
Außenkreis: „Angenommen, ihr wäret
Unternehmer, welche Signale würdet
ihr dann von Führungsnachwuchskräf-
ten erwarten, damit ihr ihnen ein Team
anvertraut?“ „Dass sie Initiative zei-
gen“, platzt es aus Petra Cerny heraus.
„Außerdem sollten sie andere mitziehen
können. Sonst wäre ich besorgt, dass sie
bei der kleinsten Widrigkeit einknicken“,
fügt Sven Schneider hinzu. Nach diesen
Einwürfen ziehen zwei Kandidaten ihre
Bewerbung zurück, auch weil Hölzl auf
eine Entscheidung drängt: „Noch eine Mi-
nute.“ „Noch dreißig Sekunden“. So unter
Druck gesetzt, übernimmt Jan Riegel die
Führung. Er sagt bestimmt: „Ich mache
es. Und Maja und Paul, ihr übernehmt die
beiden anderen Positionen. Und Ronja,
du kommst als Stellvertreterin in mein
Team.“ Nach einigen bangen Sekunden
stimmen alle zu.

Es folgt eine kurze Auswertung. Danach
bittet Hölzl die Teilnehmer, den Raum
zu verlassen; nur die drei Führungs-
kräfte sollen bleiben. Ihnen erläutert er →



→ das Setting für die folgenden Stunden: Hölzl wird fortan der Vorgesetzte der drei Führungskräfte sein. Diese sollen, nachdem sie ihre Teams gebildet haben, für ihn einen Auftrag erfüllen. „Ihr seid ab jetzt für eure Teams und deren Leistung verantwortlich. Einverstanden?“ Die drei Führungskräfte sagen ja. Danach verständigen sie sich über die Zusammensetzung ihrer Teams. Glatt verlaufen auch die Zielvereinbarungsgespräche, die die Führungskräfte mit jedem ihrer Teammitglieder unter vier Augen führen.

Endlich verantwortlich für ein Team und seine Leistung

Führungskraft Riegel vereinbart mit seinem Teammitglied Sven Schneider, der sich und andere gut begeistern kann: Schneider soll bei der nun folgenden Teamarbeit bei seiner Kollegin Ronja Siemens „das Feuer der Begeisterung“ entfachen. „Denn die zeigt mir zu wenig, was in ihr steckt.“ Eine Schwäche von Schneider ist: In seinem Feuereifer verliert er manchmal die Struktur. Deshalb vereinbart Riegel mit ihm zudem: „Du achtest darauf, dass unser Team den Zeitplan einhält. Und inwieweit du dies tust, das messe ich daran, ob wir in Zeitdruck geraten.“

Nach den Zielvereinbarungsgesprächen teilt Hölzl den Führungskräften den Arbeitsauftrag mit. Er besteht aus mehreren aufeinander aufbauenden Aufgaben.

Aufgabe 1: Jedes Team soll die Führungskultur von Zeppelin analysieren und ermitteln: Welche Verhaltensweisen sowie Einstellungen wirken sich positiv beziehungsweise negativ auf die Zusammenarbeit und Zielerreichung aus?

Aufgabe 2: Jedes Team soll in Freising eine soziale Einrichtung kontaktieren und mit Vertretern von zwei Führungsebenen darüber sprechen, wie in dieser Organisation geführt wird und was die Erfolgsfaktoren von Führung sind.

Aufgabe 3: Jedes Team soll aus diesen Benchmark-Interviews ableiten, was Zeppelin von der sozialen Einrichtung lernen kann.

Und last but not least: Jedes Team soll eine Präsentation ihrer Arbeitsergebnisse vorbereiten, aus der hervorgeht, welche Stärken Zeppelin im Bereich Führung hat

und wo noch Entwicklungsbedarf besteht und wie dieser möglichst optimal befriedigt werden könnte.

„Wie lange haben wir hierfür Zeit“, fragt Maja Wiesner. Hölzls Antwort: „Bis zum Abendessen – also 3,5 Stunden. Und um 19 Uhr ist die Präsentation.“ „Uff“, stöhnt Paul Prohaska, „das ist eine knackige Zeitvorgabe.“ Niemand widerspricht. „Und vergesst nicht, wie besprochen, von jedem Teammitglied 25 Euro Startkapital einzusammeln“, gibt Hölzl den Führungskräften noch mit auf den Weg. „Das Geld werden wir morgen, abhängig von der Qualität der Arbeitsergebnisse der Teams, neu aufteilen.“

Kurze Zeit später sitzen die Führungskräfte mit ihren Teams in Gruppenräumen. Kaum hat Jan Riegel seinem Team den Arbeitsauftrag vorgestellt, ruft Sven Schneider: „Am schwierigsten ist es, eine soziale Einrichtung zu finden. Ich hänge

mich sofort ans Telefon.“ Dann stürzt er aus dem Raum. „Typisch Sven“, stöhnt Riegel und diskutiert mit den verbliebenen Teammitgliedern das weitere Vorgehen. Ganz anders startet die Arbeit im Team von Maja Wiesner. Sie macht, nachdem sie den Arbeitsauftrag erläutert hat, folgende Ansage: „Die Zeit ist knapp. Deshalb erstellen wir zunächst einen Zeitplan. Danach teilen wir uns in Zweiergruppen auf, die parallel arbeiten.“ Gesagt, getan!

Unter Zeitdruck wichtige Ziele erreichen

Zirka drei Stunden später. Nur zwei Teams sind zum Abendessen erschienen: Es fehlt das Team von Paul Prohaska. Es ging geschlossen in die Stadt, um den kaufmännischen Leiter und eine Stationsleiterin des dortigen Krankenhauses



Hubert Hölzl, Seminarleiter und Chef des Trainingsinstituts Hölzl & Partner in Lindau am Bodensee.

zu interviewen. Das brachte das Team in Zeitnot. Doch Punkt 19 Uhr, als die Präsentation beginnt, sind auch seine Mitglieder im Raum – mit belegten Brötchen in der Hand.

Zuweilen fehlt dann doch der rote Faden

Beim Präsentieren fällt auf: Jedes Team hat alle Aufgaben erfüllt. Auch die in Windeseile erstellten Präsentationen sind zumindest optisch top. Auffallend ist aber auch: Alle Teams haken in ihren Präsentationen primär die Aufgaben in der vorgegebenen Reihenfolge ab. Kein Team fragte sich anscheinend vorab „Was ist das Ziel des Auftrags?“, um die Präsentation entsprechend aufzubauen. Deshalb fehlt zuweilen der rote Faden. Am reifsten wirkt die Präsentation des Teams von Maja Wiesner. Es interviewte den Ge-

Mit den Führungskräften klärt er noch: Wie geht es morgen weiter?

„Morgen bewerten wir zunächst die Arbeitsergebnisse“, erklärt Hölzl. „Ich möchte, dass jeder von euch für sein Team einen Verhandler benennt. Er soll mit den Vertretern der anderen Gruppen aushandeln, wie die Qualität der Leistung der einzelnen Teams zu bewerten ist und diese dann in eine Rangliste bringen.“ „Und nach welchen Kriterien sollen die Präsentationen bewertet werden“, fragt Paul Prohaska. Das bleibt den Teams beziehungsweise Verhandlern überlassen. Die einzige Vorgabe ist: Das oberste Bewertungskriterium soll sein, von welcher Präsentation gehen die stärksten Lernimpulse aus?

Deutlich spürt man am nächsten Morgen: Alle Seminarteilnehmer fiebern der Verhandlung entgegen. Schließlich geht es auch um ihr Geld. Paul Prohaska schickte

die kleinste Schwäche einzugestehen – aus Angst, dann schlachten dies die anderen aus. Ist in einer solchen Atmosphäre ein Lernen möglich? Kann sich bei einem solchen Verhalten die Organisation entwickeln?“ Konsens ist: Nein! „Aber wir wollen doch das Geld, die Kohle haben“, erwidert Hagen – scherzhaft, aber ernst gemeint. „Mag sein“, erwidert Hölzl. „Aber denkt an eure künftige Rolle als Führungskraft: Als solche geratet ihr immer wieder in Situationen, in denen ihr einerseits die Interessen eures Bereichs vertreten müsst, aber zugleich nie das übergeordnete Gesamtinteresse aus den Augen verlieren dürft. Außerdem müsst ihr als Führungskräfte auch die Beziehungsebene und Kooperation beeinflussen können. Sonst könnt ihr keine guten Ergebnisse erzielen.“

Betretenes Schweigen herrscht im Raum. „Und wem ziehe ich als euer Auftraggeber die Ohren lang, wenn am Ende dieser Verhandlung kein qualifiziertes Ergebnis steht?“ „Vermutlich mir als Führungskraft“, antwortet Paul Prohaska. Ihm schwant, dass es „wenig zielführend“ war, Kajo Hagen als Verhandler zu benennen. Hölzl bittet die Führungskräfte, ihre Verhandler neu zu instruieren. Danach wird die Verhandlung fortgesetzt. Kai Kissel startet mit den Worten: „Es stimmt, unsere Präsentation hatte formale Schwächen. Lasst’ uns jetzt aber mal auf die Ergebnisse schauen, die für Zeppelin relevant sind.“ Sofort herrscht jetzt eine andere Atmosphäre. Zwar schwankt der Grad der Kooperation noch stark, doch nach einiger Zeit haben sich die Verhandler dann darauf verständigt: Unterm Strich hat das Team von Maja Wiesner die wertvollsten Ergebnisse erzielt.

Die beiden anderen Teams arbeiteten aber klarer heraus, welche zentrale Rolle in sozialen Einrichtungen solche Elemente wie „Supervision“ und „Feedback geben“ beim Führen spielen. „Und wer bekommt nun wie viel Geld“, fragt Kajo Hagen, nachdem die Verhandler sich auf ein Ranking verständigt haben. „Ist das so wichtig“, fragt Petra Cerny zurück. Sie hat erkannt: Der Einsatz von echtem Geld diente nur dazu, die Verhandlungssituation realitätsnäher zu gestalten.

Bernhard Kuntz ●

„Stopp! Keiner will die kleinste Schwäche eingestehen aus Angst, die anderen schlachten das aus. Ist so Entwicklung möglich?“

Hubert Hölzl zu Teilnehmern

schäftsführer und eine Abteilungsleiterin der Bildungsstätte, in der das Seminar stattfindet. „Dadurch hatten wir mehr Zeit zum Vorbereiten der Interviews.“ Das spiegelt sich in den Ergebnissen wider. Die Gruppe hat zum Beispiel detailliert herausgearbeitet, über welche monetären und nicht monetären Anreize die Bildungsstätte ihre Mitarbeiter motiviert. Auch wie Konflikte gelöst werden und wie die Qualität gesichert wird, hat das Team ermittelt. „Unsere Gesprächspartner betonten immer wieder, wie wichtig es ist, bei ‚Knackpunkten‘ am Ball zu bleiben.“ Herausgearbeitet wurde auch: In der Bildungsstätte gibt es faktisch mehrere Führungsstile. „Während auf der Leitungsebene ein partnerschaftlich-kooperativer Führungsstil dominiert, wird auf der operativen Ebene vielfach mit Anweisungen geführt.“

„Ihr habt alle Top-Leistungen gebracht“, lobt Hölzl nach den Präsentationen. „Doch nun beginnt erst das eigentliche Lernen, indem ihr euer Vorgehen reflektiert.“ Danach entlässt er die meisten Teilnehmer in den verdienten Feierabend.

für sein Team Kajo Hagen als Verhandler ins Rennen – den ältesten Teilnehmer, der im Arbeitsalltag Baumaschinen nach Fernost verkauft. Das wissen auch die beiden anderen Verhandler: Petra Cerny und Kai Kissel. Nervös schauen sie Kajo Hagen an, dessen Augen vor Vorfreude blitzen. Drei, vier Minuten blicken sich die drei „Kontrahenten“ nur an. Absolute Stille herrscht im Raum. Dann mahnt Hölzl: „Ihr habt nur eine halbe Stunde Zeit.“ Das veranlasst Petra Cerny zu sagen: „Ich fand alle Präsentationen gut. Aber eure Präsentation“, sagt sie zu Kai Kissel, „war etwas unstrukturiert. Sie ...“ Dies ist der Auftakt dafür, dass die Verhandler längere Zeit über formale Schwächen der Präsentationen debattieren. Kajo Hagen und Petra Cerny bilden zunehmend eine Koalition, die Kai Kissel immer stärker in die Ecke drängt. Entsprechend vehement setzt er sich zur Wehr.

Nach einiger Zeit ruft Hölzl „Stopp. Gestern waren wir einhellig überzeugt: Alle Teams haben eine Top-Leistung geboten. Und was höre ich nun? Das war mies und jenes war schlecht. Und keiner ist bereit,



Léo Apotheker am 27. Januar 2010 auf der Bilanzpressekonferenz der SAP AG – wenige Tage bevor er überraschend seinen Vorstandsposten bei der SAP räumen musste.

Wie Leistungsträger an sich selbst scheitern

WISSENSCHAFT. Wenn ein Manager hoch talentiert und erfolgreich ist und seine Karriere dann doch abrupt endet, dann liegt das in der Regel an gewissen persönlichen „Macken“, die in der modernen Arbeitswelt einfach nicht toleriert werden. Eine aktuelle Studie zählt die acht wichtigsten persönlichen Misserfolgskriterien auf, die selbst dem besten Potenzialträger zum Verhängnis werden können.

Léo Apotheker hielt sich nur relativ kurz als Vorstandsvorsitzender der SAP AG in Walldorf. Im Februar 2010 wurde er von Aufsichtsratschef Hasso Plattner trotz fachlicher Brillanz und guter Zahlen gefeuert.

Mit seinem autoritär-cholerischen Führungsstil („WirtschaftsWoche“) hatte Apotheker die Belegschaft gegen sich aufgebracht und der SAP-Aufsichtsrat be-

fürchtete, dass die Innovationskraft des Unternehmens leiden könnte, wenn die Mitarbeiter dauerhaft unzufrieden wären. SAP müsse so schnell wie möglich wieder eine „Happy Company“ mit motivierten Mitarbeitern werden, forderte Plattner nach dem Rauschmiss im Nachrichtenmagazin „Spiegel“.

Bereits seit 1983 versuchen Psychologen wie Michael Lombardo den sogenann-

ten Derailment-Faktoren auf die Spur zu kommen. Dies sind Verhaltensweisen, die auf Dauer im Business untragbar sind. Früher oder später bringen sie den Karrierezug selbst der talentiertesten und erfolgreichsten Führungskräfte zum Entgleisen. Als Synonym für Misserfolgskriterien werden auch Begriffe wie „Derailment-Faktor“, „Spin-off-Faktor“ oder „Karrierestopper“ verwendet.

„Beziehungsunfähigkeit“, „Mangel an Selbstbeherrschung“ und „skrupellose Boshaftigkeit“ werden in der psychologischen Literatur ebenso zu den Derailmentfaktoren gezählt wie die Angewohnheit, immer nur Duckmäuser als Mitarbeiter einzustellen.

247 Chefs gaben bereitwillig Auskunft

Lombardo definierte im Jahr 2005 genau 19 Derailmentfaktoren – zu viele, um sie bei Einstellung und Beförderung angemessen im Blickfeld zu haben, dachte sich Wibke Wildenmann, Studentin an der SRH Hochschule Heidelberg, und stellte eine Master-Arbeit im Fach Wirtschaftspsychologie auf die Beine, in der sie die wichtigsten acht Misserfolgskriterien herausarbeitet.

Wesentlicher Teil der Master-Arbeit („Misserfolgskriterien – Untersuchung von Misserfolg und dem Zusammenhang von Verhaltens- und Persönlichkeitsdimensionen im Management“) war die schriftliche Befragung von Managern in mittleren und großen Unternehmen. Es wurden genau 400 höhere Führungskräfte, Geschäftsführer und Personalchefs angeschrieben, 247 antworteten. Darunter waren Führungskräfte der Aachen Münchener, der LBS, von Roche und von ABB sowie von Sparkassen und Volksbanken. Die Stichprobe gilt in der Wissenschaft als „groß“, da mehr als 200 Datensätze vorliegen.

Die Teilnehmer der Befragung wurden gebeten, an einen realen Mitarbeiter zu denken, dessen Karriere trotz guter Eignung zum Stillstand kam. Die Befragten bekamen zwei Fragebögen vorgelegt. Der eine erfasste den Grad des Misserfolgs des Mitarbeiters, der andere erforschte das Verhalten des Mitarbeiters. Der Misserfolg wurde an folgenden Beobachtungen festgemacht:

- Über eine Person wird in Personalkonferenzen kritisch diskutiert.
- Eine Person wird bei vertikalen Besetzungen nicht berücksichtigt.
- Eine Person wird bei horizontalen Besetzungen nicht berücksichtigt.
- Eine Person wird bei abteilungsübergreifenden Projekten nicht oder nur selten eingesetzt oder bekommt nie-

mals die Leitung eines solchen Projekts übertragen.

- Eine Person wird auf eine unbedeutende Position versetzt.
- Eine Person muss das Unternehmen verlassen.

Der zweite Fragebogen erfasste (basierend auf der Fremdeinschätzung durch den befragten Vorgesetzten) die Persönlichkeit des zu beurteilenden Mitarbeiters.

Als Basis für den zweiten Fragebogen diente das Persönlichkeitsinventar „NEO-FFI“. Ihm liegt das Persönlichkeitsmodell „BIG FIVE“ zugrunde. Die Dimensionen des „BIG FIVE“ bilden sehr stark wichtige Parameter des Führungsverhaltens ab. Man kann wissenschaftlich abgesichert zum Beispiel Karriereerfolg oder Führungseffektivität vorhersagen.

Aus der Untersuchung von Wibke Wildenmann kristallisierten sich vier (vor dem Hintergrund der bisherigen Derailmentforschung) neue Hauptdimensionen der Misserfolgskriterien heraus. Diese Hauptdimensionen sind:

A) Führungsverhalten

(Unfähigkeit, ein Team zu führen; Unfähigkeit, das passende Personal auszuwählen; mangelnde strategische Ausrichtung ...)

B) Probleme mit zwischenmenschlichen Beziehungen

(übertriebener Ehrgeiz, Arroganz, Vertrauen enttäuschen, Abwehrhaltung, Unsensibilität gegenüber anderen, übertriebene Kontrolle)

C) Unfähigkeit zur Anpassung

(Ablehnung von Veränderungen, Mängel bei Ethik und Werten, Mangel an Selbstbeherrschung, „politische“ Fehlritte)

D) Zeit- und Organisationsmanagement

(mangelhafte administrative Fähigkeiten).

Wildenmann fand eindeutig heraus, dass die Hauptdimension „Führungsverhalten“ die wichtigste und ausschlaggebende Dimension ist. Es lohnt sich deshalb, diese Dimension genauer anzuschauen. Sie kann in acht konkrete Misserfolgskriterien

untergliedert werden, die besonders hoch mit tatsächlichem Misserfolg korrelieren. In der Reihenfolge ihrer Bedeutung (Ranking) lauten diese „durchschlagendsten“ acht (von insgesamt 20) Misserfolgskriterien nach Wildenmann:

1 Zu wenig Eigenständigkeit

- führt Anweisungen der Hierarchie ohne eigenständige Beteiligung gehorsam aus
- ist zu angepasst, kann weder nach unten noch nach oben konfrontieren
- zeigt kein Rückgrat bei Entscheidungen, die hinterfragt werden müssten.

2 Abhängigkeit von Fürsprechern

- verlässt sich zu sehr auf den Schutz eines Fürsprechers
- hat kein Netzwerk aus Beziehungen und Unterstützung
- wird von anderen als unfähig erachtet, wenn sie eine schwierige Situation allein bewältigen muss

3 Strategische Mängel

- verstrickt sich im Detail und verliert dadurch sehr schnell den Überblick
- geht die Aufgabe zu wenig strategisch an
- hat Schwierigkeiten im Umgang mit Aufgaben, die nach strategischem Denken verlangen

4 Unfähigkeit, ein Team aufzubauen

- Die Führungskraft kann eine Gruppe nicht für sich gewinnen, um eine Aufgabe zu erledigen
- geht Konflikte innerhalb eines Teams nicht an
- behält die Anerkennung von Erfolgen für sich und teilt diese nicht mit dem Team

5 Abhängigkeit von einer bestimmten Stärke

- nutzt immer die gleiche Kernfähigkeit
- handelt so, als ob sie mit nur einer Stärke auskommen kann →

„Bewusst machen kann schon helfen“

Interview. Wibke Wildenmann sprach mit „wirtschaft + weiterbildung“ über Misserfolgskriterien im Management und das Interesse der Wirtschaft, Karriereabstürze zu verstehen und nach Kräften zu verhindern.

Kann ein Manager gegen seine Misserfolgskriterien und damit gegen seinen drohenden Absturz ankämpfen?

Wibke Wildenmann: Nachdem die Misserfolgskriterien vorwiegend im Verhaltensbereich zu lokalisieren sind, besteht eine gute Chance, diese Verhaltenweisen ins Positive zu wenden. Es hat sich oft gezeigt, dass diese Faktoren den betreffenden Personen nicht bekannt sind oder von diesen Personen einfach positiv uminterpretiert werden, um nicht nachdenken zu müssen. Allein die Misserfolgskriterien bewusst zu machen, kann einen Effekt auf das Verhalten haben. Ansonsten wäre Coaching das geeignete Instrument, um einen Karrierestopper zu entschärfen.

Was wären zum Beispiel Themen fürs Coaching?

Wildenmann: Viele Misserfolgskriterien können ihre Sprengkraft dadurch entfalten, dass bei einem Individuum nur wenig persönliche Lern- und Entwicklungsfähigkeit vorhanden ist. Man erkennt solche Leute an ihrer Abwehrhaltung: Sie nehmen Kritik sehr persönlich, sind schnell beleidigt und nachtragend und können selbst verschuldete Fehler nicht zugeben. Menschen mit starker Abwehrhaltung sind auch unfähig, sich an notwendige Veränderungen anzupassen, weil anpassen einfach nicht ihr Ding ist. Hier liegt meiner Meinung nach ein Ansatzpunkt für die Personal- und Führungsentwicklung.

Überraschend scheint auch die Bedeutung des Neurotizismus ...

Wildenmann: Ja, der Persönlichkeitsfaktor Neurotizismus hat eine herausragende Bedeutung für die Entstehung von Misserfolgskriterien, die bislang in der Wissenschaft so klar nicht gesehen wurde. Für die Personalentwicklung stellt sich die Frage: Wollen wir an dieser Stelle an der Persönlichkeit unserer Führungskräfte arbeiten und wie könnte das geschehen?

Sie haben 400 verschiedene Führungskräfte angeschrieben und erhielten von 247 den Fragebogen ausgefüllt zurück. Wie erklären Sie sich diesen hohen Rücklauf?

Wildenmann: Die Begründung für diese sehr gute Rücklaufquote könnte sein, dass die Befragten neugierig waren, warum sie als Vorgesetzte einen Mitarbeiter auf einem bestimmten Level der Karriere haben stagnieren lassen.

Sie erfuhren von konkreten Misserfolgskriterien, auf die sie sich beziehen konnten. Der größte Teil der Befragten waren Geschäftsführer, die über den Karriereerfolg ihrer Mitarbeiter zu entscheiden hatten.

Gehören in hemdsärmeligen Branchen autoritäres Führen und ruppiger Umgang nicht einfach dazu?

Wildenmann: Es besteht ein berechtigter Grund zur Annahme, dass die Unternehmenskultur einen erheblichen Einfluss auf die Wirksamkeit von Misserfolgskriterien hat. In einer Vertriebsorganisation, in der immer schon rumgebrüllt wurde, wenn die Zahlen nicht stimmen, wird „tyrannischer Führungsstil“ bestimmt kein Derailment-Faktor sein wie es sonst zu erwarten wäre. Der Einfluss der Unternehmenskultur muss aber erst noch erforscht werden.

Interview: Martin Pichler ●



Wibke Wildenmann arbeitet nach Abschluss ihres Studiums der Wirtschaftspsychologie als Consultant im 20-köpfigen Team von Wildenmann Consulting GmbH in Ettlingen. www.wildenmann.com

- • nutzt keine Vielzahl verschiedener Fähigkeiten bei der Bearbeitung von Aufgaben

6 Leistungsprobleme

- hat Probleme in der konsequenten Zielerreichung
- kann Erfolge gegenüber den Vorgesetzten nicht sichtbar machen
- hält Zeitvorgaben oftmals nicht ein

7 Unfähigkeit, Stellen effektiv zu besetzen

- kann Menschen nicht gut einschätzen
- liegt bei der Einschätzung künftigen Verhaltens von Bewerbern oftmals falsch
- wählt unangemessene Kriterien in der Personalauswahl

8 Blockierung des eigenen Lernens

- macht immer wieder die gleichen Fehler
- lernt wenig aus eigenen Erfahrungen
- lernt wenig aus Feedback

Dieses Ergebnis zeigt, dass Führungskräfte im heutigen Wirtschaftsleben einen sehr schweren Stand haben, wenn sie den Wert von Teamarbeit gering schätzen, wenn sie Teams nicht als Gruppe, sondern nur als eine Anzahl von Individuen wahrnehmen und Probleme innerhalb eines Teams nicht anpacken. Ins Ausgerät ein Vorgesetzter auch schnell, wenn er nur untergeordnete Teilaufgaben delegiert, ständig kontrolliert und dann die Anerkennung für Erfolge nicht mit anderen teilt.

Ähnlich absturzgefährdet ist ein Manager, der regelmäßig die falschen Mitarbeiter einstellt. Sie sind entweder ein genaues Abbild von ihm oder er gewinnt Mitarbeiter, die nur erfolglos vor sich hin wursteln. Oft kommen im Bewerbungsverfahren unangemessene Auswahlkriterien und Standards zum Einsatz.

Überraschend bedeutsam ist der Misserfolgsfaktor „Abhängig von einem Fürsprecher“. Manchmal bindet sich eine Führungskraft zu lange an einen Mentoren oder Fürsprecher. Dadurch gilt sie nicht als unabhängig. Die Person wird nicht für

fähig erachtet, eine schwierige Aufgabe oder Situation ohne Hilfe „von oben“ zu meistern. Wenn der Fürsprecher das Interesse verliert oder das Unternehmen verlässt, kommt die Person nicht mehr mit der Organisation zurecht. Bemerkenswert ist auch, dass „strategische Mängel“ zu den acht wichtigsten Misserfolgsfaktoren zählen. Die Führungskraft hat bei diesem Defizit Probleme im Umgang mit Aufgaben, die nach strategischem Denken verlangen. Des Weiteren verstrickt sie sich zu sehr in Taktik und Details und hat somit keine umfassende Perspektive in Bezug auf die Komplexität ihres Arbeitsbereichs.

Die Master-Arbeit förderte nicht nur die Dominanz der Derailment-Hauptdimension „Führungsverhalten“ ans Tageslicht, sondern auch noch folgende besonders relevante Ergebnisse: 1. Je mehr Misserfolgsfaktoren vorhanden sind, umso sicherer schadet das der Karriere. 2. Wenn sich die Misserfolgsfaktoren einer Person auf alle Hauptdimensionen verteilen, dann ist das kritischer für die Karriere, als wenn alle Misserfolgsfaktoren sich nur auf eine Hauptdimension beziehen. 3. Es zeigte sich, dass es besonders kritische Misserfolgsfaktoren gibt – nämlich die Unfähigkeit, ein Team aufzubauen und die Unfähigkeit, Stellen effektiv zu besetzen.

Auch eine Frage der Persönlichkeit?

Misserfolgsfaktoren sind Verhaltensmuster, durch die eine berufliche Laufbahn behindert oder gar gestoppt werden kann. Bleibt noch die Frage, ob Misserfolgsfaktoren auch mit der „Persönlichkeit“ zusammenhängen. Wibke Wildenmann hat die misserfolgsbringenden Verhaltensmuster in Beziehung zu den Persönlichkeitsdimensionen des Fünf-Faktoren-Modells („Big Five“) gesetzt. Diese „Big Five“ heißen Neurotizismus (emotionale Instabilität), Extraversion, Offenheit für Erfahrung, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit.

Aus der Master-Arbeit lässt sich folgende zentrale Erkenntnis ableiten: Es besteht eine klare Beziehung zwischen Neurotizismus und Misserfolg im Management. Durch eine Itemanalyse zeigte sich, dass

sich bei folgenden Items bezüglich Neurotizismus besonders hohe Korrelationen ergaben:

- Er/sie fühlt sich anderen oft unterlegen (Reizbarkeit)
- Wenn er/sie unter starkem Stress steht, fühlt er/sie sich manchmal als ob er/sie zusammenbräche (Depression)
- Manchmal fühlt er/sie sich völlig wertlos (Verletzlichkeit)
- Zu häufig ist er/sie entmutigt und will aufgeben, wenn etwas schiefgeht (Depression)
- Er/sie fühlt sich oft hilflos und wünscht sich eine Person, die seine/ihre Probleme löst (Impulsivität).

Durch Regressionsanalysen wurde ermittelt, dass Neurotizismus mit dem Führungserfolg negativ korreliert und einen signifikanten Einfluss auf den Abbruch einer Karriere hat – was aber bereits durch bestehende Untersuchungen bekannt war.

Beim Neurotizismus geht es um die emotionale Instabilität. Personen mit hoher Ausprägung neigen unter Stress dazu, leichter aus dem Gleichgewicht zu kommen. Im Vergleich zu emotional stabilen Menschen berichten sie, häufiger negative Gefühlszustände zu erleben und von diesen geradezu überwältigt zu werden. Sie berichten über viele Sorgen und geben häufig an, zum Beispiel erschüttert, betroffen, beschämt, nervös, ängstlich und traurig zu reagieren. Sie sind weniger als andere Menschen in der Lage, ihre Bedürfnisse zu kontrollieren.

Fazit: Möglichen Abstürzen entgegenwirken

Alles in allem zeigt sich, dass die Analyse des Misserfolgsverhaltens sich auf eine begrenzte Anzahl von Faktoren sowohl auf der Verhaltens- wie auf der Persönlichkeitsebene reduzieren lässt. Diese Faktoren stehen alle in einem hochkorrelativen Zusammenhang zu Misserfolg und können damit als valide Ausgangsbasis für die Auswahl und die Entwicklung von Führungskräften und solchen, die es werden wollen, dienen. Ein Analysebogen für Praktiker, die Misserfolgsfaktoren bei ihren Mitarbeitern erkennen wollen, befindet sich am Ende dieses Artikels.

Martin Pichler ●

Einschätzung von Misserfolgsk Faktoren im Management

Spin-Out-Faktoren erkennen. Mit diesem Kurzfragebogen können Vorgesetzte einen Mitarbeiter in Bezug auf mögliche Misserfolgsk Faktoren einschätzen. Lesen Sie bitte jede Aussage durch und überlegen Sie, ob diese Aussage auf Ihre einzuschätzende Person zutrifft. Es gibt keine „richtigen“ oder „falschen“ Antworten, und Sie müssen kein Experte sein, um den Fragebogen angemessen beantworten zu können. Zur Bewertung der 23 Aussagen steht Ihnen eine siebenfach abgestufte Skala zur Verfügung.

Kreuzen Sie bitte an: 0 = trifft gar nicht zu; 1 = trifft kaum zu; 2 = trifft eher nicht zu; 3 = trifft teilweise zu; 4 = trifft eher zu; 5 = trifft überwiegend zu; 6 = trifft völlig zu

	trifft gar nicht zu	trifft kaum zu	trifft eher nicht zu	trifft teilweise zu	trifft eher zu	trifft überwiegend zu	trifft völlig zu
Die einzuschätzende Person ...	0	1	2	3	4	5	6
1. kann eine Gruppe nicht für sich gewinnen, um eine Aufgabe zu erledigen							
2. geht Konflikte innerhalb eines Teams nicht an							
3. behält die Anerkennung von Erfolgen für sich und teilt diese nicht mit ihrem Team							
4. verstrickt sich im Detail und verliert dadurch sehr schnell den Überblick							
5. geht die Aufgabe zu wenig strategisch an							
6. hat Schwierigkeiten im Umgang mit Aufgaben, die nach strategischem Denken verlangen							
7. verlässt sich zu sehr auf den Schutz eines Fürsprechers							
8. hat kein Netzwerk aus Beziehungen und Unterstützung							
9. wird von anderen als unfähig erachtet, wenn sie eine schwierige Situation allein bewältigen muss							
10. nutzt immer die gleiche Kernfähigkeit							
11. handelt so, als ob sie mit nur einer Stärke auskommen kann							
12. nutzt keine Vielzahl verschiedener Fähigkeiten bei der Bearbeitung von Aufgaben							
13. macht immer wieder die gleichen Fehler							
14. lernt wenig aus eigenen Erfahrungen							
15. kann Menschen nicht gut einschätzen							

STUDIERN OHNE ABI. Der DVWO bietet Trainern, Coachs und Weiterbildnern den Abschluss „Master of Arts in Training“ der „IPF Multiversity“ an und ist dabei einem Betrüger auf den Leim gegangen. Denn die Hochschule ist nicht anerkannt. Wer den Master-Titel führt, macht sich strafbar.

Master of Disaster

Professor Dr. Uwe Genz, Präsident des Dachverbands der Weiterbildungsorganisationen e.V. (DVWO), hat eine Vision. Trainer oder Coachs ohne Abitur sollten im Rahmen einer „Nach-Akademisierung“ einen „Master of Arts in Training“ erwerben können. Dazu hat sich der DVWO mit der Hochschule „IPF Multiversity“ zusammengeschlossen. Die habe ihm der renommierte Hirnforscher Professor Dr. Gerald Hüther von der Universität Göttingen empfohlen. Hüther macht sich schon sehr lange unter anderem auch auf einem YouTube-Video für die grundsätzlich sinnvolle Idee stark, in der Praxis erworbenes Wissen akademisch zu würdigen. Die IPF hat nun das Feststellungsverfahren „IPF-Q Kompetenzportfolio“ entwickelt. Das ist laut Genz „ein von den europäischen Behörden abgenommenes und genehmigtes Verfahren“, mit dem außerhalb einer Hochschule erworbene Kompetenzen auf ein akademisches Studium angerechnet werden können. Die

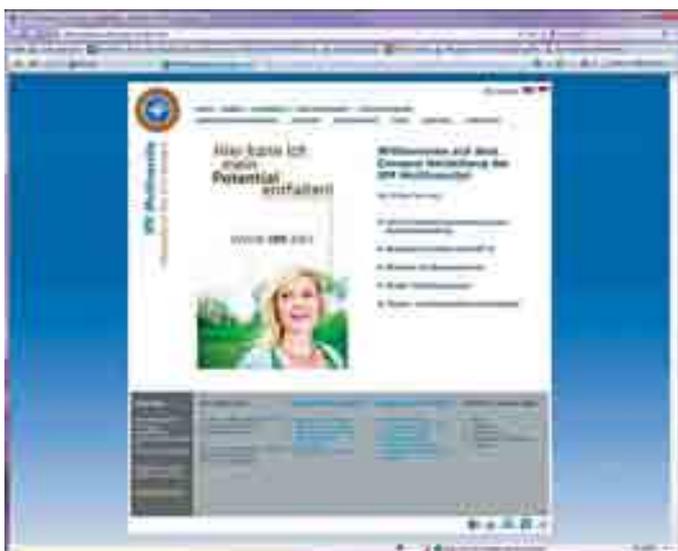
private Hochschule „IPF Multiversity“ sitzt in Kerkrade (Niederlande), der Verwaltungsrat in der Schweiz, und die etwa 40 bis 50 Professoren seien „überall, wo sie gebraucht werden“. Genz selbst leitet den „IPF Campus Frankfurt“ in Frankfurt-Dreieich, der „auf Initiative des DVWO-Präsidiums“ ins Leben gerufen wurde.

Zwei Drittel der Lebensleistung anrechenbar

Das Ganze funktioniert dann so: In insgesamt drei Präsenztagen sammelt der Kandidat ohne akademischen Abschluss und ohne Abitur (unter Anleitung eines Kompetenzexperten der IPF Multiversity) alle formalen und nonformalen Abschlüsse oder Weiterbildungen in allen Bereichen. Dazu muss er sich die Lehrpläne der Kurse besorgen oder selbst eine Beschreibung verfassen. Dann kommt noch die informelle Bildung dazu. „Das ist das, was man ohne Lernabsicht gelernt hat“,

so Genz. Wer sich zum Beispiel den Umgang mit Excel selbst beigebracht habe, müsse ein Projekt beschreiben, wo er das Tabellenprogramm angewandt habe. „Der Kompetenz-Feststeller kann dann sagen, ob das einem Kurs an der Hochschule entspricht“, erklärt er.

Am dritten Präsenztage muss das Portfolio vor einer Kommission von Hochschullehrern der IPF Multiversity präsentiert und abgenommen werden. Das Ganze dauere zwei bis drei Semester, und in der Regel benötigten die Kandidaten 165 Stunden für die Erstellung ihrer Kompetenzportfolios. „Mit dem Bachelor der IPF Multiversity kann man überall einen Master machen“, behauptet Genz. Analog laufe es beim Master. Insgesamt könnten für den Bachelor zwei Drittel der Lebensleistung auf das Studium angerechnet werden, bei Master sei es die Hälfte. Kosten: Für den Bachelor rund 5.500 Euro insgesamt, für den Master rund 2.200 Euro pro Semester. Und weil sich die IPF



Homepage der IPF: Undurchsichtiger Versuch, im Beruf erworbenes Wissen auf einen Bachelor oder Master anzurechnen.



Homepage des DVWO: Der Präsident macht sich stark für Studienangebote, die nicht anerkannt sind.

Multiversity mit der ebenfalls in Kerkrade beheimateten European New University (ENU) und der Université Nouvelle Européenne (UNE) in Brüssel zusammengeschlossen habe, erhalten ihre Absolventen sogar einen Triple-Degree, also einen Abschluss aller drei Universitäten. Zweifel an der Seriosität der Universitäten hat der DVWO-Präsident nicht. Schließlich habe das Königshaus in den Niederlanden der IPF Multiversity das Universitätsrecht erteilt, erklärt der DVWO-Präsident – offenbar in Unkenntnis darüber, dass Universitäten auch in den Niederlanden eine Akkreditierung brauchen, um anerkannt zu werden – und betont: „Selbstverständlich sind die akademischen Abschlüsse anerkannt.“

Außerdem habe die UK NARIC (National Recognition Information Centre for the United Kingdom) – die laut Genz oberste europäische Behörde – das IPF-Kompetenzportfolio überprüft und für gut befunden. So steht es auch auf der Website der IPF Multiversity: „Das Kompetenzportfolio der IPF Multiversity wurde von UK NARIC zum Europäischen Qualifikationsrahmen gebenchmarked (gemessen) und wurde damit auch als ein mit ECTS ausgewiesenes Studienmodul anerkannt.“ Auch der neue „Master of Arts in Training“ werde gerade von der UK NARIC überprüft, so Genz, und er hoffe, dass das Ergebnis bald vorliege.

Schachern um anrechenbare Kompetenzen?

Professor Volker Gehmlich von der Fachhochschule Osnabrück, der am Europäischen Qualifikationsrahmen (EQR) mitgearbeitet hat, findet das alles sehr eigenartig. Der EQR sei ein Metarahmen, der von der Europäischen Kommission entwickelt wurde, um einen besseren und transparenteren Vergleich nationaler Qualifikationen zu ermöglichen. „Der EQR ist nicht personenbezogen“, so der Experte. „Die IPF Multiversity suggeriert dagegen, dass formale und nonformale Kompetenzen wie eine Ware gegen ECTS ausgetauscht werden können“, so Gehmlich. „Doch das ist eindeutig falsch.“ Zwar werde derzeit auch überlegt, wie man informelles Lernen anrechnen könne. Allerdings müssten dann die vor-

her definierten Lernergebnisse einer formalen Qualifikation zugeordnet werden. So müssten etwa die selbst erworbenen Sprachkenntnisse dieselben Lernergebnisse aufweisen wie ein regulärer Sprachkurs einer bestimmten Stufe.

Es kommt noch besser. „Das Netzwerk der Universitäten und ihre Institutionen in den Niederlanden (Kerkrade) und Belgien (Brüssel) sind nicht anerkannt. Sie bieten keine anerkannten Studiengänge an“, schreibt Axel Aerden von der Accreditation Organisation of the Netherlands & Flanders (NVAO). Eine Hochschule, die in einem europäischen Land nicht anerkannt ist, wird auch in Deutschland nicht anerkannt, und wer deren Titel führt, macht sich strafbar.

Auch die Antwort von NARIC ist eindeutig: „UK NARIC hat das IPF-Kompetenzportfolio nicht zu EQR-Stufen gebenchmarkt und wir überprüfen derzeit auch nicht ihren Master of Arts in Training“, schreibt Katja Durkin, Head of European Operations bei UK NARIC. Die Angaben seien eindeutig falsch. Zudem ist UK NARIC auch nicht die oberste europäische Behörde, sondern das Informationszentrum für die Anerkennung von internationalen Qualifikationen in Großbritannien, also so etwas wie das britische Äquivalent zur Zentralstelle für ausländisches Bildungswesen (ZAB), auf deren Website www.anabin.de man auch sehen kann, welche Hochschulen in Europa anerkannt sind.

Als der Macher hinter der IPF Multiversity und den beiden „Partnerhochschulen“ gilt der Schweizer Urs Hauenstein. Auf den Websites der drei Universitäten wird er als Vice-Chancellor der IPF Multiversity sowie als Pro-Vice-Chancellor der European New University und der Université Nouvelle Européenne aufgeführt. Auch sein Lebenslauf ist beeindruckend. Dort heißt es, er habe einen Bachelor and Master in Psychology and Education an der Universität Zürich, der University of Plymouth, der IPF Multiversity und der Université Nouvelle Européenne. Hat er also selbst an den von ihm laut eigenen Angaben erst 2008 und 2009 gegründeten Universitäten studiert? Das stimme natürlich nicht, erklärt Hauenstein im Telefonat. Welchen Abschluss er nun wirklich hat, kann er nicht sagen, schickt aber ein

paar Tage später einen zweiseitigen, eng bedruckten Lebenslauf. Dort ist gar kein akademischer Abschluss an einer anerkannten Hochschule mehr zu entdecken, sondern es gibt nur noch „autodidaktische Studien im Bereich Erziehung und Psychologie“.

Schon 350 Studenten

Angesprochen auf die Aussagen von DVWO-Präsident Genz erklärt Hauenstein, da sei wohl vieles falsch verstanden worden. Das IPF-Kompetenzprofil ermögliche Menschen, die viele Kompetenzen haben, das zu dokumentieren und zu validieren. Dabei sei die akademische Kommission der IPF Multiversity so streng, dass „wir weniger anrechnen als die Leute haben“. Doch dass UK NARIC das Kompetenzportfolio überprüft habe und den Master of Arts in Training derzeit überprüfe, stimme nicht. „Wir sind drei junge Hochschulen, die erst gerade mit ihren Studienprogrammen beginnen“, erklärt der Schweizer. Derzeit habe man 350 Studenten, und ab Herbst wolle man 50 Studiengänge anbieten.

Erst auf mehrmalige Nachfrage gesteht Hauenstein, dass die drei „Hochschulen“ nicht staatlich anerkannt seien. Aber man habe die Dokumente für die Anerkennung schon eingereicht. „Wir sind guter Dinge“, sagt Hauenstein, der große Expansionspläne hat. So gibt es neben dem Campus in Frankfurt-Dreieich bereits einen in Heidelberg und Bayerisch Gmain. München und Neuss seien gerade im Aufbau.

Dabei entschuldigt Hauenstein sich mehrfach, dass auf der Website leider noch einige „alte Halbwahrheiten“ stehen. Aber das werde jetzt alles korrigiert. „Ich lege großen Wert darauf, dass alles korrekt und richtig dokumentiert ist“, behauptet er. Auf der überarbeiteten Website steht dann, dass ein Studium an der IPF Multiversity „zu international anerkannten Abschlüssen und akademischen Graden“ führe – und damit verbreitet man erneut eine glatte Lüge! Empfehlungsgeber Hüther, der mit den Ergebnissen dieser Recherche konfrontiert wurde, zeigte sich entsetzt und distanzierte sich sofort von Hauenstein und dessen IPF-Aktivitäten.

Bärbel Schwertfeger ●

Schwierige Lebenssituationen durch Bildung verbessert

FERNLERNEN. Der Fachverband „Forum DistanzE-Learning“ zeichnet jedes Jahr in Berlin herausragende Absolventen des Fernunterrichts beziehungsweise des Fernstudiums aus. Eine unabhängige Jury wählt sieben Preisträger in vier Kategorien aus. Viele Preisträger haben Vorbildcharakter, weil sie ihrem Leben mit Weiterbildung eine entscheidende Wendung gegeben haben.



Foto: Forum DistanzE-Learning

Preisträger (von links): Heidi Schmitt-Krämer, Marcel Kulz, Katrin Scherer, Nina Kahre, Marcus Hagen, Ulrike Michel und Dr. Martin Kurz, Präsident Forum DistanzE-Learning.

1. Fernlernerin des Jahres 2011 ist die 47-jährige Ulrike Michel aus dem Odenwald. Die Mutter von drei Kindern führt ein eigenes Gasthaus und hat sich per Fernlehrgang bei der Fernakademie für Erwachsenenbildung zur Ernährungsberaterin weitergebildet.

Mit dem neuen Fachwissen geht sie auf die Bedürfnisse ihrer Gäste mit Nahrungsmittelnverträglichkeiten ein und stellt ihnen individuelle Menüs zusammen. Seit 20 Jahren führt Ulrike Michel aus dem Odenwald gemeinsam mit ihrem Mann das gut laufende Gasthaus „Zur Schmelz“. Die steigende Nachfrage nach gesundheitsbewusster Ernährung weckte in ihr jedoch das Interesse, sich speziell

in diesem Bereich weiterzubilden. So belegte die gelernte Restaurantfachfrau einen Fernlehrgang zur Ernährungsberaterin an der Fernakademie für Erwachsenenbildung und wandte das neue Fachwissen erfolgreich auf ihrer Speisekarte an. Den Fernlehrgang hat Ulrike Michel neben einer Sechs-Tage-Woche im Gasthaus und drei Kindern absolviert – und mit Bestnote bestanden. Die Mühe hat sich für die Gastronomin voll und ganz ausgezahlt: Das Lokal verzeichnet höhere Umsätze, der Gästestamm ist deutlich gewachsen und als Vertretungslehrerin in Kochen und Ernährungslehre an einer Gesamtschule konnte sie sich ein zweites Standbein aufbauen.

2. Fernlerner des Jahres 2011 ist Marcel Kulz aus Dettenheim bei Karlsruhe. Der 29-Jährige hat innerhalb von acht Jahren sechs Fernlehrgänge bei der Studiengemeinschaft Darmstadt (SGD) absolviert, er hat auf diesem Weg seinen funktionalen Analphabetismus besiegt und sich zum Qualitätsbeauftragten eines großen Automobilkonzerns weiterentwickelt. Sein Weiterbildungsengagement hat Marcel Kulz nicht nur den beruflichen, sondern auch den gesellschaftlichen Aufstieg ermöglicht.

Er wuchs unter ärmsten Bedingungen in belasteten familiären Verhältnissen auf. Dies blieb nicht ohne Auswirkungen auf seine Entwicklung: Eine massive Lese- und Rechtschreibschwäche zwang ihn zum Besuch einer Sprachförder-Schule. Doch er verfügte über den ausgeprägten Willen, sich aus diesen Verhältnissen zu befreien. Diese Erfahrung lehrte ihn, dass er seine Lebenssituation durch Bildung positiv beeinflussen konnte und gab den Ausschlag für seine beeindruckende Karriere.

3. Fernstudentin des Jahres 2011 ist Katrin Scherer (49) aus Bremen. Als sie im Jahr 2006 ihr Fernstudium „Gesundheitsökonomie“ aufnahm, war sie die erste eingeschriebene Studentin an der neu gegründeten APOLLON Hochschule der Gesundheitswirtschaft in Bremen. Vier Jahre später erhielt die zweifache Mutter ihren Bachelor mit der Traumnote 1,3 – und hatte in der Zwischenzeit wertvolle Aufbauarbeit an der noch jungen Fernhochschule geleistet. Die Bremerin engagierte sich ehrenamtlich unter anderem als studentisches Mitglied im Hochschul-

senat sowie als Coach für Studienanfänger. Beruflich brachte die gelernte Physiotherapeutin ihr neu gewonnenes Fachwissen in ihre erweiterten Aufgabenfelder im Vorstand eines führenden Physiotherapieverbands ein. Ihre Aufgaben im Vorstand des Zentralverbands der Physiotherapeuten/Krankengymnasten (ZVK) – von den Finanzen über das Marketing bis zur Organisation von Symposien – kann sie nun mit viel mehr Kompetenz und Hintergrundwissen wahrnehmen.

Die langjährige Berufserfahrung hat für das Studium zahlreiche Vorteile mit sich gebracht: „Mit Mitte 40 lernt man anders als mit Mitte 20. Es gibt einen wesentlich größeren Wissens- und Erfahrungsschatz, in den man das neu erworbene Wissen einsortieren kann. Das macht es vielfach leichter zu lernen. Mittlerweile ist die erfolgreiche Absolventin übrigens schon wieder selbst Fernstudentin: Katrin Scherer will mit dem Master Gesundheitsökonomie noch draufsatteln. Von ihrer Aus-

zeichnung als Fernstudentin des Jahres erhofft sich Katrin Scherer eine gewisse Strahlkraft: „Besonders in den nicht akademischen Gesundheitsberufen gibt es viele Menschen, die durch eine Kompetenzerweiterung ganz neue Impulse in das Gesundheitssystem bringen könnten. Für sie kann der Studienpreis eine Ermutigung sein, ebenfalls den Schritt in ein Fernstudium zu wagen.“

4. Der „Fernstudent des Jahres 2011“, Markus Hagen aus Schwaig bei Nürnberg erwarb an der Europäischen Fernhochschule Hamburg (Euro-FH) den Bachelor- und den MBA-Abschluss. Hagen kam als Auszubildender in das Unternehmen seines Arbeitgebers. Die steile Karriere, die er seitdem dort gemacht hat, verdankt er ganz allein der flexiblen Weiterbildungsmethode DistanCE-Learning. Denn als er nach der Ausbildung zum Versicherungskaufmann seine Qualifikation noch weiter ausbauen wollte, ohne dafür jedoch seinen Job aufzugeben, schrieb sich Hagen

für das nebenberufliche Fernstudium „Europäische Betriebswirtschaftslehre“ an der Europäischen Fernhochschule Hamburg (Euro-FH) ein. Sein Arbeitgeber war von diesem freiwilligen Weiterbildungsengagement so beeindruckt, dass er ihn nach dem erfolgreichen Bachelor-Abschluss kurzerhand zum Gruppenleiter beförderte. Motiviert durch diesen deutlichen Karriereschritt, sattelte der Schwaigener mit dem MBA-Fernstudiengang „Internationales Management“ noch einen drauf und erweiterte seine Kompetenzen damit kontinuierlich.

Seine Fortschritte machten sich im Arbeitsalltag positiv bemerkbar, und Hagen erhielt eine weitere Beförderung zum Abteilungsleiter – die zweite innerhalb von zwei Jahren! Mit seinen 28 Jahren ist er nun der jüngste Abteilungsleiter im Unternehmen. Hagen machte einen akademischen Abschluss – neben dem Job und ohne Abitur. Das Hamburger Hochschulgesetz erlaubt das unter bestimmten →



Weiterbilden auf höchstem Niveau

Die HFU Akademie ist das Dienstleistungs- und Kompetenzzentrum für wissenschaftliche Weiterbildung. Unser Angebot umfasst Online-Kurse, Tages- und Wochenendseminare, berufsbegleitende Studiengänge und Inhouse Trainings. Z.B.:

- Experte/Expertin für Neue Lerntechnologien
 - Online-Moderation und Tutoren-Training
 - Kontaktstudium Unternehmenskommunikation
 - Programmieren/Webdesign
- Unsere Dienstleistungen:
- Erstellen oder Lizenzierung von Lerninhalten

- Konzeption und Management von Bildungsprojekten
- Evaluation



HFU Akademie
Hochschule Furtwangen
Robert-Gerwig-Platz 1
D-78120 Furtwangen
Tel. +49 07723 9202680
Fax +49 07723 9202681
hfu-akademie@
hs-furtwangen.de
www.hfu-akademie.de

Zukunft planen – berufsbegleitend studieren.



Die HFH bietet Ihnen an über 40 Studienzentren in Deutschland, Österreich und der Schweiz die Möglichkeit eines wohnortnahen und berufsbegleitenden Studiums.

10.000 Studierende und mehr als 3.500 Absolventen sind Ausdruck des Vertrauens in unser bewährtes Fernstudienkonzept.

Fordern Sie jetzt kostenlos Ihre Studienführer an.

Infoline: 040/350 94 360
(mo.-do. 8-18 Uhr, fr. 8-17 Uhr)

www.hamburger-fh.de

→ Voraussetzungen. „Mit dem Fernstudium konnte ich nicht nur meine fachlichen Kompetenzen ausbauen“, erklärt der Studienpreisträger seinen Karrieresprung. „Ich verdanke ihm auch meine ganz persönliche Weiterentwicklung, die mich für die leitende Funktion qualifiziert hat.“

5. Den Studienpreis „Lernen mit Handicap 2011“ erhielt Nina Kahre (28) aus Bielefeld. Aufgrund einer chronischen Darmerkrankung konnte sie ihren Beruf nicht mehr ausüben und absolvierte trotz ihrer großen gesundheitlichen Beschwerden den Fernlehrgang „Ernährungsberatung“ beim ILS Institut für Lernsysteme mit der Traumnote 1,0. Damit hat sie sich zielstrebig eine neue berufliche Perspektive geschaffen.

6. Der Studienpreis „Lebenslanges Lernen 2011“ ging an Heidi Schmitt-Krämer aus Beckingen bei Saarbrücken. Die 70-jährige Rentnerin hat in ihrem Berufsleben nie gelernt, mit einem Computer umzugehen, und holte dies im Fernlehrgang

„Internet und Multimedia mit Windows Vista“ am ILS Institut für Lernsysteme nach. Heute bewegt sich die mehrfache Großmutter mühelos und sicher im Internet und nutzt den PC für die anfallende Korrespondenz.

7. Den zweiten Studienpreis „Lebenslanges Lernen 2011“ bekam der 57-jährige Hans-Werner Klein aus Düren in Nordrhein-Westfalen zugesprochen. Der gelernte Industriekaufmann hat im Laufe seiner Berufstätigkeit mehr als 20 Fortbildungen absolviert.

Neben den Absolventenkategorien wird der Studienpreis Distance-Learning jedes Jahr auch in den Kategorien „Innovation des Jahres“, „Service des Jahres“ und „Publikation des Jahres“ vergeben. Bereits am 25. Februar 2011 wurden die diesjährigen Preisträger in diesen drei Kategorien auf der Bildungsmesse Didacta in Stuttgart ausgezeichnet - und zwar das ILS Institut für Lernsysteme für den

Einsatz von virtuellen Maschinen in IT-Fernlehrgängen (Innovation des Jahres), die Euro-FH Europäische Fernhochschule Hamburg für ihr flexibles Prüfungssystem (Service des Jahres) sowie der Feldhaus Verlag für den Ratgeber „100 Fragen und Antworten zum Fernstudium“ (Publikation des Jahres).

Das Forum Distance-Learning – Der Fachverband für Fernlernen und Lernmedien e. V. ist im November 2003 aus dem seit 1969 bestehenden Deutschen Fernschulverband e. V. (DFV) hervorgegangen. Seine zurzeit über 100 Mitglieder sind Experten des mediengestützten und tutoriell betreuten Lernens – seien es Unternehmen, Institutionen oder Privatpersonen. Damit bietet der Verband eine gemeinsame Gesprächs- und Aktionsplattform für die Distance-Learning-Branche. Insgesamt beträgt der Marktanteil der im Fachverband organisierten Fernlehrinstitute knapp 90 Prozent.

Gudrun Porath ●



WISSEN SCHAFFT AUFSTIEG

WISSENSCHAFTLICHE WEITERBILDUNG IN FOLGENDEN BEREICHEN:

- | | |
|--|--|
|  Energie |  Management |
|  Existenzgründung |  Sprachen |
|  Gesundheit |  Umwelt |

Sie können bei uns weiterbildende Diplom- und Masterstudiengänge, Zertifikatslehrgänge und Kurse besuchen. All unsere Angebote sind berufsbegleitend absolvierbar, teils im Fernstudium, teils im Präsenzmodus. Dabei profitieren Sie vom Know-how der Universität Koblenz-Landau und den neuesten Erkenntnissen der Forschung.



Gesundheit im Betrieb selbst gestalten.

www.gesundheitimbetrieb.de

Die **bundesweite Initiative**, die auch durch die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) kommuniziert wird, bietet Unternehmen, die ein eigenes betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) umsetzen möchten, **frei zugängliche BGM-Tools**.

Bei Bedarf steht ein **bundesweites Netzwerk an Dienstleistern** bereit, die auch die Umsetzung komplexer Projekte begleiten können.

Qualifikationen für interne Fachleute, z. B. aus der Personalabteilung:

- **Berufsbegleitender Lehrgang: Fachkraft für betriebliches Gesundheitsmanagement (IHK)**
- **Duales Bachelor-Studium Gesundheitsmanagement**
- **Master-Studium mit wählbaren Schwerpunkten, z. B. Betriebliches Gesundheitsmanagement, Coaching, Stressmanagement**



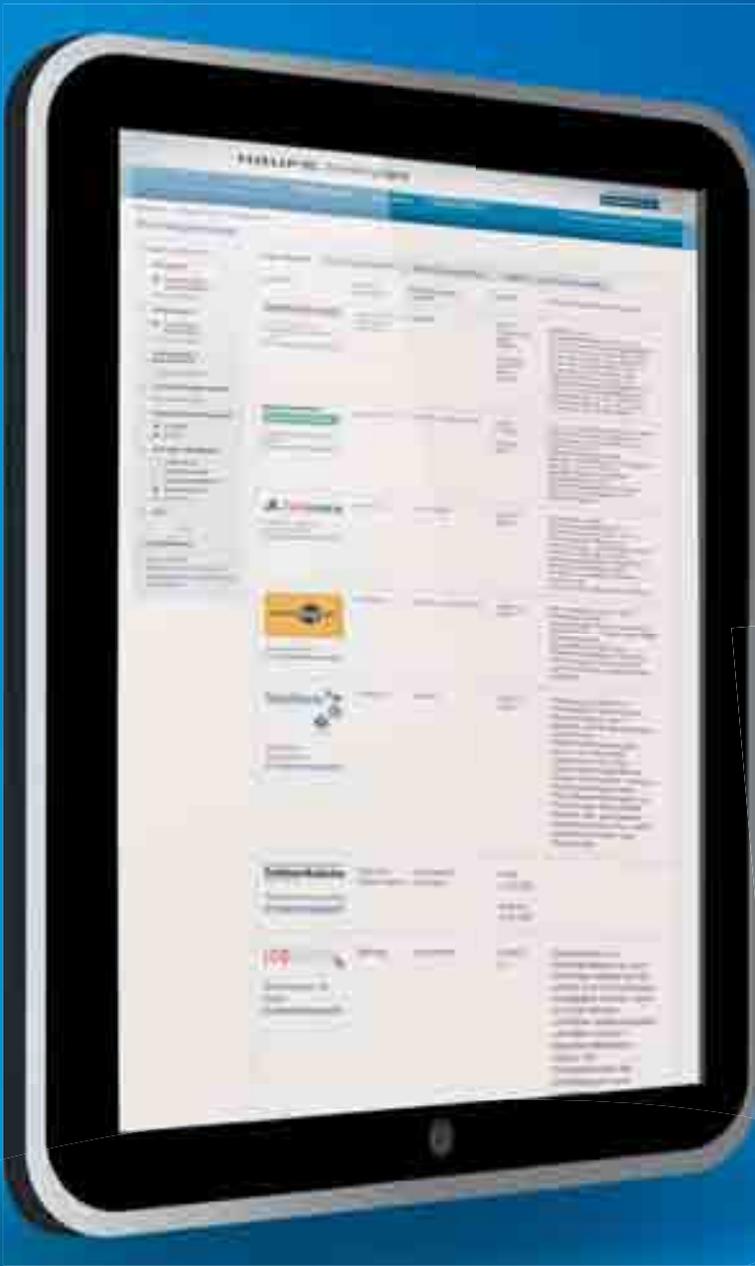
Info-Telefon: +49 681 6855-0



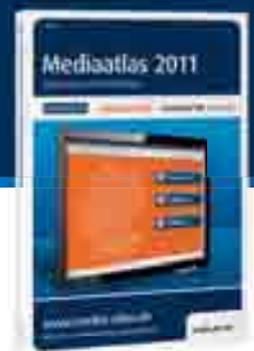
Deutsche Hochschule
für Prävention und Gesundheitsmanagement
University of Applied Sciences



Passende Stellenmärkte im Überblick!



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



Mobilecode

Finden Sie jetzt für Ihre Mitarbeitersuche
die richtigen Stellenmärkte.

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

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

HAUFE.

„Zukunft Personal“ jetzt mit sechs Personal-Awards

VORBERICHT. Die „Zukunft Personal“, die Fachmesse für Personalwesen, findet in diesem Jahr vom 20. bis 22. September in Köln statt. Die Veranstalter rechnen mit einem „moderaten“ Wachstum und setzen auf mehr Internationalität bei Keynote-Speakern und Besuchern. Bei den Ausstellern werden Themen wie Social Media in der Personalarbeit und Talentmanagement im Vordergrund stehen.

Wikipedia erntete vor zehn Jahren noch viel Skepsis und Spott. Die Online-Enzyklopädie hat ihre Kritiker eines Besseren belehrt: Hunderttausende Freiwillige auf der ganzen Welt haben dazu beigetragen, die Art, wie Wissen erzeugt und verbreitet wird, zu revolutionieren. Dafür erhält Gründer Jimmy Wales auf der „Zukunft Personal“ nun den „Leonardo – European Corporate Learning Award“.

Dieser Preis ehrt Bildungsinitiativen, die der aktuellen Dynamik des Wissens Rechnung tragen und Unternehmen inspirieren, ihre Lernprozesse entsprechend zu verändern. Nach Professor Jacques Delors, dem langjährigen Präsidenten der Europäischen Kommission und Vorsitzenden der internationalen UNESCO-Bildungskommission, ist Wales damit der zweite Preisträger des Leonardo. Wales wird nicht selbst nach Köln kommen. Sein Wunsch war es laut Veranstalter, dass drei europäische Wikipedia-Vertreter den Leonardo-Award am 21. September entgegennehmen. Es handelt sich um Nando Stöcklin (Schweiz), Ziko van Dijk (Niederlande) und Denis Barthel (Deutschland). Als Laudator wurde der Wissensmanagement-Papst Professor Leif Edvinsson von der Universität Lund (Schweden) verpflichtet.

Für Weiterbildungsprofessionals dürfte eine Begegnung mit Nando Stöcklin, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Zentrum für Bildungsinformatik der Pädagogischen Hochschule Bern, besonders interessant sein. Er ging der Frage nach, wie Wikipedia für Lernzwecke genutzt werden könnte. In seinem Buch „Wikipedia clever nutzen – in Schule und Beruf“ nimmt

er auch die Fallsticke des Projekts ins Visier. Für Manipulationen und geschickte PR ist Wikipedia nämlich durchaus anfällig. Deshalb möchte Stöcklin die Informationskompetenz der Nutzer stärken. So sollen sie die Qualität der Beiträge besser einschätzen lernen.

Die knapp 12.000 Besucher, die jedes Jahr zur „Zukunft Personal“ kommen, gelten seit Jahren als ideales Umfeld für Preisverleihungen. Deshalb zieht es von Jahr zu Jahr eine immer größere Zahl von Organisatoren mit ihren Awards zum Personalertreff nach Köln. Auf der „Zukunft Personal“ werden neben dem „Leonardo“ in diesem Jahr noch folgende fünf Preise vergeben.

• **Deutscher Personalwirtschaftspreis**
Erfolgreiche, neue Ansätze der Personalarbeit sichtbar zu machen, das ist der Anspruch dieses Preises, der am Mittwoch, 21. September, um 14.30 Uhr im Forum 6 der Halle 2.1 verliehen wird. Eine mit Wissenschaftlern und HR-Praktikern besetzte achtköpfige Jury bewertet die eingereichten HR-Projekte hinsichtlich Innovation, Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit. Intelligente Konzepte haben eine Chance – egal, aus welcher Branche sie kommen. Teilnehmen können kleine Betriebe genauso wie große Konzerne. Noch immer gelten Personaler zwar als sozial und mitarbeiterorientiert, aber nicht als Strategen im Unternehmensauftrag. Dass die Realität oft anders aussieht, zeigt der traditionsreiche Award, der am 21. September bereits zum 19. Mal (unter anderem von Thomas Sattelberger) vergeben wird. www.personalwirtschaftspreis.de

• **HR Next Generation Award**

Um die Laufbahn von Nachwuchstalenten im Personalmanagement zu fördern, vergeben der Messeveranstalter Spring Messe Management und die Zeitschrift „Personalmagazin“ (Haufe Gruppe) diesen Nachwuchspreis zum dritten Mal. Ausgezeichnet werden Newcomer, die Personalarbeit professionell gestalten, überdurchschnittlich viel Verantwortung übertragen bekommen und innovative Akzente setzen. Der Preis wird am Donnerstag, 22. September, um 12.45 Uhr im Forum 8, Halle 2.2 auf der Zukunft Personal an alle fünf Finalisten verliehen. www.hr-next-generation-award.de

• **Internat. Deutscher Trainingspreis**

Dieser Preis zeichnet innovative Trainings- und Coaching-Konzepte mit Bronze, Silber, Gold oder Platin aus. Er wird vom Berufsverband für Trainer, Berater und Coaches e.V. (BDVT) in diesem Jahr zum 19. Mal vergeben. Die 20 „Finalisten“ präsentieren auf der „Zukunft Personal“ ihre Konzepte auf der Sonderfläche des BDVT e.V., Halle 2.2, Stand R.09. Die Juroren treffen dann ihre endgültige Entscheidung auf der Messe. Die eigentliche Preisverleihung findet am Abend des zweiten Messtags (21. September) in einem Kölner Nobelhotel statt. www.bdvt.de

• **Deutscher Planspielpreis**

Parallel zur „Zukunft Personal“ findet der (kostenpflichtige) Kongress „Professional Learning Europe (PLE) – 2. Europäischer Fachkongress für E-Learning, Wissensmanagement und Personalentwicklung“ statt. Dienstag, 20. September, um 9.30



Fotos: Gudrun Porath

Die Messe der Personaler

Über die Messe Zukunft Personal

Vom 20. bis 22. September 2011 öffnet die „Zukunft Personal“, Fachmesse für Fragen rund um das Thema Personal in Unternehmen, zum 12. Mal ihre Tore. 11.837 Personalverantwortliche aus dem In- und Ausland informierten sich im Jahr 2010 in Köln über Strategien und Lösungen für Personalmanagement. Die Messe ist bekannt für ihr umfangreiches Vortragsprogramm zu den aktuellen Trends. Das Themenspektrum reicht von Recruiting und Retention über Leadership-, Weiterbildungs-, Arbeitsrechts- und Software-Fragen bis hin zur Zukunft der Arbeitswelt.

Über Spring Messe Management GmbH & Co. KG

In zwölf Metropolen Europas veranstaltet die „Spring Messe Management GmbH & Co. KG“ Fachmessen zu den Themen Personalmanagement, Weiterbildung, E-Learning, Arbeitssicherheit, Public Sector, IT & Unternehmenssteuerung, Online-Marketing und Corporate Health. Das Unternehmen ist in sechs Ländern vertreten: Deutschland, Österreich, Schweiz, Ungarn, Russland und Spanien.

Spring Messe Management GmbH & Co. KG

Geschäftsführer: Alexander R. Petsch, Natascha Hoffner
Güterhallenstraße 18a, 68159 Mannheim, www.messe.org

Eingang Süd zum Kölner Messengelände: Hier macht die „Zukunft Personal“ ihre Zigarettenpause.

Uhr veranstaltet das Planspielforum auf der PLE die Diskussionsrunde „Planspiele – Innovation und Qualität“. Im Anschluss wird dann der Deutsche Planspielpreis vergeben. www.professional-learning.de

• dvct Coach und Trainer Award

Mit diesem Preis zeichnet der Deutsche Verband für Coaching und Training e.V. (dvct) besonders innovative Coaching- und Trainingskonzepte aus. Der Preis wird schon vor der Messe verliehen. Der Gewinner bekommt aber die Gelegenheit, sein Siegerkonzept drei Tage lang auf dem Messestand des dvct auf der „Zukunft Personal“ zu präsentieren. www.dvct.de

Die „Zukunft Personal“ bietet traditionell eine Reihe von kostenpflichtigen Begleitkongressen zu Spezialthemen der Personalarbeit. Gleichzeitig gibt es aber auch die Möglichkeit, berühmten Branchenexperten ganz umsonst zuzuhören. Dazu wurde in Halle 3.2 ein spezielles „Keynote-Forum“ mit rund 300 Sitzplätzen eingerichtet. Für dieses Jahr wurden folgende Redner (in der Reihenfolge ihres Auftritts) angekündigt:

1. Edgar K. Geffroy: „Triumph der neuen Mitarbeiter in einer digitalen Welt“ (Dienstag, 20. September, 09.30-11.00 Uhr, Forum 1, Halle 3.2)

Der Redner will Ideen für eine „Sofortumsetzung“ von Social-Media-Tools liefern, damit Unternehmen möglichst schnell die Community-Intelligenz für ihrer Mitarbeitergewinnung und -bindung nutzen können.

2. Professor Dr. Win Veen: „Homo Zappiens: How learning at the workplace can be changed by future employees“ (Dienstag, 20. September, 14.15-15.30 Uhr, Forum 1, Halle 3.2)

Die junge Generation, die ab jetzt auf den Arbeitsmarkt drängt, hat andere Werte als frühere Generationen. Das erfordert neue HR-Strategien, eine neue Art von Wissensmanagement. →

Mit elektronischem Bewerbermanagement punkten

Zukunft Personal. Anbieter von elektronischen Bewerbermanagementsystemen gehören zu den gefragten Ausstellern auf der „Zukunft Personal“. Unser Fallbeispiel zeigt, wie ein großer Einzelhändler professionell und schnell Bewerbungen bearbeitet.

Auslöser für die Einführung eines elektronischen Bewerbermanagements bei EDEKA Minden-Hannover waren die zunehmende Anzahl an eingehenden Bewerbungen und der Wunsch, diese Bewerbungen termingerechter zu bearbeiten. Volker Bredemeier, IT-Koordinator bei EDEKA Minden-Hannover, erinnert sich: „Früher landeten Bewerbungen oft in der Fachabteilung in irgendeiner Schublade. Die Führungskraft hatte zunächst keine Zeit und ließ die Bewerbung mehrere Monate liegen. Deshalb benötigten wir ein Hilfsmittel, um einen Überblick über den Status der Bewerbung zu erhalten.“

Alles wird digitalisiert

Bei der Suche nach einem elektronischen Bewerbermanagement nahm der Einzelhändler drei Anbieter in die engere Wahl. Die Entscheidung fiel auf das „Haufe Bewerbermanagement“. Die Software-Lösung, die als Software-as-a-Service (SaaS) zur Verfügung gestellt wird, sei ohne internen EDV-Aufwand und ohne Investitionen in neue Hardware einsetzbar gewesen, nennt der IT-Koordinator die Gründe für die Auswahl. „Vor allem ist es ein einfach strukturiertes System, das wir relativ schnell einsetzen konnten.“

Heute funktioniert der Prozess folgendermaßen: Die Betriebsstätten geben ihre Vakanz teilweise direkt in das Linienportal im Bewerbermanagement ein. Teilweise melden sie ihre Vakanz telefonisch. Die Mitarbeiter im Fachbereich Personalwesen bereiten dann die Stellenausschreibung vor, die zunächst im Intranet zwei Wochen als interne Ausschreibung zu sehen ist und dann automatisch im Internet veröffentlicht wird. Außerdem beraten die Mitarbeiter in der Zentrale die Linienvorgesetzten vor Ort, ob es sich empfiehlt, die Vakanz zudem in der örtlichen Tageszeitung oder einer Jobbörse zu veröffentlichen. Das ist je nach Position unterschiedlich.

Darüber hinaus führen die Mitarbeiter in der Zentrale bereits eine kleine Vorselektion durch, um den Fachabteilungen die Arbeit etwas zu erleichtern. Wenn sie beim Sichten der Bewerbungen erkennen, dass jemand gar nicht auf die Stelle passt, weil er sich zum Beispiel als Kraftfahrer beworben hat aber keinen LKW-Führerschein besitzt, sortieren sie diesen Bewerber gleich aus. Eine weitere Verbesserung durch die Software: Auch bei den sehr zahlreichen Initiativbewerbungen, die ins Haus kommen, haben die Personalers in Minden jetzt die Möglichkeit, diese an mehrere regional passenden Märkte und Betriebsstätten weiterzuleiten.

Rollenbasierte Zugriffsrechte

Das Bewerbermanagement ist rollenbasiert. Das Team „Bewerbermanagement“ in der Zentrale in Minden kann alle Funktionalitäten des Systems nutzen. Linienvorgesetzte haben über das Linienportal Zugriff auf die eingehenden Bewerbungen, die die von ihnen ausgeschriebenen Stellen betreffen. Über das Portal können sie unter anderem auch ihre Anmerkungen zur Bewerbung oder zum Vorstellungsgespräch abgeben und dem Personalbetreuer in der

Zentrale zustellen. Auch die Mitarbeiter der Personalabrechnung haben Zugriffsrechte, denn sie ziehen die Stammdaten aus dem System, um einen neuen Mitarbeiter für die Lohn- und Gehaltsabrechnung anzulegen, sobald er eingestellt ist. Eine automatische Schnittstelle zum Lohn- und Gehaltssystem Paisy gibt es nicht. Aber Volker Bredemeier hält dies auch nicht für nötig: „Aus der Bewerbung können wir sowieso nur sehr wenige Daten übernehmen“, erklärt er. Wichtiger sei es, dass die Bewerbungsunterlagen im Archivsystem automatisch der neu angelegten Personalakte hinzugefügt werden. Da das Haufe Bewerbermanagement einfach strukturiert ist, war es im Unternehmen schnell einsetzbar. Es führte dazu, dass die Prozesse heute einfach, klar und überschaubar aufgestellt sind. „Dadurch, dass wir eingehende Bewerbungen immer zurücksenden, haben wir keine Papierberge mehr vor Ort“, nennt Volker Bredemeier einen Vorteil. „Im Grunde haben die Veränderungen im organisatorischen Ablauf nur Vorteile gebracht. Es ist nicht so, dass wir uns verbiegen und unsere Prozesse völlig umgestalten mussten“, ergänzt er.

Daniela Furkel ●



Einzelhandel: Mehr rausholen aus Bewerbungen.

→ **3. Robert B. Rosenfeld:** „Making the Invisible Visible“ (Mittwoch, 21. September, 09.30-11.00 Uhr, Forum 1, Halle 3.2). Rosenfeld ist ein internationaler Innovationsexperte. Er will unterschiedliche Innovationssysteme vorstellen, die sich in der Praxis als erfolgreich bewährt haben.

4. Professor em. Dr. Dr. h.c. Lutz von Rosenstiel: „Talente halten – nur wie?“ (Mittwoch, 21. September, 14.00-15.30 Uhr, Forum 1, Halle 3.2). Lutz von Rosenstiel wird neueste Erkenntnisse vorstellen, was Nachwuchskräfte an Unternehmen bindet.

5. Frank Breckwoldt: „Hochleistung und Menschlichkeit: Herausforderung an Führungskräfte“ (Donnerstag, 22. September, 09.30-11.00 Uhr, Forum 1, Halle 3.2). Breckwoldt wurde bekannt als Gründer und Geschäftsführer der Kette „Ryf Coiffeur“. Sein Thema heißt „Führung“: Hohe Leistungsziele für die Mitarbeiter setzen und gleichzeitig Engagement und Begeisterung wecken!

6. Professor Steve Wheeler: „Lifelong Learning in a Digital Age: A look into the future“ (Donnerstag, 22. September, 14.00-15.30 Uhr, Forum 1, Halle 3.2). Für Wheeler haben internet-fähige Mobiltelefone einen entscheidenden Einfluss darauf, wie wir künftig lernen.



Eine eierlegende Wollmilchsau lief 2010 über die „Zukunft Personal“ und machte Werbung für einen HR-Dienstleister, der seinen Stand in Halle 2.1 hatte.

Messechef Alexander Petsch freut sich in diesem Jahr ganz besonders auf Frank Breckwoldt („Hochleistung und Menschlichkeit“). „Dieser Mann hat das Potenzial, einer der ganz großen Speaker in Deutschland zu werden“, so Petsch. „Er überzeugt durch erlebte Erfahrung.“ Ansonsten heißt für Petsch das „In“-Thema „Social Media Recruiting“. Der Mannheimer Messeprofi beschäftigt sich aber auch schon mit dem Jahr 2012. Spätestens dann werde die „Messbarkeit von HR-Aktivitäten“ deutlicher als bislang im Vordergrund stehen. „Früher



Hinter der Maskerade verbarg sich ein Mitarbeiter eines Hamburger Recruiting-Software-Anbieters, der das Portal www.wollmilchsau.de betreibt.

hieß es, HR wolle einen Platz am Tisch der Geschäftsleitung“, sagt Petsch. Heute seien die HR-Themen so dominant, dass sie am Tisch der Geschäftsleitung diskutiert würden. Es sei aber noch nicht klar, wer den Hut bei der Bearbeitung der Themen auf haben werde. „Wenn HR seinen Beitrag zur Wertschöpfung nicht sichtbar macht, werden möglicherweise Teile der HR-Arbeit von anderen Bereichen erledigt – zum Beispiel von der Marketingabteilung, die oft schon für das Employer Branding sorgt.“

Gudrun Porath ●



**BERUFSBEGLEITEND
AKKREDITIERT
PRAXISNAH
INNOVATIV**

ZEIT FÜR EIN FERNSTUDIUM

Fernstudiengänge an Fachhochschulen:

- MBA Betriebswirtschaftslehre
- MBA - Fernstudienprogramm mit acht Vertiefungsrichtungen
- MBA Logistik - Management & Consulting
- MBA Marketing - Management
- MBA Unternehmensführung
- MBA Vertriebsingenieur
- MBA Eng. Wirtschaftsingenieurwesen
- M.C.Sc. Informatik
- M.Sc. Elektrotechnik
- M.Sc. Facility Management
- M.Sc. Logistik
- Mediation - Integrierte Mediation
- Professionelles Coaching
- Sozialkompetenz
- Bachelor in gefragten Fachrichtungen



Wir beraten Sie gerne:
Tel. +49 261 91538-0

beratung@zfh.de www.zfh.de



Selbstmanagement der neuen Generation



 Nachfolgeband des Weltbestseller *Wie ich die Dinge geregelt kriege* (orig. *Getting Things Done - GTD*, in 28 Sprachen übersetzt)

 Erfolgreiches Selbstmanagement bewirkt Klarheit, Freiheit, Energie, Kreativität – behalten Sie das Heft Ihres Lebens beruflich und privat in der Hand!

 328 Seiten,
€ 24,90 (D) / € 25,60 (A) / sFr 37,90,
ISBN 978-3-86936-178-9

Der richtige Mix aus Karriere,
Liebe, Lebensart



 Tipps und Tricks für einen ausgeglichenen Lebensstil, mehr Leistungskraft und individuelles Lebensglück

 6 CDs, ungekürzt,
€ 39,90 (D/A) / sFr 56,90,
ISBN 978-3-86936-209-0

Geben Sie Ihrem Leben eine klare
Richtung – jetzt!



 Der Bestseller aus den Niederlanden (150.000 verkaufte Exemplare) – jetzt als Hörbuch!

 4 CDs, ungekürzt,
€ 29,90 (D/A) / sFr 43,90,
ISBN 978-3-86936-208-3

Fordern Sie Ihre Lese- und Hörprobe an unter info@gabal-verlag.de!

Wir gehen neue Wege in Wirtschaft
und Weiterbildung – gehen Sie mit!

GABAL

Keine Ausreden: Im Herbst 2011 starten Sie durch!

Mit den Toptiteln von GABAL zu mehr beruflichem
und privatem Erfolg!



ca. 240 Seiten,
€ 19,90 (D) / € 20,50 (A) / sFr 28,90,
ISBN 978-3-86936-229-8



ca. 220 Seiten,
€ 24,90 (D) / € 25,60 (A) / sFr 35,90,
ISBN 978-3-86936-235-9



120 Seiten,
€ 17,90 (D) / € 18,50 (A) / sFr 25,90,
ISBN 978-3-86936-241-0



ca. 160 Seiten,
€ 17,90 (D) / € 18,50 (A) / sFr 25,90,
ISBN 978-3-86936-246-5

Noch mehr Erfolgsratgeber finden Sie auf www.gabal-verlag.de!

PE wird wichtiger Teil des Personalmarketings

RÜCKBLICK DGFP-KONGRESS. Zum diesjährigen Kongress der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) kamen wie im Vorjahr 700 Teilnehmer nach Wiesbaden. Die parallele Fachmesse „Personal und Weiterbildung“ mit knapp 200 Ausstellern (Vorjahr: 240) lockte 2.600 Besucher an. Malte Petry, Berater und Coach, fasst für „wirtschaft + weiterbildung“ seine Kongress-Highlights zusammen.

Der ehemalige Bundesminister Dr. Heiner Geißler erinnerte im Eröffnungsplenum leidenschaftlich an die Bedeutung der sozialen Marktwirtschaft. Für ihn ist sie das unverzichtbare Fundament unseres Wohlstands, das er durch die kriminellen Machenschaften von Börsianern bedroht sieht.

Die jetzigen Kapitalmärkte ließen sich ausschließlich von den Prinzipien des Neo-Liberalismus leiten. Lohndumping und ein Qualitätsverlust der Endprodukte seien die direkten Folgen. Die zurückliegende große Finanz- und Wirtschaftskrise habe Hunderttausende Menschen ins Unglück gestürzt und zum Verlust von vielen Millionen Arbeitsplätzen geführt. Die Menschen glaubten nicht mehr an Sätze wie: „Wenn es der Wirtschaft gut geht, geht es auch mir gut.“ Von den Personalverantwortlichen fordert Heiner Geißler eine perspektivische Intelligenz. Sie sollten die Folgen ihrer Personalarbeit auf Unternehmen, Wirtschaft und Gesellschaft besser berücksichtigen. Ihre Aufgabe sei es, vor allem durch die richtige Personalauswahl mehr ethische Intelligenz und ganzheitliches Denken im Unternehmen zu bringen.

Der besorgniserregende Mangel an Arbeitskräften bestimmt jetzt und in Zukunft die Alltagswelt der Personaler. Professor Gerold Frick, Geschäftsführer der DGFP e.V., näherte sich diesem Thema noch allgemein: Es ginge derzeit darum, von isolierten Lösungen zu einem integrierten Personalmanagement zu kommen. Stefan Lauer, Vorstand der Deutschen Lufthansa, wurde konkreter. Er befürchtete, dass es

durchaus sein könne, dass viele aktuelle Themen wie „Gender- und Diversity-Management“, „Nachhaltigkeit“ oder „Web 2“ nur deshalb aufgegriffen würden, weil man sich auf dem Arbeitsmarkt damit profilieren könne. Wer genauer hinhörte, bemerkte hinter dem diesjährigen Kongressmotto „Personalmanagement integriert“ die drängende Sorge der Unternehmen, zukünftig noch genügend Mitarbeiter rekrutieren zu können.

Die Personaler werden sich offenbar mehr und mehr bewusst, dass sie schon bald alles nehmen werden, was sie kriegen können: Die Alten und die Jungen, die Frauen und die Männer, die Christen und Muslime, die Stars und die Arbeitstiere, ja vielleicht sogar die Randgruppen und die aus heutiger Sicht Leistungsschwachen. Sicherlich, die Aufgabe der Unternehmen war es schon immer, nicht nur Produkte und Dienstleistungen, sondern auch attraktive Arbeitsplätze zu verkaufen. Aber die neue Herausforderung des Personalwesens wird sein, die ganze Vielfalt des Arbeitsmarkts besser zu nutzen.

Sattelberger: Mär von Chancen-Fairness

Thomas Sattelberger, Vorstand Personal der Deutschen Telecom AG, glaubt, dass die Kultur und die Strukturen speziell deutscher Unternehmen noch nicht darauf vorbereitet seien, künftig auch die nicht stromlinienförmig sozialisierten Menschen einzustellen. Deutsche Unternehmen seien Spiegelbild und Treiber geschlossener Gesellschaften und geprägt

durch die sozialen Muster von Verschlossenheit und Einfalt. In Zeiten wachsender Talentknappheit würden immense Talentpotenziale wie Frauen, ältere Experten, Menschen aus bildungsfernen Schichten oder Einwanderer systematisch vernachlässigt. Die soziale Herkunft und das Bildungsniveau bestimmten laut Sattelberger nach wie vor den Grad gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Teilhabe. Die humanistische Mär der Chancen-Fairness hielt sich wacker, während die Chancen-Sortier-Maschine deutscher Bildungs- und Karrierewege unentwegt homosoziale Einfalt reproduziere.

Andererseits werden die Mitarbeiter immer anspruchsvoller und sehen sich ihre Arbeitsplätze genauer an. Man erwartet Sinn und Freude an der Arbeit, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und mehr Freizeit. Nach Alike Pietsch, Leite-



Fotos: Pichler



Keynote-Speaker: Insbesondere Thomas Sattelberger und Heiner Geißler zogen das DGFP-Publikum in ihren Bann. Die Anziehungskraft der E-Learning-Area auf der Begleitmesse ließ in diesem Jahr dagegen noch zu wünschen übrig.



Social Media immer und überall eine Selbstverständlichkeit. Sie seien daran gewöhnt, jederzeit mit Freunden im Netz verbunden zu sein. Die sogenannte „Generation Y“ lehne auch isoliertes Lernen zumindest in der herkömmlichen Form weitgehend ab. Interagieren, Netzwerken, Verbindungen aufbauen und aktiv an einem Projekt und an einer Lerngruppe teilnehmen – das liege der Generation mehr. Unternehmen müssten wissen, wie diese neue Generation tickte, wie sie sich aus multimedialen Quellen Wissen erarbeite und welches Lernpensum sie gerade noch ertrage. So könne ein einminütiges Lern-Nugget – in der U-Bahn schnell „reingezogen“ – eine angemessene Lernform für den Führungsnachwuchs sein.

rin des Skill Development Centers von IBM Deutschland, weisen Bewerber neuerdings eine große Leistungsbereitschaft auf, sie erwarten aber auch regelmäßige und vor allem wertschätzende Feedbacks und eine leistungsgerechte Vergütung. Ständige Weiterbildung und Entwicklungsperspektiven spielten ebenfalls eine zentrale Rolle.

Eine neue Generation von Arbeitnehmern brächte viele Fragen mit: Welche Arbeitszeitmodelle bietet das Unternehmen? Wie ist das Betriebsklima und wie abwechslungsreich ist meine Arbeit? Wer fördert meine Entwicklung? Welche Perspektiven und welche Freiräume habe ich in meinem Verantwortungsbereich? Das seien sehr fordernde Fragen, die ein Bewerbungsgespräch umkehren könnten. „Die Unternehmen werden sich anstrengen müssen und viel zu erzählen haben“,

so Pietsch. Die Antworten auf diese Fragen würden aber ganz sicher zum Erfolgsfaktor im Kampf um die immer knapper werdenden Talente. Die Unternehmen würden achtsamer mit ihren Mitarbeitern umgehen müssen und dafür sorgen, dass hinter den häufig aufgeblasenen Imagebroschüren und Worthülsen auch Substanz stecke. Die Personalentwicklung werde so einmal mehr zu einem unverzichtbaren Instrument des Personalmarketings.

Die Generation der „Digital natives“ bringe aber auch eine ganz neue Art von Fragen mit ins Bewerbungsgespräch: Wie offen und transparent ist die Kommunikation und auf welchen Plattformen kann ich mich intern und extern austauschen? Für junge Menschen ist laut Prof. Dr. Wolfgang Jäger von der Hochschule RheinMain der alltägliche Umgang mit

Der neue Imperativ: „Stelle dich dar!“

Sicherlich war es von der DGFP eine originelle Idee, Thomas Bug und Daniel Kübelböck von der RTL-Serie „Deutschland sucht den Superstar“ einzuladen, um zu erörtern, was Personalchefs von einer Casting-Show lernen können. Die Teilnehmer der Diskussion stimmten aber sehr schnell mit dem Medienwissenschaftler Bernhard Pörksen überein, dass solche Sendungen nur die reine Inszenierung und Selbstdarstellung als Kernkompetenz vermittelten. Das ist im Bewerbungsverfahren aber zu wenig. Leitwerte wie Authentizität sollten mehr in den Vordergrund zukünftiger Zusammenarbeit gerückt werden.

Malte Petry ● →

„Wir wählen sehr streng aus, aber wir sind treu“

Interview. Der Auftragseingang bei den DGFP-Seminaren hat sich in den ersten drei Monaten um 30 Prozent gegenüber dem Vorjahr erhöht. Mit Christoph Hauke, Geschäftsführer der DGFP-Deutsche Gesellschaft für Personalführung mbH, Düsseldorf, sprach „wirtschaft + weiterbildung“.

Welche Seminarthemen werden derzeit besonders nachgefragt?

Christoph Hauke: In den letzten Monaten wurden Führungsthemen sowohl für Anfänger als auch für Fortgeschrittene deutlich stärker nachgefragt. Das Themenspektrum geht von Seminaren zu „Vom Kollegen zum Vorgesetzten“ über Workshops zu „Erfolgreiche Führung im Generationen-Mix“ bis hin zu umfassenden Führungskräfte-Entwicklungsprogrammen. Während bei offenen Seminaren auch der Austausch mit Kollegen aus anderen Unternehmen und Branchen geschätzt wird, werden in unternehmensinternen Trainings oftmals Lösungen für aktuelle Führungsprobleme erarbeitet. Jetzt sind passend zur Konjunktur wohl wieder die weicheren Seminarthemen gefragt. Im letzten Jahr dominierten krisenbedingt noch die Seminare zu arbeitsrechtlichen Fragen.

Gibt es neben den großen Standardthemen auch Nischenthemen, die im ersten Halbjahr 2011 besonders gut laufen?

Hauke: Das Know-how, wie man „Social Media“ bei der

Rekrutierung und Personalentwicklung einsetzt, ist bei vielen Personalmanagern und Personalentwicklern noch gering ausgeprägt. Mit unseren Seminarangeboten helfen wir HR-Managern dabei, Chancen nutzen und Risiken minimieren zu können.

Wie hat sich die DGFP, die mit ihren jährlich rund 300 unternehmensspezifischen Inhouse-Trainingsprojekten zu den großen Anbietern gehört, auf dem Weiterbildungsmarkt positioniert?

Hauke: Wir haben uns auf die Themen Führung, Arbeitsrecht und Personalmanagement spezialisiert. Diese Fokussierung hilft uns derzeit, weil bei anziehender Konjunktur das Thema „Führung“ wieder enorm gefragt ist.

Andere Weiterbildungsinstitute wachsen durch Zukäufe. Wäre das auch eine Möglichkeit für Sie?

Hauke: Das ist für uns derzeit kein Thema. Wir wachsen über eine intensive Zusammenarbeit mit unseren Kunden und unseren externen Dienstleistern, die als Trainer, Berater und Interimsmanager in unserem Auftrag tätig sind. Unsere Interimsmanager sind Freiberufler, die als HR-Manager für zwei oder drei Unternehmen parallel arbeiten. Sie sind spezialisiert auf Interimsmanagement für Personalpositionen – zum Beispiel bei vorübergehenden Vakanzen (zum Beispiel wegen Schwangerschaft) oder zur Überbrückung, wenn ein Unternehmen nicht schnell genug einen neuen Personalchef findet.

Wie viele Trainer beschäftigen Sie, und was muss man als freiberuflicher Trainer tun, um für Sie arbeiten zu können?

Hauke: In Inhouse-Trainings haben wir derzeit etwa 120 Trainern im Einsatz. Trainer, die sich bei uns bewerben, sollten eines unserer Spezialgebiete Führung, Arbeitsrecht oder Personalmanagement beherrschen und erfolgreiche Trainingsprojekte abgewickelt haben. Wir setzen Trainer nur in ihrer Kernkompetenz ein. Und dann entscheidet natürlich auch noch die Berufserfahrung und die Persönlichkeit. Schließlich sollte sich ein Trainer im Businesskontext bewegen können. Wir wählen sehr streng aus, aber wir sind treu. Mit den meisten unserer Trainer arbeiten wir schon etwa zehn Jahren zusammen.

Interview: Martin Pichler ●



Christoph Hauke (links), Geschäftsführer der DGFP mbH, im Gespräch mit dem w+w-Chefredakteur.

Zukunft Personal

Zeitgleich mit



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

20.-22. September 2011
Messe Köln



Europas größte Fachmesse für Personalmanagement

Keynotes 2011

www.zukunft-personal.de



Edgar K. Geffroy

Business-Motivator
präsentiert von
German Speaker Association e.V.

Triumph der neuen Mitarbeiter in einer digitalen Welt



Robert B. Rosenfeld (USA)

President and CEO of Idea Connection Systems, Inc. (ICS)
Co-founder of the Association for Managers of Innovation (AMI)

Making the Invisible Visible



Frank Breckwoldt

Unternehmer, Experte in Führung und Geschäftsführer von Ryf Coiffeur

Hochleistung und Menschlichkeit



Prof. Dr. Dr. h. c. Lutz von Rosenstiel

Emertierter Professor für Organisations- und Wirtschaftspsychologie, Ludwig-Maximilians-Universität München

Talente halten – nur wie?



Prof. Steve Wheeler (UK)

Associate Professor (Senior Lecturer) in Learning Technology, University of Plymouth, UK

Lifelong Learning in a Digital Age: A look into the Future



Prof. Dr. Wim Veen (NL)

Professor für Learning Systems, Technische Universität Delft

Homo Zappiens: How Learning at the Workplace can be changed by Future Employees

Mit freundlicher Unterstützung von



Medienpartner



Das wird ein schöner Monat für ...



... Dr. Manuel Schulz,

Oberst im Generalstab und Leiter des Zentrums für technologiegestützte Bildung, der mittlerweile den 8. Fernausbildungskongress der Bundeswehr auf die Beine gestellt hat. Diesmal geht es beim Thema Fernlernen (Zivilisten sagen „E-Learning“) unter anderem um Simulationen und Serious Games, die in letzter Zeit gerade auch bei der Ausbildung der Rettungs- und Streitkräfte ständig an Bedeutung gewonnen haben. Mehrere Referenten und Aussteller einer Begleitmesse werden didaktische Konzepte zum zielgerichteten, zackigen Kompetenzerwerb mittels Simulation und Spiel vorstellen.

6. bis 8. September in Hamburg
www.fernausbildungskongress.org



... Verena Neuse,

Pferdetrainerin und Vorstandsmitglied der EAHA European Association for Horse Assisted Education. Sie hat es geschafft die 7. internationale EAHA-Konferenz zu sich nach Gut Sachsenwaldau (Reinbek bei Hamburg) zu holen und als Teil der viertägigen Konferenz den neuen „HR Conference Day“ einzuführen. Speziell für Personaler werden hier neueste Erkenntnisse aus der Wissenschaft (Wirksamkeitsstudien) und der Praxis zum Thema Pferdetraining für Führungskräfte vorgestellt.

8. September in Reinbek bei Hamburg
www.eahae.org



... Gaby S. Graupner,

Verkaufstrainerin, die im September auf der 6. Internationalen Convention der German Speakers Association in München Lothar Seiwert als GSA-Präsidenten ablösen wird. Graupner, Vertriebstrainerin und Expertin für „Konsensitives Verkaufen“, arbeitet seit fünf Jahren im Vorstand der GSA mit und übernimmt die Präsidentschaft für zwei Jahre bis 2013. Die zukünftige GSA-Präsidentin will in ihrer Arbeit Schwerpunkte auf das gesamtgesellschaftliche Engagement der GSA und die Jugendarbeit legen.

9. bis 10. September in München
www.gsa-convention.org

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



... Frank Schätzing,

dem Autor von Bestsellern wie „Der Schwarm“ oder „Limit“. Offenbar kann man durch Romanschreiben zum Energieexperten werden (in „Limit“ holen sich die Menschen ihre Rohstoffe vom Mond), denn jetzt darf Schätzing auf öffentlicher Bühne mit dem BMW-Vorstandsvorsitzenden Norbert Reithofer und mit Wissenschaftlern und Politikern über die Wende zum Erneuerbaren diskutieren. Die Veranstaltung heißt „Zukunftsgipfel“ (Die Zeit) und soll sich nicht nur um Energie, sondern auch um das Lernen in der Zukunft drehen.

12. September in Frankfurt am Main
www.convent.de



... Steve Wheeler,

Associate Professor der Learning Technology University of Plymouth, der den Deutschen mal wieder erklären darf, wie radikal das selbst gesteuerte Lernen mit internet-fähigen Mobiltelefonen die berufliche Bildung verändern wird. Der Professor, der zum besten europäischen E-Learning-Blogger gewählt wurde, hat schon auf der letzten Learntec seine Zuhörer begeistert. Auf der dreitägigen „Zukunft Personal“, einer Messe, die alle Bereiche der Personalarbeit abdeckt, hält er einen Keynote-Vortrag zum Thema „Lifelong Learning in a Digital Age: A look into the future“ (Donnerstag, 22. September, 14.00 Uhr in Forum 1, Halle 3.2).

20. bis 22. September in Köln
www.zukunft-personal.de



... Dr. Mathias Weber,

Bereichsleiter beim BITKOM Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V. in Berlin. Er verantwortet die 13. Ausgabe der KnowTech, einem Kongress zum Wissensmanagement. Die Veranstaltung besteht aus einer Vielzahl attraktiver, vorbildlicher Praxisbeispiele aus deutschen Unternehmen, die sich um die erfolgreiche Implementierung von Social-Media-Strategien drehen. Andererseits fragt man sich, warum sich die KnowTech nicht auch ein paar internationale Keynote-Speaker leistet. Schließlich sitzen doch IBM, Microsoft und Oracle im Programmkomitee.

28. bis 29. September in Bad Homburg
www.knowtech.net

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

September 2011

Club 55: Wandel und Werte

NACHBERICHT. Wer Mitglied im Club 55 ist, hält sich für die Elite der Marketing- und Verkaufsexperten. Darunter befinden sich auch etliche Verkaufstrainer. Das jährliche Treffen des Club 55 fand in diesem Jahr in Warnemünde statt und stand unter dem Motto „Wissen. Macht. Erfolg.“! Die Botschaft war: Eliten müssen zur Verbesserung der Welt beitragen.

Die „European Community of Experts in Marketing and Sales CLUB 55“ wurde 1959 in Lugano gegründet. Der CLUB 55 versteht sich heute mehr denn je als eine grenzübergreifende Vereinigung und bildet ein internationales Netzwerk für Trainer und Berater. Diese gönnen sich ein eigenes Clubtreffen mit Gästen, die den Horizont erweitern.

In diesem Jahr war unter anderem Professor Horst Opaschowski eingeladen. Der Zukunftswissenschaftler und maßgebliche Berater für Wirtschaft und Politik machte darauf aufmerksam, dass 90 Prozent der Politiker von der Bevölkerung als nicht mehr ehrlich eingeschätzt werde. „Sie halten ihre Wahlversprechen nicht und sind mehr am Machterhalt als am Wohl der Bürger interessiert“, so der Professor. Zudem sei „die Wohlstandswende“ im Lebensalltag der Deutschen angekom-

men. Wohltaten vom Staat würden nicht mehr erwartet, vom Anspruchsdenken an den Staat als Versorger und Verteiler gelte es Abschied zu nehmen. Das führe direkt zu einem Wertewandel und verändere das Verhältnis von Sicherheit und Freiheit. Laut Opaschowski wird Sicherheit (80 Prozent) wichtiger eingeschätzt als Freiheit (60 Prozent). Beständigkeit, weniger Besitztum und ein dennoch besseres Leben, Hilfsbereitschaft, mehr Zusammenhalt, ein starker Rückgang des Hedonismus: Das sind die Schlagworte, die Opaschowski erläuterte. Die Sehnsucht nach Sinn wachse und so spricht der Zukunftsexperte von der „Generation V“: Vertrauen, Verantwortung und Verlässlichkeit – das seien die persönlichen Eigenschaften, die immer mehr gewünscht und mit großem Ernst auch gelebt würden. Für die Arbeitswelt entwickelt er die

Formel „0,5 x 2 x 3“. Sie besagt, dass die Hälfte der Mitarbeiter in Zukunft doppelt so viel verdienen wird und dafür dreimal so viel leisten muss. Arbeit wird noch intensiver, konzentrierter, zeitlich länger und psychisch belastender.

Zur gesellschaftlichen Verantwortung stehen

„Was das für die Motivation, für die persönlichen Ressourcen, für die Verantwortung der Unternehmen bedeute, kann man sich heute noch gar nicht vorstellen“, fürchtet Heike Reising, Vorstandsmitglied des Club 55. Der Siegeszug der „Corporate Social Responsibility“, die das unternehmerische Handeln mit Umweltbewusstsein und sozialem Engagement verbindet, sei vor diesem Hintergrund aber sehr gut zu erklären, meinte Reising. Ihr persönliches Fazit: „Teilen wird immer wichtiger.“ Der Business Case wird zum Social Case: Das sei die entscheidende Wertentwicklung, der man auch in Training und Beratung Rechnung tragen müsse. Das Motto des Treffens „Wissen. Macht. Erfolg.“ wurde vor diesem Hintergrund umdefiniert in „Wissen teilen. Macht sinnvoll nutzen und abgeben. Erfolg steigern.“!

Der ehemalige Box-Weltmeister Henry Maske, der in Warnemünde mit dem „Award of Excellence“ des Club 55 ausgezeichnet wurde, geht mit gutem Beispiel voran. Er unterstützt mit seiner Stiftung „A Place for Kids“ sozial benachteiligte und gefährdete Kinder und Jugendliche in Deutschland. Die Club-55-Mitglieder brachten durch Versteigerungen und Patenschaften vor Ort insgesamt 15.000 Euro in die Kasse der Stiftung.



Foto: Club55

Clubtreffen 2011: Club-55-Mitglied und Hardselling-Experte Martin Limbeck interviewt Überraschungsgast Henry Maske fürs Web-TV.

Sven Hartmeyer ●

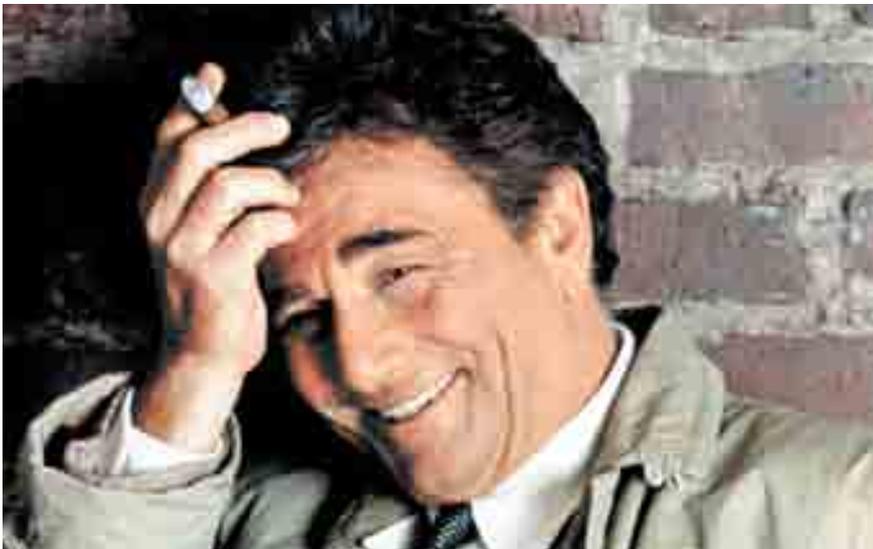
Themen im Oktober

DIE AUSGABE 10/2011 ERSCHEINT AM 30. SEPTEMBER 2011

VON COLUMBO LERNEN

Meister der Fragetechnik

Der TV-Serienheld „Inspektor Columbo“ diente einer ganzen Generation von Trainern als Metapher für geschickte Kommunikationsstrategien und raffinierte Fragetechnik. Der Tod des Hauptdarstellers Peter Falk ist Anlass für uns, die Logik hinter Columbos Erfolge herauszuarbeiten und einige zeitlose Kommunikationsprinzipien zu beschreiben.



HOCHLAND

Projektmanagement

Ein einheitliches Projektmanagement einzuführen, ist immer eine Herausforderung für ein Unternehmen. Am Beispiel des Lebensmittelherstellers Hochland zeigen wir, welche Hürden genommen werden müssen und wie Schulungen aussehen sollten.



SYSTEMISCH ARBEITEN

Organisationsentwicklung

Wie muss ein Unternehmen aussehen, das systemisch geführt werden kann und wo sich Rationalität und Intuition ergänzen? Daniel F. Pinnow beantwortet diese und ähnliche Fragen in seinem neuesten Buch „Unternehmensorganisation der Zukunft“.



IMPRESSUM

www.wuw-magazin.de
info@wuw-magazin.de
ISSN 0942-4946 • 24. Jahr

Herausgeberbeirat

Helmut und André Jünger



Redaktion

Martin Pichler (v. i. S. d. P);
martin.pichler@wuw-magazin.de
Kristina Enderle; kristina.enderle@haufe-lexware.com
Karin Seeber; karin.seeber@wuw-magazin.de
Nicole Schrehardt; nicole.schrehardt@wuw-magazin.de

Redaktionsassistentz

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

Autoren dieser Ausgabe

Wolfgang Doerfler, Sven Hartmeyer, Bernhard Kuntz,
Birgit Mogler, Maite Petry, Gudrun Porath,
Bärbel Schwertfeger

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, Isabel Blank, Birte Hackenjos,
Joachim Rotzinger, Dr. Carsten Thies
Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe
Steuernummer: 06392/11008
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE 812398835

Druck

Echter Druck, Würzburg

Anzeigen

Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2010
Anzeigenleitung (verantwortl. 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

Ercheinungsweise

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



Ralf Besser:

Interventionen, die etwas bewegen. Prozesse emotionalisieren, mit Konfrontationen aktivieren, über Grenzen gehen, wirksame Rituale gestalten.

Beltz Verlag, Weinheim/ Basel 2010, 252 Seiten, 44,95 Euro

Methodensammlung

„Aufregende“ Interventionen für jeden Anlass

Wenn Prozesse ins Stocken geraten, hilft planmäßiges Vorgehen nicht mehr weiter, glaubt man dem erfahrenen Prozessbegleiter und Coach Ralf Besser: Stattdessen greift er in solchen Situationen auf seine in der Praxis erprobten Interventionen zurück, die er in dem vorliegenden Buch gebündelt vorstellt. Dass er dabei bewusst den Begriff „Methode“ vermeidet, hat einen Grund, will er sich doch nicht von festen Mustern und Unterrichtsweisen einengen lassen. Vielmehr geht es ihm darum, sich mehr von der eigenen Intuition leiten zu lassen und dem natürlichen Fluss eines Trainings zu folgen. Statt sich stur an einen vorgefertigten Plan zu halten, lautet seine Devise, dazwischenzutreten und sich einzumischen. Dabei gilt es, Impulse innerhalb der Gruppe wahrzunehmen und sie zugunsten des gemeinsamen Ziels zu verstärken. Mut zur Überraschung sei letztlich gefragt. Warum? Nicht selten wird erst im Laufe eines Prozesses deutlich, was die Gruppe wirklich braucht. Das verlangt vom Prozessberater und Coach natürlich einiges. Dazu gehört nicht nur die Fähigkeit, Unsicherheit zu ertragen und Risiken einzugehen, sondern vor allem auch viel Erfahrung und eine gefestigte Persönlichkeit.

Bessers Art, prozesshaft zu arbeiten, nimmt Anleihen aus einer Vielzahl von Ansätzen wie NLP, lösungsfokussierte Arbeit oder Erkenntnisse der Hirnforschung, die geschickt in die Übungen integriert werden. Auch die provokative Therapie nach Frank Farelly, die im deutschsprachigen Raum besonders von Noni Höfner vorangetrieben wird, wird in Zügen deutlich. So sagt er selbst: „Um nachhaltig zu arbeiten, braucht es Mut, Menschen wertschätzend nahezutreten und sie auf das Thema bezogen ‚aufzuregen‘, um die Teilnehmer die persönliche Relevanz spüren zu lassen und sie für ihren Teil der Verantwortung zu motivieren.“ Besonders bei Interventionen zur Konfrontation kommen Mittel des provokativen

Stils zum Einsatz. Die Methode „Musterbrecher“ fällt beispielsweise unter diese Kategorie.

Insgesamt bietet das Buch ein breites Spektrum an Tools für vielfältige Anwendungsbereiche, sei es für laufende Prozesse, zur Teamentwicklung, bei Konfrontationen, Inszenierungen, Ritualen und vielem mehr. Der Schwerpunkt liegt dabei auf Gruppeninterventionen, wenngleich auch vereinzelt Coaching-Formate beschrieben werden. Jede Methode wird übersichtlich und verständlich erklärt. Nach Kurzbeschreibung und Setting folgen Beschreibungen des Ablaufs, mögliche Varianten, Hinweise auf eventuelle Schwierigkeiten sowie praktische Erfahrungen. Hört sich zwar „trocken“ an, gewinnt aber durch persönliche Anekdoten des Autors an Lebendigkeit. Kurzum: Eine wahre Fundgrube an Erfahrungswerten eines langjähriges Praktikers, der weiß, wovon er spricht. Jedoch handelt es sich dabei nicht um der Weisheit letzter Schluss. Ralf Besser lädt vielmehr dazu ein, das Buch als Anregung zu nehmen, sich als Mensch und Trainer weiterzuentwickeln, zu experimentieren und sich einfach auszuprobieren.

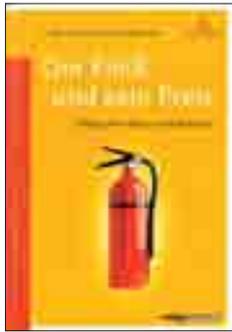


AUTOR

Ralf Besser,

ist seit vielen Jahren als Prozessbegleiter in Unternehmen, Personalentwickler und Coach tätig. Seine Schwerpunkte liegen in der Begleitung von Unternehmensentwicklungen, Gestaltung von Großveranstaltungen und Train-the-Trainer-Maßnahmen mit dem Fokus auf Nachhaltigkeit und Betroffenheit.

Gesund mit dem BEEP-Prinzip



Die moderne Arbeitswelt fordert mehr und mehr ihren Tribut. Komplexität, Arbeitsverdichtung, hoher Erwartungsdruck schlagen sich zunehmend auf die Gesundheit nieder – mit dem Ergebnis, dass die Zahl psychischer Erkrankungen und Burn-out-Fälle in den letzten Jahren rasant gestiegen ist. Entscheidend ist, frühzeitig die Warnsignale zu erkennen und sein Leben entsprechend zu verän-

dern. Wie das gelingen kann, zeigt Lisa Tomaschek-Habrina, Leiterin des Wiener Instituts ibos für Burn-out und Stressmanagement, in ihrem Ratgeber auf. Ihr Erfolgsrezept, um dauerhaft gesund zu bleiben: Das sogenannte BEEP-Prinzip, das sich aus den Stichworten Bewegung, Entspannung, Ernährung und Psychohygiene zusammensetzt. Sie gibt viele praktische Tipps und lässt auch Mediziner, Psycholo-

gen und Ernährungswissenschaftler zu Wort kommen. Dennoch sind es gerade die O-Töne von Betroffenen, die einem die Augen öffnen und zum Nachdenken anregen.

Lisa Tomaschek-Habrina:
Der Fleiß und sein Preis. Erfolg ohne Stress und Burn-out. Origo Publishing, Wien 2011, 257 Seiten, 29,90 Euro

Das Geheimnis der Willenskraft



Norman Bücher hat bei einem der anspruchsvollsten Extremläufe der Welt um den Mont Blanc 166 Kilometer und 9.400 Höhenmeter non stop überwunden. Nur ein Beispiel, welchen extremen Herausforderungen sich der Autor bisher gestellt hat. Dem Motivationsexperten und Extremläufer aus Leidenschaft geht es in „Extrem“ aber nicht darum, mit seinen Erfolgen zu prahlen – im Gegenteil: Er will andere motivieren, es ihm

gleichzutun. Gemeint ist damit jedoch nicht, sich in ähnliche extreme Abenteuer zu stürzen, sondern seine eigenen Ziele zu erreichen. Erfolg ist immer subjektiv. Drei Schlüsselfragen spielen hierbei eine Rolle: 1. „Wer bin ich?“, 2. „Was kann ich?“ und 3. „Was will ich?“. Gerade Letzteres sei das, worauf es ankomme, so der Autor. Vieles sei letztendlich Kopfsache, wobei der Wille sprichwörtlich Berge versetzen könne. Auch Rück-

schläge sind wichtig, kann man doch aus ihnen lernen. Hauptsache, man steht wieder auf und wagt einen neuen Versuch. Fazit: Keine wirklich neuen Erkenntnisse, aber für eine Inspiration reicht es allemal.

Norman Bücher:
Extrem. Die Macht des Willens. Goldegg Verlag, Wien 2011, 288 Seiten, 19,30 Euro

Wegweiser für die Arbeitswelt 2.0



Die zunehmende Komplexität und Dynamik der Märkte verlangen Unternehmen immer mehr ab. Wer nicht mit dem rasanten Tempo Schritt halten kann, bleibt auf halber Strecke zurück. Auch von Mitarbeiterseite wächst der Unmut. Organisationen können sich nicht länger auf alte Rollenmuster berufen, die Prinzipien von Web 2.0 haben längst Einzug in die Unternehmen gehalten. Offenheit, Interaktion, Ver-

trauen und Transparenz sind die Werte, auf die es künftig ankommt. Auf dem Weg zur Organisation 2.0 gibt es aber noch allerhand zu tun, betonen die Herausgeber dieses Sammelbands. Vier große Themen gilt es anzugehen: Die stärkere Fokussierung auf die Mitarbeiter, neue Führungsprinzipien, flexible Organisationsformen und interaktive Kommunikationsformen. Erste Best Practices finden

sich in diesem Buch zuhauf. Wie bei einer Aufsatzsammlung aber nicht unüblich, variiert die Qualität der einzelnen Beiträge. Lesenswert sind auf jeden Fall die Interviews.

Jutta Rump/Frank Schabel/Stephan Grabmeier (Hrsg.):
Auf dem Weg in die Organisation 2.0. Mut zur Unsicherheit. Verlag Wissenschaft & Praxis, Sternenfels 2011, 244 Seiten, 36 Euro



„ Der typische Wikipedia-Autor ist ein 26-jähriger, männlicher Streber, der sich langsam anderen Dingen zuwendet, heiratet und die Website verlässt. “

Jimmy Wales, Wikipedia-Gründer, in einem Interview mit der Agentur AP am 8. August 2011 am Rande der jährlichen Wikipedia-Konferenz in Israel auf die Frage, warum der Internet-Enzyklopädie die Schreiber ausgehen.

„In den 60er-Jahren des vorigen Jahrhunderts hat eine deutsche Milchkuh im Jahr etwa 4.000 Liter Milch gegeben. Jetzt sind es etwa 10.000 Liter. Allerdings haben die Tiere jetzt mehr gesundheitliche Probleme und sterben eher. Kühe sind eben auch nur Menschen.“

Professor Dr. Fritz B. Simon, Universität Witten-Herdecke, zum Thema Leistungsdruck in seinem Blog „Systemische Kehrwoche“ auf www.carl-auer.de am 2. August 2011

„Ich betrachte Menschen als Tiere. Sie mögen komplizierte Tiere sein, aber bei Veranlagungen, die wir mit vielen anderen Tieren teilen – Wettbewerbsstreben, Dominanz, Empathie, Altruismus, Territorialität –, ist es schwer vorstellbar, dass sie nichts mit unserer Evolution zu tun haben sollen.“

Frans de Waal, Verhaltensforscher, in der „Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung“ vom 7. August 2011 auf die Frage, ob Erkenntnisse aus der Tierforschung auf den Menschen übertragbar seien.

„Die Zeiten, in denen man seinen Kollegen bei der Arbeit die eine Persönlichkeit präsentieren konnte und seinen Freunden eine ganz andere, diese Zeiten werden ziemlich bald vorbei sein.“

Mark Zuckerberg, Facebook-Gründer, über die Wirkung sozialer Netzwerke in der Wochenzeitung „Die Zeit“ vom 30. Juni 2011

„In deutschen Schulen werden die WLAN-Netze ausgeschaltet. Motiv ist die Angst, die Schüler könnten etwas aus dem Netz abschreiben. Vielleicht sollten Lehrer ihre Aufgaben lieber so stellen, dass Abschreiben keine Lösung ist.“

Frank Schmiechen, Kolumnist der Tageszeitung „Die Welt“, 21. Juli 2011

„Um die Stimmung in der Wirtschaft zu ergründen, versuche ich jeden Tag zwei CEO zu treffen ... Ein Satz, den ich dabei oft zu hören bekomme, lautet: Die Technologie entwickelt sich derzeit dreimal schneller als das Management.“

Dominic Barton, Managing Director der Beratungsgesellschaft McKinsey, in der „Financial Times“ vom 11. Juli 2011

„Ein guter Gewerkschafter ist nicht jemand, der Unternehmer hasst. Ein guter Tarifpolitiker muss sich sogar im Geiste auf den Stuhl des anderen setzen können und begreifen, wo ihm der Schuh drückt.“

Klaus Wiesehügel, Chef der IG Bau, in der „Welt am Sonntag“ vom 31. Juli 2011

„Wenn die Kollegen genug verkauft haben und die Filiale ihr Soll erfüllt hat, ist meist alles in Ordnung ... Wenn nicht, da wird geschrien und geweint. Der Chef schreit, der Kollege weint.“

Ein anonymen Bankberater, über den gestiegenen Verkaufsdruck in der „FAS“ vom 3. Juli 2011



Wie sieht Arbeiten morgen aus?

Unsere Produktmanager und Softwareentwickler arbeiten seit einiger Zeit an einer neuen Nutzeroberfläche für Haufe Online-Produkte, die Ihre tägliche Arbeit einfacher, effizienter und produktiver macht als je zuvor.

Deshalb ist Ihre Meinung gefragt: Verraten Sie uns Ihre Bedürfnisse und Wünsche. Entwickeln Sie gemeinsam mit uns die Nutzeroberfläche der nächsten Generation. Denn nur so können wir unserem Ziel gerecht werden: Sie in den Herausforderungen Ihrer täglichen Arbeit noch besser zu unterstützen.

Entwickeln Sie die Zukunft mit – auf [HaufeIdeas.de](https://www.haufeideas.de)

www.haufeideas.de/iDesk2

HAUFE.

Raum für Ziele



An acht attraktiven Standorten bieten die Commundo Tagungshotels Unternehmen optimale Voraussetzungen für effiziente Tagungen sowie Veranstaltungen der Aus- und Weiterbildung.

Maßstäbe setzen die Commundo Tagungshotels vor allem in Sachen Informations- und Telekommunikationstechnik. Als ehemalige Telekom Tagungshotels verfügen die Hotels sowohl in den Tagungsbereichen als auch in den Hotelzimmern über exzellente Breitbandverbindungen ins Internet.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügen aufgrund der langjährigen Zugehörigkeit zum Konzern Deutsche Telekom über umfassende Erfahrungen bei der Organisation sowie technischen Umsetzung von Tagungen, Workshops, Konferenzen und Bildungsveranstaltungen.

In insgesamt über 315 Seminar-, Konferenz- und Tagungsräumen, die sich individuell an die Anforderungen der jeweiligen Unternehmen anpassen lassen, steht dem Kunden neben hochleistungsfähiger Informations- und Kommunikationstechnik bei Bedarf modernste Tagungstechnik zur Verfügung. Die Häuser verfügen über rund 1.600 Einzel- und Doppelzimmer sowie Appartements. Damit lassen sich auch die Teilnehmer größerer Tagungen problemlos direkt in den Commundo Hotels unterbringen.

**Jetzt neu in Hamburg, Neuss, Stuttgart und Ismaning:
Telepresence - der innovative Live-Conferencing-Service der Telekom**



Alle Management-, Organisations- und Ablauf-Prozesse in den Commundo Tagungshotels sind nach ISO zertifiziert. Die Hotels beteiligen sich seit Jahren am EFQM-Programm (European Foundation for Quality Management).