Das Magazin für Führung, Personalentwicklung und E-Learning

wirtschaft weiterbildung

09_13

www.wuw-magazin.de

Mat.-Nr. 00107-5110

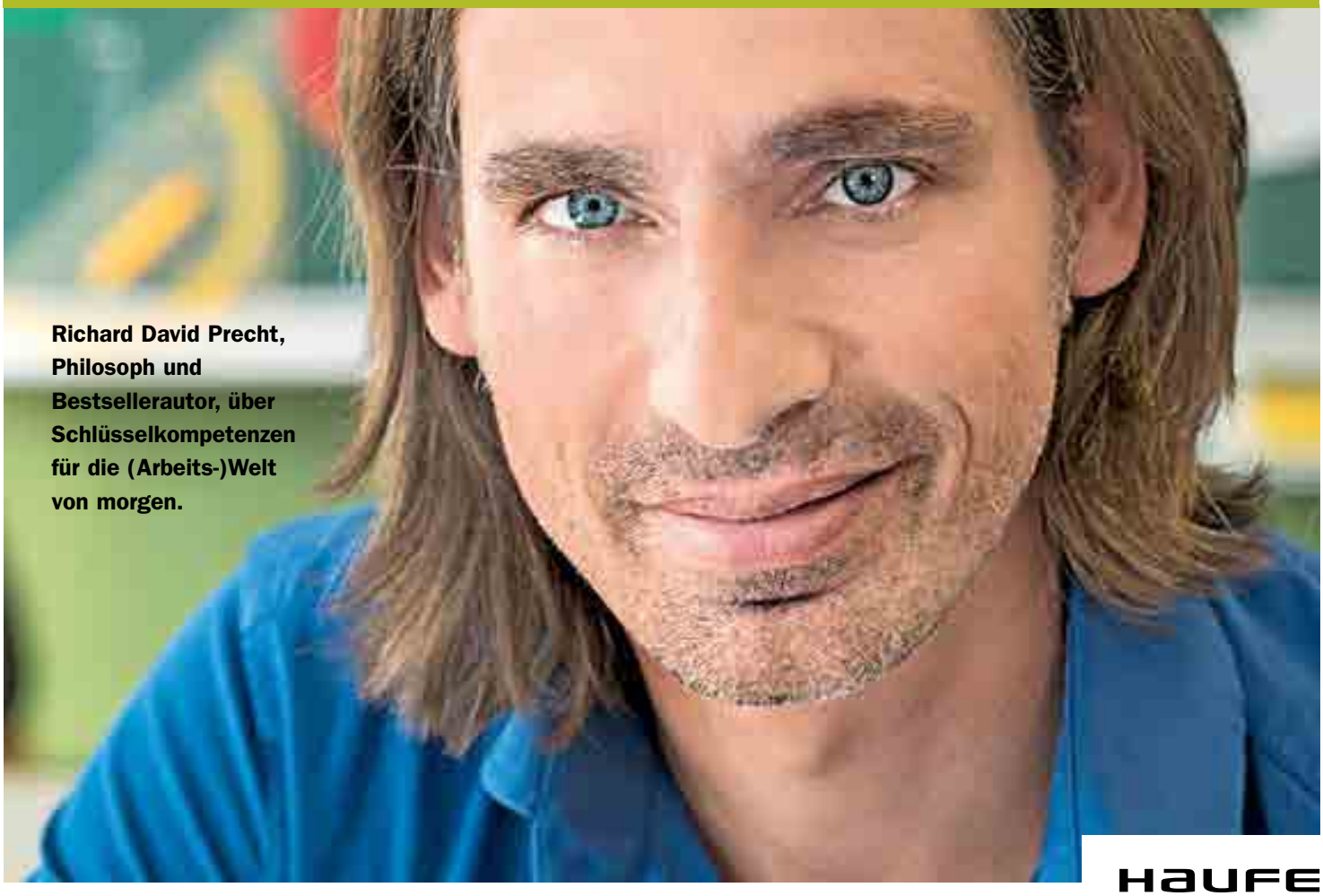
Resonanz_Teams müheloser zum Erfolg führen s. 14

Schwarzbuch_Warnung vor „Spinnern in Nadelstreifen“ s. 38

Wuppertaler Kreis_Stabiles Wachstum bei Akademien s. 46

Schulrevolution gefordert

Precht: Jugend besser auf das Leben vorbereiten



Richard David Precht, Philosoph und Bestsellerautor, über Schlüsselkompetenzen für die (Arbeits-)Welt von morgen.

HAUFE.

Führung und Persönlichkeit.
Entwickle, was in Dir steckt!

Führen kann man lernen. Wer Menschen mag und Führung zu seiner Aufgabe machen will, hat die besten Voraussetzungen.

IME®
Institut für Management-Entwicklung

Sie stehen am Anfang Ihrer Führungskarriere. Welche Stärken bringen Sie mit, welche Fähigkeiten sollten Sie entwickeln? Wie wollen Sie führen?

Finden Sie es in unseren Seminaren heraus. Nur wer sich selbst kennt, kann andere inspirieren und emotional bewegen. Nur wer Orientierung hat, kann anderen Orientierung geben.

Neu in Führung	
3 Module, Start 23. – 25. Oktober 2013	Berlin
Führen von Mitarbeitern	
27. – 29. November 2013	München
Führung kompakt	
21. – 25. Oktober 2013	Irsee

HR Consulting | Inhouse-Training | Development Programs | Business Coaching | Workshopmoderation | Offene Seminare

www.ime-seminare.de

Adden, resillen, feedbacken ...

In diesem Sommer erschien die 26. Auflage des Duden. Das „Standardwerk der deutschen Sprache“ enthält jetzt 140.00 Einträge. Rund 5.000 Worte sind frisch dazugekommen. Die meisten Neuheiten stammen aus dem Bereich des Internets (Beispiel: „adden“ = hinzufügen) oder der Wirtschaftskrise (Beispiel: „hartzen“ = von staatlichen Zuwendungen leben). „wirtschaft + weiterbildung“ ruft dazu auf, künftig doch bitteschön auch den Trainerjargon für breite Bevölkerungsschichten aufzubereiten und durch einen Dudeneintrag zu adeln.

Wie wär‘s mit „resillen“ (sich schnell von einem vergeigten Auftritt erholen), „double-loopen“ (etwas infrage stellen) oder „paradoxieren“ (irgendwo unabsichtlich etwas Widersinniges einbauen). Marketingmäßig wäre es auch sinnvoll, aus Namen Verben abzuleiten, wie zum Beispiel „sprengern“ (schlau daherreden), „duecken“ (superschlau daherreden), „hüthern“ (weinerlich daherreden), „luhmannen“ (unverständlich daherreden), „grundln“ (Klartext reden).

Sprache dient auch dazu, etwas zu verharmlosen. Da Trainer gerne „würdigen“, könnte „jemandem eine reinwürdigen“ die nette Form von „kritisieren“ sein. Gut im Reinwürdigen ist der Autor eines „Schwarzbuchs Personalentwicklung“. Wir erhielten das Buch nach Redaktionsschluss und werden es in der nächsten Ausgabe ausführlich „feedbacken“. Zu Beginn einer wahrscheinlich sehr hitzig werdenden Diskussion bringen wir jetzt erst einmal ein Interview mit dem Autor (Seite 38).

Tipp: Im Vorfeld können sich unsere Leser bis zu zwei kostenlose Eintrittskarten für die „Zukunft Personal“ sichern. Schicken Sie bis 11.09. eine E-Mail an messekarten@haufe.de und geben Sie Ihren Vor- und Nachnamen, Ihre Abteilung und die Postanschrift an. Die Eintrittskarten senden wir Ihnen per Post zu. Das Kartenkontingent ist begrenzt.

Viel Spaß beim Lesen
wünscht

Martin Pichler, Chefredakteur

MBtech

Ihr Vorsprung durch professionelles Training.

we keep you ahead

Die MBtech Academy sorgt mit maßgeschneiderten Trainings für neue Impulse und frischen Tatendrang!

MBtech Academy Trainings:

- Persönlichkeit & Führung
- Projekt- & Lean Management
- PLM & IT
- Technische Trainings

MBtech Academy

www.mbtech-academy.com

Auf der Suche nach Fach- und Führungskräften?

Die erstklassige Jobbörse für Personalentscheider und Weiterbildungsexperten.

Haufe-Lexware GmbH & Co. KG;
Unternehmensbereich Media Sales
Im Kreuz 9; D-97076 Würzburg
Ihre Ansprechpartnerin: Michaela Freund
Tel: 0931 2791 777; stellenmarkt@haufe.de

www.haufe.de/stellenmaerkte

HAUFE.

inhalt 09_2013

Schulrevolution. Richard David Precht, Philosoph und Bestsellerautor („Anna, die Schule und der liebe Gott"), will ein anderes Schulsystem: eine Gesamtschule ohne Noten, ohne Fächer und ohne Klassen.

06 **blickfang**

aktuell

08 **Nachrichten**
Neues aus der Weiterbildungsbranche

menschen

14 **Der resonante Professor**
Der US-Gehirnforscher Richard Boyatzis zeigt bei einem Auftritt in Deutschland, wie er seine emotionale Führungstheorie lebt

titelthema

18 **Schulrevolution gefordert**
Chefs sollten sich dafür interessieren, ob Schüler Projektarbeit oder kreatives Denken lernen. Sonst müssen sie nachschulen

22 **„Keine Lehrpläne definieren, aber Bildungsstandards"**
Richard David Precht: Warum das deutsche Schulsystem überholt ist und wie die Schule besser auf das Leben vorbereiten könnte

personal- und organisationsentwicklung

26 **Wenn Kunden Top-Führungskräfte bewerten**
Die Unternehmensberatung Capgemini befragt seit Kurzem ihre Kunden zu den Leistungen ihrer Account Manager

30 **Führungskräfteweiterbildung muss sich auszahlen**
Studie: Personalentwicklung wird verstärkt auf Effizienz getrimmt

34 **Komplexität: Nicht zu kontrollieren, aber zu meistern**
Welche traditionellen Überzeugungen inzwischen überholt sind, wenn es darum geht, komplexe Projekte zu steuern

Alte Zöpfe. Mit welchen Managementtraditionen Projektleiter langsam einmal abschließen sollten.

Abrechnung. Im „Schwarzbuch Personalentwicklung“ übt der Personalentwickler Viktor Lau harte Kritik an der „Therapeutisierung“ der PE.

training und coaching

38 Spinner in Nadelstreifen?
Viktor Lau rechnet im „Schwarzbuch Personalentwicklung“ mit seines Erachtens fragwürdigen Trainingsmethoden ab

42 Persönlichkeit und Studierverhalten im Fernstudium
Wie die Fernschulen auf die Persönlichkeit eines Studenten besser eingehen können – eine Studie gibt Auskunft

46 Weiterbildungsmarkt ist stabil
Tendenz positiv: Der Wuppertaler Kreis e.V. hat seine Mitglieder zu Geschäftsentwicklung und zu Weiterbildungstrends befragt

48 Vom Verkaufstrainer zum Organisationsentwickler
Serie „25. Jubiläum“: Wie Alexander Christiani vom Verkaufstraining zur Organisationsentwicklung von Vertriebseinheiten fand

messen und kongresse

50 Drei Tage rund um das Zukunftsthema Personal
Was die Kölner Fachmesse „Zukunft Personal“ dieses Jahr bietet

56 Deutscher ASTD-Ableger abgelöst
Ein neues Netzwerk tritt an die Stelle des US-Trainerverbands in Deutschland: Das „HR Global Network Germany“

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

Rubriken

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

HFU Akademie
Weiterbilden auf höchstem Niveau

Hochschule Furtwangen Akademie
Kurse, Seminare, Kompetenzen und Dienstleistungen für die wissenschaftliche Weiterbildung.

- Neue Lerntechnologien, Online-Moderation, Tutoren-Training
- Informationstechnologie
- Führungskräftetrainings
- Qualifizierung, Beratung
- Weiterbildungs-Broker

HFU Akademie
Wissenschaftliche Weiterbildung
Hochschule Furtwangen
info@hfu-akademie.de
www.hfu-akademie.de

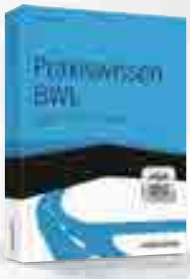
WER Norwegens Premierminister Jens Stoltenberg hat sich als Taxifahrer verkleidet und chauffiert inkognito Menschen durch Oslo. Wenn sie ihn erkennen, brechen viele Fahrgäste in Gelächter aus.

WAS Stoltenberg, Chef der Norwegischen Arbeiterpartei, befindet sich gerade im Wahlkampf um seine Wiederwahl. Da steigert sein Auftritt als Taxifahrer natürlich die Medienpräsenz ...

WAS NOCH Das Foto ist ein Standbild aus einem dreiminütigen Video, das Stoltenbergs Arbeiterpartei verbreitete. Das Foto wird weltweit von der Nachrichtenagentur Reuters vertrieben.

Keine Angst vor Feedback. „Es ist wichtig für mich zu hören, was die Leute wirklich denken", sagte Stoltenberg nach seiner Aktion. „Und wenn es einen Ort gibt, an dem die Menschen ihre Meinung sagen, ist das ein Taxi." Natürlich war der Auftritt als Taxifahrer auch ein Wahlkampfgag – schließlich hat sich Stoltenberg dabei versteckt filmen lassen. Außerdem gibt es Gerüchte, dass fast die Hälfte der Mitfahrer Schauspieler gewesen sein sollen, die von Stoltenbergs Werbeagentur bezahlt worden seien.
Unabhängig davon ist die Idee aber wirklich nicht schlecht: Man holt sich Feedback und setzt sich damit der Chance aus, etwas lernen zu können. Der Perspektivenwechsel vom Wissenden zum Lernenden könnte vielen Managern von Zeit zu Zeit guttun und Stoltenbergs Medienpräsenz sollte aktueller Aufhänger genug sein, einem Hierarchen Mut zu machen, sich mal wieder unters Volk zu mischen.

1. Auflage 2013, 216 Seiten
€ 39,95 [D]
ISBN 978-3-648-03729-4
Bestell-Nr. E00600



2. Auflage 2013, 576 Seiten
€ 34,95 [D]
ISBN 978-3-648-04146-8
Bestell-Nr. E01045

1. Auflage 2013, 315 Seiten
€ 49,95 [D]
ISBN 978-3-648-03704-1
Bestell-Nr. E04191

1. Auflage 2013, 264 Seiten
€ 39,95 [D]
ISBN 978-3-648-03234-3
Bestell-Nr. E04530

Management-Wissen auf den Punkt gebracht

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

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

Jetzt bestellen!
www.haufe.de/fachbuch (Bestellung versandkostenfrei), 0800 50 50 445 (Anruf kostenlos) oder in Ihrer Buchhandlung

HAUFE.

TOP-MANAGER-COACHING

„Knallharte Hunde, die nicht schlafen können“

Nach dem Selbstmord des Swisscom-CEOs Carsten Schloter stellt sich die Frage, wie Unternehmen ihren oberen Führungskräften in schwierigen Situationen beistehen können. Executive Coach David D. Kaspar erklärt, was Top-Manager-Coaching leisten kann.

Was muss sich beim Coaching von Top-Managern ändern?
Die Verantwortung auf oberster Führungsebene wird immer größer, und die Leute an der Spitze immer einsamer. Der Coach ist als Sparringspartner dazu da, diese Einsamkeit zu besprechen. Häufig erleben Führungskräfte Coaching aber immer noch als Stigmatisierung, nicht als Befreiung. Denn es gibt normalerweise zwei Gründe für ein Coaching: Eine Führungskraft performt nicht gut – oder sie hat eine neue Führungsfunktion und lässt sich für den Übergang coachen. In Amerika ist diese Entwicklung schon viel weiter vorangeschritten: Die obere Führungsebene lässt sich nun nicht mehr nur bei Performance-Schwierigkeiten beraten, sondern bildet mit dem Coach eine Reflexionspartnerschaft.

Welchen Einfluss hat HR überhaupt auf die oberen Führungskräfte?
HR hat ein komplett unterschiedliches Standing in den verschiedenen Firmen. Bei manchen arbeiten die Führungskräfte mit HR zusammen. Die meisten aber sagen: „Ich will keinen HRler als Coach, denn die verstehen das Leben nicht“ – das ist ein O-Ton. Hier kann ein externer Coach helfen: Das ist ein Außenstehender, der nichts mit HR zu tun hat.

An diesem Punkt kommen die Manager zu Ihnen. Was besprechen sie mit Ihnen?
In den oberen Führungsebenen ist das Hauptthema „Souveränität“. Die Top-Manager müssen häufig wichtige Entscheidungen treffen, sie stehen dadurch enorm unter Druck und dürfen es nicht zugeben. Viele CEOs mimen nach außen den knallharten Hund, können aber nicht schlafen. Hier ist ein Coaching gut: Man kann über die Dinge reden, wie sie wirklich sind.

Foto: Christine Bärlocher

Coaching. David D. Kaspar unterstützt Top-Manager.

BPM-KONGRESS

Branchentreffen in Berlin

Zum dritten Mal haben sich Personalmanager aller Branchen beim Kongress des Bundesverbands der Personalmanager (BPM) vom 27. bis 28. Juni in Berlin getroffen. Rund 1.500 Personalmanager folgten der Einladung des Verbands. Das Motto des Kongresses war in diesem Jahr „Motivation“, doch in den rund 100 Forenveranstaltungen wurden quasi alle Themen eines professionellen Personalmanagements behandelt.
Bereits am Vorabend des Kongresses hatte die BPM-Mitgliederversammlung den Verbands-Präsidenten Joachim Sauer in seinem Amt bestätigt.

Foto: www.baumannstephan.com

Plenum. Der BPM-Kongress lockte 1.500 Personaler an.

WETTBEWERBE

DVCT kürt Finalisten für Coach und Trainer Award

Der Deutsche Verband für Coaching und Training (DVCT) zeichnet 2013 wieder neue Ansätze und innovative Konzepte im Coaching und Training aus. Anfang August hat der Verband die Finalisten des diesjährigen Wettbewerbs ausgewählt. Dabei konnten sich drei Bewerber durchsetzen: Dr. Monika Hein aus Hamburg mit ihrem Konzept „Lautstark kann auch leise sein – mit professionellem Sprechen den persönlichen Ausdruck stärken“, „Die Double-T-Methode – Entscheidungen angehen“ von Dr. Elmar Willnauer aus Frankfurt sowie die Firma Coachingspiele S.L. aus Barcelona mit ihrem Ansatz „Biopolis – ein Coachingtool für den professionellen Einsatz in Coaching- und Trainingsprozessen“. Der Gewinner wird am 17. September parallel zur Messe Zukunft Personal in Köln gekürt.

VERBÄNDE

Ethik stärken

Der Ethikverband der Deutschen Wirtschaft und der Berufsverband „Die Führungskräfte“ (DFK) haben angekündigt, in Zukunft enger zusammenzuarbeiten. Gemeinsames Ziel ist es, die Ethik in der Unternehmenspraxis zu stärken. Insbesondere wollen die Verbände Führungskräften eine Plattform bieten, durch die verantwortliches Handeln kritisch reflektiert und begleitet wird.

GESUNDHEITSMANAGEMENT

App hilft beim gesunden Führen

Die Gesundheit am Arbeitsplatz zu fördern ist ein Merkmal guter Führung. Auch das psychische Wohlbefinden der Mitarbeiter fällt darunter. Eine neue App hilft Führungskräften dabei, Alarmzeichen für psychische Probleme im Team zu erkennen und professionell darauf zu reagieren. Die App mit dem Namen „Gesund führen“ ist eine Entwicklung von Psyga (Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt) – ein Projekt, das das Bundesministerium für Arbeit und Soziales im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit fördert. Die App für Tablet-Computer kann im I-Tunes Store unter www.itunes.com und bei Google unter www.google.de/play kostenlos heruntergeladen werden.

WEITERBILDUNG

Woran Sie gute E-Learning-Kurse erkennen

E-Learning ist eine gute Möglichkeit, sich betrieblich und privat weiterzubilden. Die Programme ermöglichen räumlich und zeitlich flexibles Lernen, und mittlerweile gibt es Angebote in vielen verschiedenen Fachrichtungen. Die Vielfalt bedeutet aber auch, dass es zunehmend schwieriger wird, das passende Programm zu finden. Um die Wahl zu erleichtern, hat Stiftung Warentest in der Reihe „Leitfaden Weiterbildung“ eine Infobroschüre zum Thema „E-Learning“ herausgebracht. Darin verraten die Tester, wie Weiterbildungswillige gute Kurse zum Lernen auf Distanz erkennen können.

- Achten Sie auf das Informationsverhalten des Anbieters: Inhalt, Ziel, Aufbau, Dauer, Kosten des Kurses und mögliche Abschlüsse sollte ein seriöser Anbieter klar kommunizieren. Bei Sprachkursen sollte es auch einen Einstufungstest geben.
- Erkundigen Sie sich nach der individuellen Betreuung bei Lern- und Motivationsproblemen. Um diesen vorzubeugen, sollte es neben E-Learning-Einheiten möglichst auch Präsenzunterricht geben.
- Fragen Sie nach Austauschmöglichkeiten mit anderen Lernern. Foren, Blogs und Chats auf den Lernplattformen sind dafür ein gutes Medium. Manche Anbieter vermitteln auch Lerngemeinschaften.
- Testen Sie das Angebot. Mit Demoversionen können Sie auf einigen Websites die Kurse umsonst ausprobieren. Überprüfen Sie auch vor Kursbeginn, ob Ihr Zugangslink zu den Online-Kursen funktioniert.
- Prüfen Sie den Vertrag auf die Rücktrittsklausel. Gute Anbieter ermöglichen in der Regel einen Rücktritt vom Vertrag, wenn den Lernern das Angebot nicht gefällt.

Den kompletten Leitfaden finden Sie unter www.test.de/Leitfaden-Weiterbildung-E-Learning.

Kurz und Knapp

Virtuelles Lernen. Stiftung Warentest hat fünf Online-Portale zum Englischlernen getestet. Sieger ist dabei EF Englishtown, aber auch die Portale der anderen Anbieter stellen laut Warentest eine sinnvolle Ergänzung zum Präsenzunterricht dar. Das beste an allen Programmen sei die virtuelle Community, in der sich die Lerner untereinander austauschen können. Weitere Infos: www.test.de.

Qualitätssicherung. Wer seine Mitarbeiter testen und anschließend gleich coachen lassen will, kann die Dienste der Agentur von Ilona Ploenes in Anspruch nehmen: Die Trainerin überprüft durch sogenannte „Mystery Calls“ die Servicequalität in Unternehmen und führt im Anschluss ein Telefoncoaching zur etwaigen Verbesserung durch.
Details: www.ilonaploenes.de.

Datenbank. Das Master- und MBA-Portal des Staufenbiel Instituts bietet Interessenten eine Datenbank mit knapp 4.000 Einträgen zur Studiengangsuche. Seit einem Relaunch können Nutzer mit einem Suchassistenten gezielt nach einem bestimmten Studienort, einer Region oder akkreditierten Studiengängen filtern. www.mba-master.de.

Auch das noch. Diesen Sommer tauchten auf den Weiden immer mehr Pferde mit künstlichen Streifen auf: Die Muster sollten Bremsen und Stechmücken abhalten. Schon in den 70ern hatten Evolutionsbiologen behauptet, Zebras hätten in der Savanne nur überlebt, weil ihr gestreiftes Fell sie vor Insekten schützte. „Das hätte man also schon viel früher haben können“, kommentiert „Die Welt“ den recht langen Lernprozess der Pferdeliebhaber.

FÖRDERPROGRAMME

Berater unterstützen KMU bei Personalstrategie

Der Fachkräftemangel trifft kleine und mittlere Unternehmen oft besonders hart. Eine Initiative des Europäischen Sozialfonds und des Bundes unterstützt diese Firmen jetzt mit einem Beratungsprogramm. Kleine und mittlere Unternehmen (KMU), die Beratung bei der Entwicklung ihrer Personalstrategie benötigen, können seit Oktober 2012 das Förderprogramm „Unternehmenswert Mensch“ in Anspruch nehmen. Bei der Initiative, die aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Bundes finanziert wird, unterstützen externe Berater die KMU. Diese kommen direkt in das Unternehmen, erarbeiten mit den Verantwortlichen einen betrieblichen Handlungsplan und beginnen, die Maßnahmen vor Ort umzusetzen.

80 Prozent der Kosten für die Fachberatung werden bezuschusst, die restlichen 20 Prozent müssen die Unternehmen selber tragen. Beraten lassen können sich Firmen, die seit mindestens fünf Jahren bestehen, ihren Sitz und ihre Arbeitsstätte in Deutschland haben, weniger als 250 Arbeitnehmer und mindestens einen sozialversicherungspflichtigen Mitarbeiter in Vollzeit beschäftigen.

Das Programm ist Teil der Fachkräfteoffensive des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie und der Bundesagentur für Arbeit. Unternehmen, die an der Initiative teilnehmen, wählen einen autorisierten Fachberater aus der Datenbank des Programms aus. Insgesamt gibt es vier Bereiche, unter denen KMU die passende Beratung wählen können: Personalführung, Chancengleichheit und Diversity, Gesundheit, Wissens- und Kompetenzvermittlung.

Weitere Informationen zum Förderprogramm finden Sie unter: www.unternehmenswert-mensch.de

EXECUTIVE-MBA-RANKING

Zwei deutsche Programme unter Top 20

Der Economist hat erstmals ein Executive-MBA-Ranking veröffentlicht. Executive-MBA-Programme richten sich an Führungskräfte mit einigen Jahren Berufserfahrung, die sich neben ihrer Berufstätigkeit weiterbilden wollen. Die Kellogg School of Management der Northwestern University bei Chicago liegt mit vier Kooperationsprogrammen in den Top 10: Das eigene Executive-MBA-Programm (EMBA) der Kellogg School kommt dabei auf Platz acht, und auf Platz eins liegt das Kooperationsprogramm mit der Schulich School of Business der York University Toronto. Auf Platz sechs folgt das Programm der Kellogg School mit der Hong Kong UST und auf Platz sieben das gemeinsame Studienangebot mit der deutschen WHU Otto Beisheim School of Management. Damit ist das Programm der WHU das bestplatzierte deutsche Programm im Ranking.

Weitere europäische Programme in den Top 10 sind das der spanischen IE (Platz zwei), der britischen Universität Oxford (Platz vier), der spanischen IESE (Platz fünf) und der Schweizer IMD (Platz zehn). Eine zweite deutsche Schule schaffte es in die Top 20: die Mannheim Business School mit ihrem gemeinsamen Programm mit der französischen Essec (Platz 16).

Das Ranking stützt sich auf die Qualität der Lehre sowie die persönliche und berufliche Entwicklung der Teilnehmer.

Das komplette Ranking des Economist finden Sie unter www.economist.com.

Foto: WHU Otto Beisheim

Deutscher Gewinner. Das Programm der WHU Otto Beisheim kam auf Rang sieben.

COACHING

Tiba erweitert Angebot

Die Tiba Managementberatung hat sich neu strukturiert und den bisherigen Geschäftsbereich Coaching ausgegliedert: Seit dem 1. Juni ist die Tiba Coaching eine eigene GmbH. Geschäftsführer der neuen Tochtergesellschaft ist Till Balser, der auch für die Geschäfte der Muttergesellschaft verantwortlich ist.

Im Juli gab es einen weiteren Zuwachs in der Tiba-Familie: Die Managementberatung hat die Heidelberg School of Applied Project Management GmbH als hundertprozentige Tochter übernommen, die nun unter dem neuen Namen „Tiba Business School“ firmiert.

Foto: David Schaffer/OJO Images/Getty Images

Bildungsaudit. Die Teilnahme am Wettbewerb ist für die Unternehmen kostenlos.

ARBEITGEBERWETTBEWERBE

Jetzt für den Deutschen Bildungspreis 2014 bewerben

Zum zweiten Mal werden EuPD Research Sustainable Management und die Tüv Süd Akademie den Deutschen Bildungspreis vergeben. Die Teilnahme am Wettbewerb, den die „Wirtschaft und Weiterbildung“ als Medienpartner unterstützt, ist kostenlos. Die Bewerbungsfrist endet am 31. Oktober.

„Jeder Teilnehmer erhält einen kostenlosen Benchmark des eigenen Bildungs- und Talentmanagements im Vergleich mit den anderen Bewerbern sowie eine Stärken-Schwächen-Analyse“, erläutert Kai Probst, Geschäftsführer der Tüv Süd Akademie. „So profitieren alle Bewerber von der Teilnahme am Deutschen Bildungspreis, denn sie werden motiviert und dabei unterstützt, ihr Bildungsmanagement strategisch voranzutreiben.“

Die Auszeichnung wird in fünf Kategorien vergeben: In den beiden Bereichen Dienstleistung und Gewerbe/Produktion werden jeweils kleine und mittelständische sowie Großunternehmen geehrt. Besonders kreative Ansätze können auf den Innovationspreis hoffen.

Weitere Informationen zum Wettbewerb sowie der Online-Bewerbungsbogen zur Teilnahme am Bildungsaudit 2014 sind verfügbar unter www.deutscher-bildungspreis.de.

PREISVERLEIHUNG

ITK-Bildungsmedien ausgezeichnet

Die Gesellschaft für Pädagogik und Information (GPI) hat zum 18. Mal das Comenius-Edu-Media-Siegel für ITK-basierte Bildungsmedien vergeben. Insgesamt 129 Siegel wurden vergeben. Sie sollen den Mediennutzern Orientierung auf dem Markt bieten. Die Auszeichnung fördert pädagogisch, inhaltlich und gestalterisch besonders wertvolle Medien. Dabei zieht die GPI ein positives Resümee: Die gewachsene Qualität der digitalen Medien beweise, dass die Bedeutung von E-Learning und Blended Learning in den verschiedenen Bildungsformen und für den Prozess des lebenslangen Lernens weiter gewachsen sei.

Die Preisträger finden Sie unter www.comenius-award.de.

Kommunikation / Konfliktmanagement?

CCC!

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

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

- 25.-27. Sep.13 (KM)
- 14.-16. Okt.13 (KO)
- 16.-18. Okt.13 (KM)
- 11.-13. Nov.13 (KM)
- 11.-13. Dez.13 (KM)
- 12.-14. Feb.14 (KM)
- 17.-19. Mrz.14 (KO)

„Unsere Erfahrung und Spezialisierung = Ihr Vorteil!“

Werner Schienle (Geschäftsführer)

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

CCC Creative Communication Consult

Die Spezialisten für Kommunikation & Konfliktmanagement

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

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

FÜHRUNG

„Troubleshooter“ fühlen sich überfordert

Mitarbeiter erleben ihre Führungskräfte häufig als getriebene und gehetzte „Troubleshooter“, so das Ergebnis einer Umfrage der Organisationsberatung OSB International unter 600 Führungskräften und 1.500 Mitarbeitern in österreichischen und deutschen Unternehmen. Das passt zur Selbsteinschätzung der Vorgesetzten: Jede zweite deutsche Führungskraft (56 Prozent) sieht sich der Befragung zufolge nicht mehr in der Lage, die Dinge zu steuern und fühlt sich vom Unternehmen unablässig überfordert. Nahezu die Hälfte (49 Prozent) gibt an, ihre Mitarbeiter klagten über fehlende Orientierung und ihren Workload. Dabei ginge es den Führungskräften ebenso, sie ließen sich aber nichts anmerken.

Foto: OSB international

Margit Oswald, Tania Lieckweg. Die Beraterinnen empfehlen vor allem eins: mehr Zeit.

„Diese Ergebnisse sind sehr beachtlich. Viele Führungskräfte schrammen am Burnout vorbei. Da noch die Kraft aufzubringen, Mitarbeiter bei unsicheren Rahmenbedingungen dennoch Sicherheit zu geben und die Vision für das Unternehmen klarzumachen, ist sehr herausfordernd“, so Tania Lieckweg, Partnerin der OSB.

Trotz der schwierigen Ausgangslage empfehlen die Autoren der Studie aber, dass sich Führungskräfte unbedingt Zeit für ihre Mitarbeiter nehmen sollten: „Erfolgreiche Führung wird unter anderem dadurch verhindert“, so Margit Oswald, Partnerin der OSB, „dass Führungskräfte zu wenig Zeit in die Anliegen ihrer Mitarbeiter investieren. Diese Zeit benötigt man allerdings, um das Vertrauen zu gewinnen – sie wäre also sehr gut investiert.“

SOCIAL MEDIA

Arbeitnehmer setzen auf soziale Medien

Rund 1,5 Milliarden Menschen weltweit haben Zugang zu einem sozialen Netzwerk. Einer aktuellen Studie zufolge gehen zwei von fünf befragten Arbeitnehmern in Europa davon aus, dass der vermehrte Einsatz von sozialen Medien bei der Arbeit die Produktivität deutlich steigern könnte. In Deutschland sind es sogar 50 Prozent. Die Arbeitgeber sind allerdings oft zurückhaltend. Das geht aus einer Untersuchung hervor, für die Microsoft zusammen mit den Marktforschern von Ipsos europaweit 4.787 Arbeitnehmer befragt hat.

Ein Viertel der Befragten glaubt, dass ihr Arbeitgeber die Vorteile der sozialen Medien am Arbeitsplatz unterschätzt. Im Gegenteil würden 65 Prozent der Unternehmen in Europa und 75 Prozent in Deutschland deren Nutzung wegen Sicherheitsbedenken unterbinden, 58 Prozent befürchten einen Rückgang der Produktivität der Mitarbeiter.

MITARBEITERMOTIVATION

Chefs sollten mehr motivieren

Manager bekommen bei Umfragen in aller Regelmäßigkeit schlechte Noten für ihre Führungsfähigkeiten. Eine Studie der Hay Group unter 95.000 Führungskräften aus über 2.200 Unternehmen weltweit fragt nun danach, inwieweit Chefs ihre Mitarbeiter motivieren.

Global gesehen schaffen demnach über die Hälfte (55 Prozent) eine demotivierende Arbeitsatmosphäre. In deutschen Büros ist das Klima im Vergleich ein wenig besser, obwohl hier laut Umfrage immer noch knapp die Hälfte (49 Prozent) der Manager für ein demotiviertes Arbeitsumfeld sorgen. Immerhin jeder dritte Vorgesetzte (37 Prozent) in Deutschland schafft ein leistungsförderndes oder motivierendes Arbeitsklima. 15 Prozent der deutschen Chefs verhalten sich demnach neutral.

Als Ursache für die geringe Motivierung vermuten die Studienautoren, dass die Vorgesetzten vorwiegend auf einen einzigen Führungsstil setzen, statt situativ zu entscheiden, welcher Stil angemessen ist.

WEITERBILDUNG

KMU fördern fast wie die Großen

So viele Betriebe wie nie zuvor bieten Weiterbildungen an, bestätigt eine Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB). Insgesamt haben demnach 53 Prozent aller Betriebe in Deutschland ihren Mitarbeitern im Jahr 2011 Weiterbildungen ermöglicht. Die Autoren sehen darin den Beweis, dass sich der positive Trend bei betrieblichen Weiterbildungen fortsetzt.

Auch die Teilnahme an den betrieblichen Angeboten erreichte demnach 2011 einen Höchstwert: Insgesamt nutzten 30 Prozent der Beschäftigten diese. Dabei gab es kaum Unterschiede zwischen den Firmengrößen. Beschäftigte kleinerer und mittlerer Unternehmen konnten sich also in etwa so oft fortbilden wie ihre Kollegen in Großunternehmen. Der positive Trend gilt jedoch nicht für alle Mitarbeitergruppen: So stellten die Studienautoren fest, dass geringer Qualifizierte seltener an Fortbildungen teilnahmen. Auch ältere Beschäftigte sind unterdurchschnittlich häufig bei den Weiterbildungsmaßnahmen anzutreffen.

TRENDBAROMETER

Führung erstmals am wichtigsten

„Führungsmanagement“ ist laut Trendbaromter des Instituts für angewandte Arbeitswissenschaft (IFAA) aktuell das wichtigste Thema in Unternehmen – und kommt damit erstmals in der vierteljährlich durchgeführten Befragung auf Platz eins. Auch die Themen „Arbeitszufriedenheit“ und „Gesundheitsmanagement“ liegen vorne, während Vergütungsthemen und Werkverträge weniger im Fokus stehen. An der aktuellen Befragung nahmen 818 Experten, unter anderem aus Wirtschaft, Verbänden und Wissenschaft, teil.

Man lernt nie aus.

Der Bildungsmarkt der WELT und WELT am SONNTAG

DIE WELT
WELT am SONNTAG

DIE WELT GEHÖRT DENEN, DIE NEU DENKEN.

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

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

Beratung und Kontakt:

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

Der resonante Professor

PORTRÄT. Er lebt, was er predigt: Der US-amerikanische Psychologe und Gehirnforscher Richard Boyatzis zeigt sich bei seinen Auftritten als das empathische Vorbild, das er in seiner Forschung propagiert. Auf der Leadership-Konferenz der Hay Group hat er vorgeführt, wie Führungskräfte mit positiver emotionaler Resonanz das Beste aus ihrem Team herausholen können.

Foto: Agentur Royce Carlton

Auftritt Boyatzis: Er kommt beschwingt auf die Bühne, dreht Aretha Franklin laut auf und läuft gut gelaunt klatschend zwischen den Reihen seines Publikums auf und ab. „Die Musik der Führung sind Emotionen!“, das ist die Botschaft von Professor Richard Boyatzis aus den USA. Seit Jahrzehnten erforscht er emotionale Intelligenz (EI) sowohl durch die Brille des Hirnforschers als auch des Managementtheoretikers. Der EI-Experte Daniel Goleman ist sein Weggefährte. Gute Führung gelingt in Boyatzis‘ Universum durch Begeisterung und positive emotionale Ansprache. Mit Emotionen stimmt der Professor auch auf das Thema seines Vortrags auf der Leadership-Konferenz der Hay Group am 7. Juni in Frankfurt ein: „Wie gelingt gute Führung im globalen und virtuellen Kontext?“. Gleich zu Beginn bekommen die Konferenzteilnehmer deshalb eine Aufgabe. Sie sollen in Stillarbeit zwei Führungskräfte identifizieren, davon eine, die sie nachhaltig beeinflusst hat, und eine, ohne die ihr Unternehmen besser dran wäre. Anschließend werden die Attribute dieser verschiedenen Persönlichkeiten auszugsweise im Plenum verlesen: Humor- und verständnisvoll ist die gute Führungspersönlichkeit, sie fördert ihre Mitarbeiter, hört ihnen zu und nimmt sie ernst. Der schlechte Chef stellt Mitarbeiter bloß, arbeitet mit Druck und Angst, und er stellt Ergebnisse statt Menschen in den Vordergrund. Die Konferenzteilnehmer lachen bei jedem neuen Attribut: Diese Typen scheinen ihnen bekannt vorzukommen. Wie von selbst ergeben sich dabei die Eigenschaften der Führungstypen, die Boyatzis als „dissonant“ und „resonant“ bezeichnet. Gute Führung ist seiner Theorie zufolge resonant, sie klingt emotional in den Teammitgliedern an. Eine resonante Führungspersönlichkeit vermittelt eine Vision, arbeitet mit Empathie und inspiriert andere, indem sie Resonanz schafft und aufrechterhält – die gleiche Methodik, die Boyatzis auch bei seinem Publikum anwendet. Die dissonante Führungskraft schafft das Gegenteil von Harmonie: Sie verursacht im zwischenmenschlichen Bereich unangenehme Töne.

Resonanz macht die Führungsmusik

In Teams bewirkt ein dissonanter Führungsstil emotionale Uneinigkeit, während die resonante Führungskraft mit ihrer Motivation das anschlägt, was Boyatzis als „Führungsmusik“ propagiert. Eine gute Führungskraft kann ihre Resonanz zum Beispiel im Lachen ihrer Mitarbeiter messen – so beschreiben es Boyatzis und seine Kollegen in „Primal Leadership“. Co-Autoren des 2001 erschienen Werks sind Annie McKee, Doktorin für Organisationsverhalten, Mitbegründerin des Teleos Leadership Institute und Dozentin an der Graduate School of Education University of Pennsylvania, und Daniel Goleman. Goleman ist wie Boyatzis ein anerkannter Psychologe, Gehirnforscher und Autor mehrerer Bücher zum Thema „Emotionale Intelligenz“. In „Primal Leadership“ beschreiben Goleman,

Vorbild. Richard Boyatzis lacht viel, kommuniziert klar und spricht Emotionen an – ganz so wie sein „Resonant Leader“.

Boyatzis und McKee, dass sich auf dem Barometer einer dissonanten Führungskraft Ärger, Angst, Apathie zeigen – und Stille. Die Unterscheidung von Dissonanz und Resonanz stützt sich auch auf die Hirnforschung: In ihren Studien weisen der Professor und seine Co-Autoren nach, welche Hirnareale bei den beiden Führungsstilen aktiv sind, so etwa im Artikel „Examination of the Neural Substrates Aroused in Experience with Resonant and Dissonant Leaders“ aus dem Jahr 2012.

Boyatzis ist bei seinen Auftritten selbst ein Beispiel dafür, wie positive emotionale Signale auf andere übergehen: Er lacht viel, erzählt humorvolle Anekdoten, illustriert seine Theorien mit praktischen Beispielen und vermittelt auch komplexe Zusammenhänge in einer einfachen, klaren Sprache. Der Funken springt auch auf der Leadership-Konferenz über, und am Lachen des Publikums lässt sich messen, dass der Professor und seine Forschung hier große Resonanz findet. Dabei kann er aus einem großen Erfahrungsschatz schöpfen: Seit den Siebzigern forscht der 1946 geborene Boyatzis im Bereich Organisationspsychologie, Kompetenzen und emotionale Intelligenz. Er ist Professor für Organisationsverhalten, Psychologie und kognitive Wissenschaften an der Case Western Reserve University in Cleveland, Ohio. Wichtige Veröffentlichungen sind neben „Primal Leadership” auch „The Competent Manager” und „Resonant Leadership”, das Boyatzis mit Annie McKee geschrieben hat – und „Becoming a Resonant Leader“ mit Annie McKee und Fran Johnston, die das Teleos Leadership Institute zusammen mit McKee gegründet hat. Trotz all dieser wissenschaftlichen Meriten ist Boyatzis nach eigenen Angaben für seinen Vater immer noch der Ingenieur mit einem Bachelor in Aeronautics and Astronautics des Massachusetts Institute of Technology – das ist der Abschluss, den er zuerst erlangt hat. Und das, obwohl er heute einen Master und Doktortitel in Psychologie der Universität Harvard vorweisen kann. Sein Vater hat anscheinend das Vorurteil verinnerlicht, dass eine Disziplin, die sich mit Emotionen beschäftigt, keine richtige Wissenschaft ist.

Stresshormone halten stundenlang an

Doch gute Führung bedeute nicht, ausschließlich mit Emotionen zu arbeiten, warnt Boyatzis. Eine Führungskraft, die nur Gefühle in das Zentrum ihres Handelns stellt, werde das Unternehmen zum Implodieren bringen. Sie brauche vielmehr ein Gleichgewicht zwischen emotionaler und kognitiver Intelligenz. Ein guter, da resonanter Chef kann blitzschnell zwischen den dafür verantwortlichen Hirnarealen hin und her wechseln – je nachdem, was die Situation von ihm erfordert. So haben es Daniel Goleman, Richard Boyatzis und Annie McKee schon in ihrem internationalen Bestseller „Primal Leadership“ beschrieben. In Deutschland konnte das Buch allerdings seinen →

internationalen Erfolg nicht fortsetzen – nach Überzeugung des Professors aufgrund seines leicht sentimentalen deutschen Titels „Emotionale Führung“. Boyatzis und seine Co-Autoren zeigen darin unter anderem, dass die Gefühle der Führungskraft ansteckend auf ihre Mitarbeiter wirken. Verantwortlich dafür ist die offene Schleife des limbischen Systems. Das limbische System ist der Teil des Gehirns, der für die Verarbeitung von Emotionen verantwortlich ist. Seine offene Schleife sorgt dafür, dass Menschen voneinander subtile emotionale Hinweise aufnehmen können.

Für die Praxis bedeutet das, dass eine resonante Führungskraft ihre Mitarbeiter mit ihren positiven emotionalen Signalen mitreißen und motivieren kann. Das geschieht allerdings auch bei dissonanter Führung: Ein schlecht gelaunter Chef wirkt mit seinen negativen emotionalen Signalen ebenfalls ansteckend auf sein Team. Laut „Primal Leadership“ mit verheerender Wirkung: Ist die Stimmung im Team erst einmal durch negative emotionale Einflüsse des Chefs vergiftet, dauert es Stunden, bis sich die Situation wieder normalisiert. Experimente haben gezeigt, dass Stresshormone, die während einer solchen Chefattacke ausgeschüttet werden, auch Stunden nach Büroschluss noch im Körper sind. „Wer gestresst ist, verringert seinen Fokus. Wer seinen Fokus verringert, denkt nicht an Ziele. Er denkt ans Handeln. Er denkt nicht an einen Zweck, sondern daran, was getan werden muss“, führt Boyatzis aus. Wer also seine Teammitglieder in akuten Stress gebracht hat, kann von ihnen erst einmal keine differenzierten, zweckgebundenen Situationsanalysen erwarten. Sie verfallen in blinden Aktionismus. Dies wiederum liegt laut den Erkenntnissen aus „Primal Leadership“ in der Konzeption des menschlichen Gehirns begründet: Jahrtausende war es auf Überleben programmiert. In Notfällen übernahm das emotionale Zentrum das Kommando im Gehirn – und tut es gelegentlich noch. Das Gefühl der Angst etwa half und hilft dem Menschen, reale Bedrohungen zu überleben. Heute, in einer komplexeren Welt, führe dieser Mechanismus allerdings laut Goleman, Boyatzis und McKee dazu, dass das Hirn auch in einer weniger lebensbedrohlichen Situation den Menschen emotional überflutet. Auslöser könne etwa ein Konflikt mit dem Vorgesetzten am Arbeitsplatz sein, der jedoch nur in den seltensten Fällen die Existenz des Mitarbeiters infrage stellt. Das aufs Überleben geeichte Gehirn könne in diesem Zustand aber schwerlich wieder in einen analytischen Zustand zurückfinden, der es ihm erlaubt, auf die subtileren Anforderungen adäquat zu reagieren. In solchen Fällen, so Boyatzis, helfe es selbstverständlich am wenigsten, das Gegenüber aufzufordern sich zu beruhigen. Vielmehr müsse die Intensität des Gesprächs verringert werden, damit das Gehirn wieder zu zweckgebundenem Handeln zurückfinden könne.

Führungskräfte zu finden oder zu entwickeln, die über ein solches psychologisches Geschick verfügen, stellt für Recruiter und Personalentwickler eine Herausforderung dar – zumal in virtuellen Teams. Hier ist resonante Führung umso schwieriger anzuwenden, als die technischen Übertragungsmittel es erschweren, positive emotionale Signale adäquat zu übermitteln. Aber auch der Empfänger hat es auf die Distanz schwerer, denn die subtilen Signale lassen sich auf die Ferne nicht immer

Foto: Hay Group

eindeutig lesen. Dennoch sieht Boyatzis den entscheidenden Faktor für das Funktionieren virtueller Teams in der Qualität der Beziehungen der Teammitglieder untereinander: Wenn diese nicht gut sind, wird die virtuelle Situation nicht funktionieren. „Einer E-Mail fehlt es an Emotionen”, so Boyatzis, „und die Wahrscheinlichkeit, beim Empfänger mit der Formulierung eine falsche Emotion auszulösen, ist sehr hoch. Und wenn ein Team über Sprachgrenzen zusammenarbeitet, ist es noch schlimmer. Das bedeutet, dass mehr an den Beziehungen gearbeitet werden muss.“ Hier sieht er die Führungskraft in der Pflicht: Sie müsse für regelmäßige reale Treffen sorgen und die Beziehungen auch in virtuellen Meetings stärken, indem sie etwa dem Faktenaustausch noch etwas Smalltalk vorschalte. So könne sie das Team in eine positive emotionale Haltung versetzen und auf ihre Visionen einstimmen.

Ziel- und Entwicklungsgespräche trennen

Auch Mitarbeitergespräche bewertet Boyatzis als wichtiges Instrument resonanter Führung. Der Vorgesetzte sollte jedoch darüber hinaus regelmäßig mit seinen Mitarbeitern in Kontakt sein und Feedback geben – damit dieses nicht einmal im Jahr im Performance Dialog als Überraschung kommt. Wichtig sei es dabei auch, nach den Träumen der Mitarbeiter zu fragen, um darauf eingehen zu können, wenn sich neue Möglichkeiten im Unternehmen ergeben. Aber auch Träume können sich ändern, und deshalb sei es für die Führungskräfte wichtig, am Puls der Mitarbeiter zu bleiben. Boyatzis spricht sich unbedingt dafür aus, Zielerreichungs- und Zielvereinbarungsgespräche auf der einen und Förder- und Entwicklungsgespräche auf der anderen Seite so weit wie möglich zeitlich und räumlich voneinander zu trennen: „Es ist absolut unmöglich, sich mit jemandem hinzusetzen und über seine Ergebnisse zu sprechen und die Auswirkungen, die diese auf Gehalts- und Bonuszahlungen hat, und dafür zu sorgen, dass diese Person sich öffnet“, so Boyatzis. „Sie müssen sie in eine positive emotionale Stimmung versetzen, und Gehalts- und Bonuszahlungen sind dazu denkbar schlecht geeignet.“ Jedes Performance-Gespräch solle zudem immer mit einer Selbsteinschätzung der Mitarbeiter beginnen, denn in 80 bis 85 Prozent aller Fälle können diese ihre Leistung genau richtig einschätzen, so Boyatzis. Eine ungefragte Kritik des Vorgesetzten, auch wenn sie konstruktiv

Podiumsdiskussion. Richard Boyatzis spricht mit Jörg Rumpf (rechts) und Moderator Andreas Randebrock (links) von der Hay Group.

ist, wirke nämlich immer negativ. Die Mitarbeiter erlebten sie als Bedrohung und gingen in die Defensive.

HR-Verwaltung braucht keine Menschen mehr

Und überhaupt, fragt sich Boyatzis, sollten Unternehmen nicht viel mehr Mut zum Experimentieren haben? Gute Erfahrungen mit sogenannten „Quality Circles“ in den Siebzigern sollten die Unternehmen dazu inspirieren, ihre Mitarbeiter anzuregen Lerngruppen zu bilden. Nicht ganz abwegig, denn gerade boomt ja das Lernen von „Peer“ zu „Peer“. Die Personalabteilungen sollten hier der treibende Motor sein, denn die zentrale Aufgabe von HR sieht Boyatzis in der Personalentwicklung. Schließlich sei das ganze HR-Management schon so weit automatisiert, dass man dazu gar keine menschlichen Ressourcen mehr brauche: Die Hay Group habe doch schon entsprechende Computerprogramme entwickelt, so Boyatzis auf der Konferenz. Die Reaktion von Jörg Rumpf, Vice President Leadership Transformation der Hay Group, folgt prompt: „Richard – what are you saying?“

Der resonante Professor empfiehlt Motivation durch emotionales Bewusstsein, Personalentwicklung durch Peer-Gruppen – und ohnehin könne man Nachwuchsführungskräfte im Unternehmen am effektivsten identifizieren, wenn man regelmäßig Feedback einholt und sie dem Performance-Assessment-Tool „Arbeit“ unterziehe, meint er augenzwinkernd. Denn Assessment Center, so Boyatzis, könnten genauso wie Weiterbildungsprogramme schnell zur Geldverschwendung werden – wenn Unternehmen sie ohne durchdachtes Konzept einsetzen. Doch genug der rationalen Argumente: Am Ende seiner Vorführung auf der Leadership-Veranstaltung wendet sich Boyatzis wieder den Emotionen zu. Auch Führungskräfte dürfen in der Welt des „Resonant Leadership“ noch Träume haben. Welche Kraft diese Visionen entwickeln können, führt Boyatzis einmal mehr vor: Er verabschiedet sich mit dem Lied „Pedra Filosofal“ (etwa: „der Stein der Weisen“), der seinen Anspruch an gute Führung, aber auch ein gutes Leben aufzeigt: „Sie wissen nicht, dass das Träumen ein Teil des Lebens ist … Sie wissen es nicht, sie träumen nicht einmal, dass immer, wenn ein Mensch träumt, die Welt hüpft und vorankommt wie der bunte Ball in den Händen eines Kindes.“

Andrea Kraß

Wir beraten Sie bei der Tagungshotelsuche!
» KOSTENLOS » PERSÖNLICH » SCHNELL

Die Suche nach einem Tagungshotel kann so entspannend sein!

Foto: fotolia

BESONDERE TAGUNGS & EVENT LOCATIONS
www.toptagungslocations.de

TOP 250 GERMANY
DIE BESTEN TAGUNGS HOTELS IN DEUTSCHLAND
www.toptagungshotels.de

Ihr zuverlässiger Partner für die Tagungshotelsuche
www.toptagungshotels.de

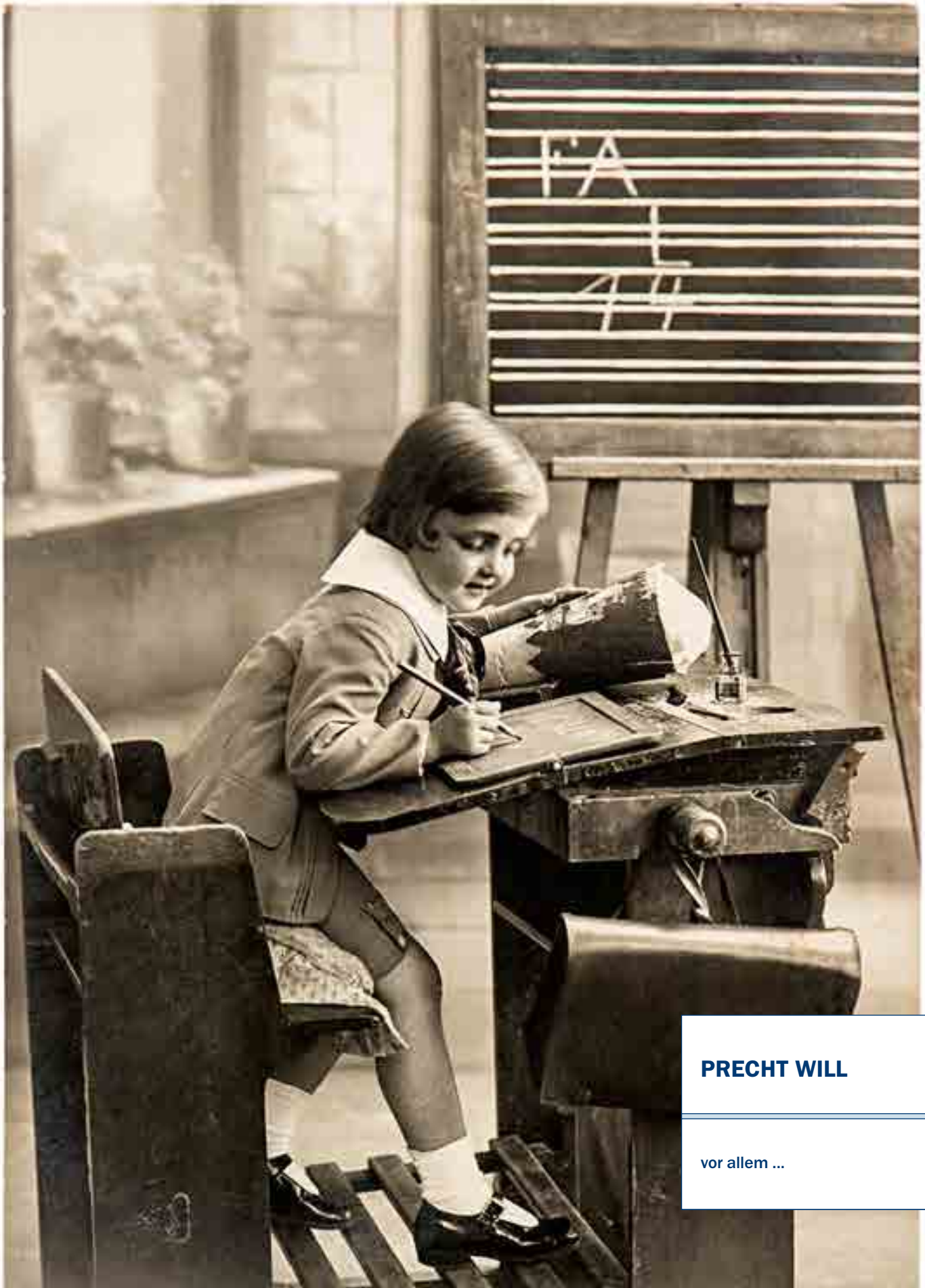


Foto: LiliGraphie / shutterstock.de

PRECHT WILL

vor allem ...

SCHULE UND BERUF. Statt unseren Kindern zu helfen, Neugier, Kreativität, Originalität und Teamgeist zu erwerben, dressieren wir sie zu angepassten Langweilern, die in der globalisierten Arbeitswelt der Zukunft nur schwer zurechtkommen werden, kritisiert der Philosoph Dr. Richard D. Precht das bestehende Schulsystem.

Schulrevolution gefordert

Hamburg, Speersort 1. Hier steht das berühmte Pressehaus: Backsteinfassade, Sprossenfenster und rundbögige Arkaden. Seit 1946 hat hier die Wochenzeitung „Die Zeit“ ihren Sitz.
Im sechsten Stock residiert Chefredakteur Giovanni di Lorenzo. Gleich daneben im großen Konferenzraum trafen sich am 5. Juni rund 65 Personalentwickler aus unterschiedlichsten Hamburger Unternehmen zum 1. Corporate Learning Day, zu dem die Zeit-Akademie unter der neuen Leitung von Dr. Lars-Peter Linke eingeladen hatte. Eigentlich sollte über neue Formen der Personalentwicklung nachgedacht werden, doch die längste und intensivste Diskussion entwickelte sich spontan zwischen dem Zeit-Redakteur Martin Spiewak (Vortragsthema: Von Untergangsszenarien und Erlösungsfantasien – das Thema Bildung aus journalistischer Perspektive) und den Zuhörern. Spiewak, ein ausgewiesener Schulexperte, wurde ausführlich befragt, auf welche Herausforderungen sich die Unternehmen einstellen sollten, wenn die großen, bildungspolitischen Problemfelder vom Staat nicht schnell genug bearbeitet würden.
Der Journalist wies unter anderem darauf hin, dass das achtstufige Gymnasium „G8“ sowie das Bachelor- und Master-Studium dazu führten, dass in der Regel 23- oder 24-jährige Menschen ins Berufsleben drängten, die bis dahin nur mit Wissen abgefüllt worden seien und denen →

01.
... die Einführung der Gesamtschule als **Ganztagsschule** „aus einem Guss“

02.
... persönliche Bewertungen von Leistungen durch mehrere Lehrer statt **Noten**

03.
... Abschaffung von Fächern ab dem 6. Schuljahr zugunsten des **Projektlernens**

→ es an praktischer Lebenserfahrung fehle. Hier muss sich laut Spiewak in Schule und Universität etwas ändern und auch die Unternehmen müssten sich mit neuen Bildungsangeboten für Berufsanfänger der Situation stellen.

War die Verkürzung von Gymnasium und Studium falsch?

Ähnlich wie Zeit-Redakteur Spiewak glaubt auch der Philosoph und Bestsellerautor Richard David Precht, dass es viele Unternehmen inzwischen bereuten, früher einmal eine Verkürzung der Schulzeit und des Studiums gefordert zu haben. „Die Wirtschaft sieht, dass es den jungen Absolventen an menschlicher Reife mangelt“, so Precht. „Die Schule muss und wird sich ändern – auch weil die Unternehmen eigenverantwortlichere, teamfähigere und kreativere Schüler brauchen.“ Der Philosoph weiß auch, wie sich die Schule ändern muss. In seinem neuesten Buch „Anna, die Schule und der liebe Gott“ (Goldmann Verlag) beschreibt er, wie eine Revolution unser bestehendes Schulsystem zum Besseren wandeln könnte. Das Buch schaffte es im Sommer auf Platz 1 der Sachbuch-Bestsellerliste des „Spiegels“ - obwohl der Autor von Lehrerverbänden scharf kritisiert und von konservativen Medien als ein Außenseiter „ohne fachliches Gespür“ (FAZ) abgetan wurde.

Das zentrale Motto auf dem Weg zum neuen Schulsystem heißt für Precht: Wir müssen weg vom gedrängten Wissenserwerb und hin zur Kompetenzorientierung. Wie eine Schule nach der „Revolution“ konkret aussehen könnte, erläutert der Philosoph anhand von zehn „Prinzipien“. Die wichtigsten davon lauten:

- **Lernen muss individuell sein.**

Moderne Lernsoftware ermöglicht es, dass sich die Schüler nach ihren Bedürfnissen, nach ihren Begabungen und nach ihrem Lerntempo selbst einen Stoff beibringen können. Wer auf diese Weise seine Neugier befriedigt, erlebt die Freude der Selbstständigkeit und entwickelt immer mehr Selbstvertrauen. Wenn der Lehrer als Coach dazu Hilfestellungen leistet, ist einem optimal aufbauenden Lernen in einigen Wissensgebieten keine Grenze gesetzt. Lernen mit Lernsoftware eignet sich laut Precht besonders gut für Mathematik und die Naturwissenschaften, weil hier die unterschiedlichsten Lerngeschwindigkeiten am deutlichsten auseinanderfallen. Als besonders vorbildlich gelten die 3.600 Online-Nachhilfelektionen, die die Khan Academy seit 2006 im Internet kostenlos bereithält.

- **Fächer müssen verschwinden. Es lebe das Lernen in Projekten.**

Es kommt darauf an, dass die Schüler die Zusammenhänge dieser Welt verstehen und nicht ein „Fach“ oder einen „Stoff“ lernen. So lassen sich laut Precht viele Bereiche der Geografie, der Geschichte, der Physik, der Chemie, der Biologie, der Wirtschaft und der Politik am besten in Projekten verstehen. Es kommt in Zukunft darauf an, im Kontext fächerübergreifender Fragestellungen zu lernen. Dabei ist die Lernmotivation (Neugier) höher und die Schüler lernen außerdem soziale Fähigkeiten.

- **Lehrer müssen Bindung erzeugen.**

Die Lernpsychologie sagt, dass Kinder umso freudiger und leichter lernen, je stärker sie sich in einer Gemeinschaft aufgehoben fühlen. Jahrgangsklassen sind nur für die ersten vier bis sechs Schuljahre sinnvoll. Spätestens mit dem siebten Schuljahr sollten Jugendliche mit ähnlichen Interessen zu Lernteams zusammengefasst werden.

- **Lehrer müssen Verantwortung für „ihre“ Schüler übernehmen.**

Die Schüler sollten ihre Lehrer von der ersten bis zur zehnten Klasse behalten, sodass sich über Jahre hinweg eine echte Beziehung und bei den Lehrern ein wirkliches Verantwortungsgefühl für die Schüler entwickeln kann.

- **Konzentrationsfähigkeit muss trainiert werden.**

Noch nie in der Geschichte der Menschheit wurden heranwachsende Gehirne von so vielen Reizen überflutet wie heute. Die Jugendlichen verlernen, Nein zu sagen und länger bei einer Sache zu bleiben. Aufgabe der Schule ist es, für Konzentration und Stille zu sorgen und den jungen Menschen die Möglichkeit zu geben, ihr eigenes Tun zu reflektieren und sich selbst besser zu verstehen.

- **Noten werden nach einer Übergangsfrist vollständig abgeschafft.**

Es ist laut Precht höchste Zeit, die Noten zu ersetzen durch ein sorgsames, auf die Individualität des Jugendlichen bezogenes Monitoring. Das schließt kodifizierte Anerkennungssysteme nicht aus. Die haben aber nur schulintern eine Bedeutung. Natürlich gibt es weiterhin Tests, aber mit Beurteilungen statt Noten.

- **Ganztagsschulen werden zur einzig möglichen Schulform.**

Für die Schüler bedeutet dies eine verbindliche Schulzeit bis 16 Uhr. Dafür fallen die Hausaufgaben weg, weil sie als „Schulaufgaben“ in der Schule erledigt werden.

Die organisatorischen Strukturen der Schule der Zukunft sähen also so aus:

04.

... Abschaffung von Klassen (ab 6. Klasse) zugunsten altersgemischter **Lernteams**

05.

..., dass ein Lehrer bis zur 10. Klasse für dieselben Schüler **verantwortlich** ist

06.

..., dass eine Schule auch **Konzentrationsfähigkeit lehrt** und für Orte der Ruhe sorgt

Eine gemeinsame Schule für alle bis zum zehnten Schuljahr, Auflösung der Klassen nach dem vierten oder sechsten Schuljahr, ein Abenteuerprojektjahr im achten Schuljahr (Pubertät), eine Trennung nach dem zehnten Schuljahr in eine gymnasiale Oberstufe oder eine Lehre mit weiterer schulischer Begleitung (oder eine Berufsförderschule mit Lehre für alle, die den Anforderungen des zehnten Schuljahrs nicht gerecht wurden).

Ein Projekt als zentraler Ort des Lernens

Bemerkenswert ist, wie Precht sich das Lernen in Projekten vorstellt. Da spätestens ab der sechsten Klasse die Fächer abgeschafft werden, sind neben den Selbstlernphasen die Projekte der zentrale Ort des Lernens. Jeder Schüler muss pro Schuljahr an einer bestimmten Anzahl von Projekten teilnehmen. Er trifft dort auf Mitschüler unterschiedlichen Alters. „Projekte sind eine Frage des Interesses und der Leidenschaft. Da braucht man nicht gleichaltrig zu sein, sondern vergleichbar befähigt und motiviert“, erklärt Precht. Um Projekte zu machen, werden meist drei oder vier Lehrer aus verschiedenen Fachbereichen benötigt. Außerdem können externe Berufstätige hinzugezogen werden. Precht denkt zum Beispiel an pensionierte Experten, die als Honorarkräfte engagiert werden. Es wäre aber auch möglich, erstklassige Universitätsabsolventen dafür zu gewinnen, vor ihrer Karriere zwei Jahre lang an einer Schule zu unterrichten. In mehreren Ländern wurde dieser „Teach-First-Ansatz“ mit Erfolg getestet.

Ein Projekt könnte zum Beispiel den Titel „Klimawandel“ tragen. Der Erdkundelehrer würde dann mit dem Physiklehrer die meteorologischen Verhältnisse aufzeigen und der Politiklehrer könnte das Phänomen der Klimakriege an der sudanesischen Darfur-Region erklären. Die Schüler hätten zum Beispiel die Aufgabe, Ideen zu sammeln, welche Lösungen es für Klimakonflikte geben könnte. Die Spielregeln der Wirtschafts- und Rechtssysteme könnten so zusätzlich in dem Projekt dargestellt werden.

Hirnforscher von Manfred Spitzer bis Gerald Hüther sind sich laut Precht einig: Der Mensch lernt das Allgemeine an Beispielen und nicht durch das Lesen oder gar Auswendiglernen theoretischer Texte oder abstrakter Regeln. Dass mehrere Lehrer in einem Projekt engagiert sind, hat für die Schüler den Vorteil, dass sie nicht abhängig sind von der Beurteilung einer einzigen Person. Am Ende des Projekts begutachtet das Team der Projektlehrer die Leistung der Schüler.

Selbst der „Revolutionär“ Precht kann sich eine Schule ohne Leistungskontrolle und ohne Leistungsziele nicht vorstellen. „Kinder und Jugendliche wollen gefördert und gefordert werden, um zu wachsen und sich zu entfalten“, betont der Philosoph. Die von ihm geforderte Abschaffung von Zensuren bedeutet nicht, dass ein Wettbewerb der Kinder untereinander ausgeschlossen ist. Es dürfe jedoch kein Zwangswettbewerb sein.

Lehrer sollten Potenziale entfalten können

Fähigkeiten, die man in Form von Tests sinnvoll messen könne, sollten durch Klausuren weiterhin getestet werden. Sie sollten aber nicht mit einer Note, sondern mit einem (Entwicklungs-)Kommentar versehen werden. Dazu müssen die Lehrer ihre Schüler sehr genau beobachten und kennen. „Wer Ziffern-Zensuren abschafft, kann das nur tun, wenn er eine kleine Lerngruppe mit möglichst mehreren Lehrern realisiert“, darüber ist sich der Bildungsrevolutionär im Klaren. Immerhin wäre er damit seiner Vision ein Stück näher gekommen: „Die Schule macht die Jugendlichen fit für das Leben und die Berufswelt, sie unterstützt sie nach Kräften, ihre Potenziale zu entfalten, ihre Neugier auf die faszinierende Welt des Wissens zu lenken und sie bei ihren Erfahrungen zu begleiten.“

Martin Pichler

Phone: 0721/83 01 60

Softwarelösungen für E-Learning, Personalentwicklung und Weiterbildung

time4you

INTERVIEW. Unser Schulsystem bereite junge Menschen höchst unzureichend auf das Leben und die moderne Berufswelt vor, beklagt der Philosoph und Publizist Richard David Precht in seinem jüngsten Buch „Anna, die Schule und der liebe Gott“. Woran die Schule krankt und wie sie besser auf das Leben vorbereiten könnte, erklärt er in diesem Interview.

„Keine Lehrpläne definieren, aber Bildungsstandards“

Was sollten Jugendliche wissen oder können, wenn sie die Schule verlassen?

Dr. Richard David Precht: Schulabgänger sollten sich mündlich und schriftlich so gut wie möglich ausdrücken können, sie sollten die Grundlagen der Mathematik beherrschen, darunter Wahrscheinlichkeits- und Zinsrechnung, sie sollten wissen, in welcher Zeit sie leben, also ein historisches Bewusstsein haben, sie sollten über Politik und Wirtschaft informiert sein und über Grundkenntnisse in Jura verfügen. Zudem sollten sie mit künstlerischen und sportlichen Fähigkeiten, sofern vorhanden, umgehen können.

Das klassische Allgemeinwissen?

Precht: Die Betonung liegt nicht auf wissen, sondern auf können. Das ist ein großer Unterschied.

Derzeit ist vor allem vom Fachkräftemangel in den sogenannten MINT-Fächern die Rede. Sollten junge Menschen also gezielt Kompetenzen in diesen Bereichen entwickeln?

Precht: Wir können schauen, welche Tendenzen es gibt, aber wir können das Schulsystem und seine Inhalte nicht maßgerecht für die Arbeitswelt schneidern. Ich stimme aber zu, dass wir die Fähigkeiten in den MINT-Fächern grundsätzlich verbessern sollten. Das schaffen wir aber nur, wenn dies nicht von allen Schülern erwartet wird. Denn es müssen ja nicht alle Deutschen ein besonders hohes Niveau in Mathe erreichen, sondern nur diejenigen, die Ingenieure oder Physiker werden wollen. Zu diesem Zweck würde

Foto: Tobias Oechler, OBS, Jahreszeitenverlag

Dr. Richard David Precht, Philosoph, Publizist und Autor, bekam kürzlich für seine kritischen Denkanstöße den Medienpreis „Sally 2013“ verliehen.

ich die Klassenverbände nach dem sechsten Schuljahr abschaffen und ab dann in Projekten und über individualisiertes Lernen unterrichten. Mathe und Physik lernt man zum Beispiel am besten am Computer. Ohne störende Klassenkameraden, die nicht mehr folgen können, auf die der Lehrer aber Rücksicht nehmen muss. Dieses System ist absolut ineffizient.

Dann sollten Kinder schon nach dem sechsten Schuljahr wissen, was sie am meisten interessiert und was sie beruflich machen möchten?

Precht: Nicht unbedingt. Ein Grundstandard in Mathe und den anderen Fächern wird ja in jedem Fall vermittelt. Das heißt, wir definieren zwar keine Lehrpläne mehr, aber Bildungsstandards. Darüber hinaus kann jeder Schüler eigene Schwerpunkte wählen, die allerdings nicht unverrückbar sind. Das heißt, wenn sich seine Interessen ändern sollten, schwenkt er eben um auf andersartige Projekte. Das Schöne am individualisierten Lernen ist: Jeder muss ein bestimmtes Niveau bis zum 10. Schuljahr erreichen, aber es ist jedem freigestellt, mehr zu machen. Es gibt ja heute hochintelligente Lernsoftware, gerade in den Naturwissenschaften, mit denen Sie im Grunde genommen schon in der Schule Mathe studieren können. Denn diese Lernsoftware, in der Ihnen Nobelpreisträger höhere Mathematik erklären, führt schon weit in den Universitätsstoff hinein. Und damit hätten wir eine Begabtenförderung, wie es sie bislang in Deutschland gar nicht gibt.

In Ihrem Buch kritisieren Sie die heutige Tendenz zum „Bulimie-Lernen", die im Zuge von G8 an den Gymnasien vorherrscht, sprich, es werden enorme Stoffmengen kurzfristig eingepaukt und schnellstmöglich wieder vergessen. Wie könnten wir denn nachhaltiger lernen, zum Beispiel mit Kreativität?

Precht: Kreativität können wir durch Projektarbeit verstärken. Dazu gibt es dieses berühmte Missverständnis, Projektarbeit sei Gruppenarbeit. Ich bin gar kein großer Freund von Gruppenarbeit. Das kann man machen, aber sie ist nicht besser als andere Arbeitsformen. Mit einem Projekt meine ich, dass Lehrer verschiedener Fächer zusammen unterrichten. An einem Projekt zum Klimawandel könnten sich zum Beispiel der Erdkundelehrer, der Sozialkundelehrer, der Physiklehrer und der Chemielehrer beteiligen und gemeinsam auf einen Sinnhorizont hinarbeiten. In diesem Rahmen könnten sie den Schülern kreative Aufgaben stellen. Biologie würde ich mehr im Wald unterrichten als in der Schule, um das Ganze mit Leben und Sinn zu füllen. Es gibt ja schon Schulen in Deutschland, die das so machen, Montessori-Schulen zum Beispiel, aber auch private Eliteschulen. Die sind viel mehr bei mir als bei den jetzt bestehenden öffentlichen Gymnasien.

Precht: Indem man Menschen Dinge tun lässt und ihnen Spielräume dafür gibt. Ich stelle mir das, ehrlich gesagt, gar nicht so schwierig vor. Ganz wichtig ist, die Welt nicht mehr in Fächer einzuteilen. Die Trennung von Mathematik und Physik ist absurd, die Trennung von Biologie und Chemie ebenfalls. Und wenn ich den Klimawandel erklären will, muss ich auch auf die sozialen Faktoren eingehen. Dass wir den Unterricht so schematisieren, als wäre die Welt ein Apothekerschrank, in dem es lauter Fächer gibt, ist dem vernetzten Denken nicht zuträglich. Wir müssten genau das Gegenteil trainieren.

„Es sollte zentrales Anliegen der Schule sein, dass jemand klar logisch denken kann, dass er wunderbar frei und in der bestmöglichen ihm zur Verfügung stehenden Form reden kann."

Wie ließe sich denn das Thema Kreativität oder Projektlernen auf die Arbeitswelt übertragen? Da geht es heute ja auch darum, Innovationen zu fördern.

Precht: Zunächst einmal müssen Sie eine Sache schon ziemlich gut beherrschen, um Kreativität darin zu entfalten. Und zweitens müssen Sie eine Persönlichkeit sein, die das Neue liebt. Das tun nur wenige: Die allerwenigsten Menschen werden davon getrieben, etwas Neues zu erfinden oder zu machen. Das liegt natürlich auch an unserem Schulsystem. Denn wenn Schüler so veranlagt sind, dann ecken sie im Regelfall an, weil das den Lehrplan sprengt. An unseren Schulen wird in erster Linie konformistisches Verhalten belohnt. Es ist ja nicht so, dass wir das ab und zu nicht auch mal bräuchten. Aber es ist nicht sehr persönlichkeitsfördernd, sondern eine eindimensionale Ausbildung zum Sachbearbeiter. Der Soziologe Hartmut Rosa hat einmal gesagt, an unseren Schulen werden die Menschen zu Chefsekretärinnen ausgebildet. Sie bekommen von ihrem Chef ein Sujet hingelegt, das sie einsortieren und ablegen. So ist Schule.

In der modernen Arbeitswelt sind nun aber vor allem Networking und Kollaboration gefragt. Wie werden diese Schlüsselqualifikationen erlernt?

Ihre Kritik an der Schule würden sicher viele Unternehmen unterschreiben. Viele beklagen, dass Berufseinsteiger heute nicht gut lesen, schreiben und rechnen können. Das ist aber noch nicht alles. Für eine Führungslaufbahn gibt es überhaupt keine Vorbereitung in der Schule. Wie könnte sich das ändern?

Precht: Eine ganz wichtige Qualifikation von Führungskräften ist, sich gut ausdrücken zu können, und zwar vor allen Dingen mündlich. Freie Vorträge halten, auf Leute wirken durch die Kunst der Rede, Leute überzeugen – das sind Dinge, die kommen in der Schule nur am Rande vor, weil Sie Mündliches schlechter objektiv bewerten können als schriftliche Leistungen. Wenn ich merke, dass ich mit meinen Worten Eindruck machen kann, dass ich mich gut oder sogar besser als andere artikulieren kann, nimmt mein Selbstbewusstsein zu. Das heißt, das ist aktive Persönlichkeitsentwicklung.

Wittgenstein hat einmal gesagt, die Grenzen meiner Sprache sind die Grenzen meiner Welt. Und da sollten wir sehen, dass wir den Menschen frühzeitig entgrenzen. Es sollte zentrales Anliegen sein, dass jemand klar denken kann, dass er wunderbar frei und in der bestmöglichen ihm zur Verfügung stehenden Form reden kann. Solche Sachen müssen wir in der Schule ganz stark trainieren. Das Glei- →

→ che gilt für die Entscheidungsfindung, eine ebenfalls sehr wichtige Aufgabe für Führungskräfte. Wie treffe ich Entscheidungen? Wie gehe ich mit Menschen um? Diese Fähigkeiten müssen wir gezielt in Projekten trainieren.

In Unternehmen ist gerade der Punkt „Wie gehe ich mit Menschen um?“ wichtig. Wir erleben ja sehr häufig, dass Top-Manager hier versagen.

Precht: Die sind ja auch fast alle fehlausgebildet. Die haben eine Elite-Uni besucht, eine Zusatzqualifikation erworben und noch dieses oder jenes Zertifikat. Das schaffen Sie nur mit ganz viel Fleiß. Wenn Sie aber wahnsinnig fleißig sind, in der Schule und im Studium, ist das Zeit, die Ihnen zur Persönlichkeitsreifung fehlt. Wenn mein Kind den ganzen Tag pauken muss, kann es keine Zeit mit seinen Kameraden verbringen, zum Beispiel auf dem Fußballplatz, wo man soziale Regeln lernt, wo man Fairness lernt, wo man lernt, Mannschaften zu bilden oder andere zu motivieren. Je mehr Zeit Heranwachsende zur Bewältigung des Schulstoffs benötigen, desto weniger Zeit haben sie, andere Fähigkeiten auszubilden. Deswegen müssen wir die Stoffmenge dramatisch reduzieren.

Lässt sich die verfehlte Schulausbildung, insbesondere im Hinblick auf Führungsqualifikationen, durch berufliche Weiterbildung oder Online-Studien kompensieren?

Precht: Vielleicht ein bisschen. Aber wenn man sich die Führungskräfte in Deutschland wie auch in anderen Ländern genauer anschaut, dann stammen die meisten aus höhergestellten Elternhäusern. Diese Fähigkeiten lernen diese Menschen normalerweise zu Hause, die gucken sie sich von ihrem Vater ab. Die lernen sie mit ihren Geschwistern zusammen. Das soziokulturelle Klima, aus dem sie kommen, das Umfeld ihrer Eltern, spielt eine große Rolle. Der allergrößte Teil der Führungskräfte in Deutschland kommt aus Familien, in denen schon die Eltern Führungskräfte oder auf höheren Etagen beschäftigt waren. Die wenigen Obermanns dieser Welt sind Ausnahmen.

Damit weisen Sie Eltern eine Vorbild- oder auch Lehrerfunktion zu. Wie würden Sie die Rolle des Lehrers in der künftigen Gesellschaft beschreiben?

Precht: Der Lehrer übernimmt die Verantwortung dafür, dass ein Kind alle wichtigen Kompetenzen erwirbt. Das heißt, Schulen benötigen eine Verantwortungskultur. Derzeit ist es ja so, dass ein Chemielehrer eine Klasse im achten Schuljahr unterrichtet und im nächsten Jahr schon wieder ein anderer. Und dieser Chemielehrer, der die Klasse nur ein Jahr lang hatte, weiß am Ende, wenn er die Noten vergibt, teilweise nicht einmal die Namen der Schüler. Er weiß nicht, warum der eine Fünfen schreibt, warum dieser Schüler nicht motiviert ist oder welche Probleme er ansonsten hat. So funktioniert kein Unternehmen und so funktioniert auch keine Schule!

Es müssen Bildungs- und Verantwortungskulturen entstehen. Und deswegen würde ich wie in jeder guten Firma auch die Schulen in verschiedene Abteilungen, in Lernhäuser untergliedern. So wie das in englischen Colleges gemacht wird. Da haben Sie dann Gryffindor und Slytherin, um es mit Harry Potter zu sagen, die jeweils eine eigene Identität ausprägen. Innerhalb dieser Lernhäuser sind die Lehrer verantwortlich für ihre Schüler und müssen sich rechtfertigen, wenn diese die Schule nicht packen. Das ist eine völlig andere Bindungs- und Verantwortungskultur. Meine Lehrer mussten sich ja nicht rechtfertigen, wenn ich eine schlechte Note geschrieben habe. Man hätte aber fragen können, der Junge ist doch nicht doof, wieso schreibt der eine Fünf? Machen Sie so einen schlechten Unterricht oder haben Sie nicht gemerkt, dass er nicht mehr mitkommt? Das geht natürlich leichter, wenn Sie keine großen Klassenverbände haben. Auch um diese Bindungskultur zu ermöglichen, möchte ich die Klassenverbände nach dem sechsten Schuljahr auflösen. Jeder Schüler hätte dann ein Umfeld von etwa 15 Lehrern, die ihn vom ersten Schuljahr an bis zur zehnten Klasse oder bis zum Abitur begleiten. Die also die gesamte Entwicklung des Kindes von Anfang an mitbekommen und sich dafür mitverantwortlich fühlen.

„Man könnte Lehrer fragen: Wieso schreibt ein bestimmter Junge eine Fünf? Machen Sie so einen schlechten Unterricht oder haben Sie nicht gemerkt, dass er nicht mehr mitkommt?“

Buchtipp. Prechts jüngstes Buch „Anna, die Schule und der liebe Gott“ erschien im April 2013 im Goldmann Verlag, München (351 Seiten, 19,99 Euro).

Sehen Sie diese Verantwortungsdefizite auch in den Unternehmen?

Precht: Auch in der Wirtschaft gibt es die Tendenz, Verantwortungskulturen auszuprägen. Viele Unternehmen sind ja hierarchisch geführt. Das ist nicht grundsätzlich verkehrt, aber sie dürfen nicht anonymisiert sein. Je stärker die hierarchische Struktur, umso stärker muss die Verantwortungskultur parallel dazu greifen. Das heißt, ein Vorgesetzter muss für seine Abteilung einstehen – und zwar für jeden einzelnen Mitarbeiter. Wir wissen alle, dass in einem Unternehmen, in dem man sich mit seiner Abteilung identifiziert, die Arbeitsleistung wesentlich höher ist, als wenn man Dienst nach Vorschrift macht. Das ist auch der Grund, warum unsere Bürokratie nicht funktioniert. Zum Beispiel beim Finanzamt, da gibt es überhaupt keine Bindungs- und

Verantwortungskultur. Ich zahle horrend viel Steuern, aber ich kenne meinen Finanzbeamten nicht! Er schickt mir jedoch irgendwelche anonymisierten formalen Mahnungen, die ich nicht verstehe. Eigentlich sollte der mich anrufen und sagen: „Herr Precht, kommen Sie doch mal auf einen Kaffee vorbei. Ich habe hier so ein kleines Problem entdeckt.“ Das gilt für Firmen, das gilt für Schulen und das gilt auch für die gesamte Verwaltung.

Und es setzt sich fort in Bereichen, über die wir bislang noch gar nicht gesprochen haben: Die duale Ausbildung wie auch das Hochschulstudium sind nach dem Bologna-Prozess heute stark verschult ...

Precht: Das war eine Fehlentwicklung. Die Wirtschaft hat dies mehrheitlich unterstützt, weil Unternehmen bemängelt haben, dass die deutschen Studenten zu alt sind und damit zu spät in den Beruf einsteigen. Deswegen waren viele für G8 und auch viele für die Verschulung der Studien. Mittlerweile hat sich das Blatt aber vollkommen gewendet: Die Mehrheit der Top-Manager, mit denen ich zusammenkomme, halten gar nichts mehr davon. Heute nehmen sie lieber in Kauf, dass jemand vielleicht ein bisschen krumpelig studiert hat und zwei Jahre älter ist als gewünscht, aber immerhin halbwegs eine Persönlichkeit ist. Denn jetzt strömen Leute in die Betriebe, die vor allen Dingen eins gelernt haben: wie sie sich am geschicktesten durchwurschteln. Das ist aber nicht unbedingt die Fähigkeit, die Unternehmen brauchen.

Glauben Sie, dass man das Ruder noch herumreißen kann, wo die gesamte Entwicklung in die falsche Richtung weist?

Precht: Stimmt, im Zuge von „Pisa“ ist sie jetzt zehn Jahre in die falsche Richtung marschiert. Aber das haben ja nun mittlerweile die allermeisten erkannt. Also die Anzahl der Schulen, die von G8 wieder auf G9 gehen, wächst. An unseren Universitäten wird sich in den nächsten zehn, zwanzig Jahren ohnehin unfassbar viel verändern. Und zwar durch E-Learning. Menschen in Amerika studieren jetzt schon mit hervorragenden Software-Programmen komplett zu Hause in ihrem Wohnzimmer, um anschließend bei einer Elite-Universität ihren Abschluss zu machen. Also ich glaube, dass Universitäten, so wie sie jetzt sind, ohnehin nicht erhalten bleiben.

Stichwort „Pisa“. Inwiefern ist es möglich zu messen, wie es um die Bildung in Deutschland bestellt ist?

Precht: Das ist schwer. Es gibt bestimmte Dinge, die können Sie berechtigterweise messen. Zum Beispiel, wie viele Arbeiterkinder in Deutschland machen Abitur? Oder wie viel Prozent aller Kinder (in Deutschland sind es sieben Prozent) verlassen die Schule ohne irgendeinen Schulabschluss? Schlittern also sofort in eine kriminelle oder eben in eine Hartz-IV-Karriere? Das können Sie messen.

Aber ich habe selber fünf Jahre lang in der empirischen Qualitätsforschung in der Pädagogik gearbeitet und danach ist mir völlig klar, dass Sie Qualität nicht wirklich messen können. Und zwar aus folgendem Grund: „Pisa“ misst bestimmte Kompetenzen. Das war zunächst ein guter Gedanke: Weg vom Wissen, hin zu den Fähigkeiten – also wie gut können 15-Jährige rechnen oder schreiben im internationalen Vergleich. Nur können Sie die Schulen anderer Länder schlecht mit denen in Deutschland vergleichen. In der Türkei ist es so, dass 15-Jährige, die noch zur Schule gehen, Abitur machen. Alle anderen sind gar nicht mehr in der Schule. In Deutschland sind aber alle 15-Jährigen noch schulpflichtig. Das heißt, Sie messen bei uns die Leistungen der Hauptschüler mit und so gewinnen die Türken bei „Pisa“. Das ist natürlich albern. Die Dänen haben ihre Legastheniker erst gar nicht zu den Rechtschreibtests geschickt. Die asiatischen Länder haben ihre Schüler vorab auf die Tests vorbereitet, sodass sie anschließend super abgeschnitten haben. Aber es gibt noch ganz andere Probleme. Die Schule soll ja nicht nur Fähigkeiten im Rechnen und Schreiben vermitteln, sie dient auch zur Persönlichkeitsentwicklung. Folglich interessiert auch: Wie gerne geht jemand in die Schule, wie gerne lernt er? Oder eine der wichtigsten Fähigkeiten überhaupt: Hat er gelernt, selbst zu lernen? Wie wollen Sie denn das messen?

Wozu brauchen wir denn überhaupt Schulen?

Precht: Zum Wissenserwerb allein benötigen Sie keine Schule. Wenn ich meinen Sohn zu Hause unterrichten würde, erhielte er eine viel bessere Bildung als in der Schule. Aber nur in der Schule lernt er, mit anderen klarzukommen. Mit sich und mit anderen, in verschiedenen Altersphasen, einschließlich Pubertät und allem, was dazugehört. Sich zu einer sozialen Persönlichkeit zu trainieren, die gelernt hat, später mit allem im Leben und im Berufsleben umzugehen, auch mit Fehlern. Das ist der Grund, warum wir überhaupt noch Schulen brauchen.

Interview: Petra Jauch, Stefanie Hornung

„Wenn Sie aber wahnsinnig fleißig sind, in der Schule und im Studium, ist das Zeit, die Ihnen zur Persönlichkeitsreifung fehlt.“

Precht kommt zur „Zukunft Personal“

Veranstaltungstipp. Warum die Wirtschaft zum Beispiel das „G8“ und die Verschulung des Studiums kritisch sehen sollte und wie die Reparaturmaßnahmen in der betrieblichen Weiterbildung aussehen könnten – damit wird sich Precht in seinem Keynote-Vortrag „Der Wert der Bildung für die zukünftige Gesellschaft“ auf der Messe „Zukunft Personal“ beschäftigen.

Ort: Messe „Zukunft Personal“ in Halle 2.2 der Messe Köln

Zeit: Mittwoch, 18. September 2013, 9.30 – 10.30 Uhr. Anschließend findet ein „Public Interview“ mit dem Referenten statt.

Weitere Informationen:
www.zukunft-personal.de

Wenn Kunden Top-Manager bewerten

360-GRAD-FEEDBACK. Leistungsbewertungen gehören in den meisten Unternehmen zum Standard in der Personalarbeit. Dennoch unterzieht sich nur selten auch das Top-Management einer solchen Bewertung und häufig wird der Kunde mit seiner wichtigen Perspektive gar nicht einbezogen. Die Unternehmensberatung Capgemini hat diese beiden Aspekte nun in einem neuen Performance-Management-Prozess bedacht.

Was unterscheidet Hochleistungsorganisationen von anderen Unternehmen? Sie haben unter anderem eine höhere Anziehungskraft auf Talente und beherrschen es, sie individuell weiterzubilden. Grundlage dafür ist ein funktionierendes Performance-Management. Diese Erkenntnis setzt sich in den Unternehmen mehr und mehr durch, sodass Leistungsbewertungen bereits vielerorts zum Standardkanon des Personalmanagements gehören.

Als gebräuchlichste Methode hat sich dabei das 360-Grad-Feedback etabliert. Es ist sowohl ein Leistungsbeurteilungs- als auch ein persönliches Entwicklungsinstrument, bei dem die Perspektiven aller beteiligten Stakeholder wie Vorgesetzte, Mitarbeiter, Kunden oder Lieferanten und Kollegen zur Beurteilung des arbeitsbezogenen Verhaltens einer Führungskraft integriert werden. Eingesetzt werden dabei meistens Fragebögen oder standardisierte Interviews. Als Ausgangsbasis für die Beurteilung dienen häufig unternehmensspezifisch entwickelte Kompetenzmodelle, die den fünf folgenden Kompetenzkategorien zugeordnet werden können: Persönlichkeits-, Führungs-, Fach-, Sozial- und Methodenkompetenz. Aus den Ergebnissen und dem Vergleich der Selbst- und Fremdeinschätzung werden im Anschluss Stärken und Entwicklungsfelder herausgearbeitet und konkrete Interventionsmöglichkeiten für den Feedback-Nehmer abgeleitet.

Die Beliebtheit von 360-Grad-Feedbacks ist dabei einerseits zurückzuführen auf den multidimensionalen Charakter vieler Jobanforderungen und andererseits auf die Informationsdichte durch den Einbezug unterschiedlicher Perspektiven. Zudem zeigt sich neben zahlreichen er-

folgreichen Praxisfallbeispielen auch empirisch, dass 360-Grad-Feedback die Leistung der Feedback-Nehmer verbessert.

Erfolgsfaktoren für das 360-Grad-Feedback

Teilweise kann diese Art des Feedback-Gebens aber auch zu einer schlechteren Leistung führen. Kritische Stimmen wie zum Beispiel Psychologe Oswald Neuberger bezeichnen 360-Grad-Feedbacks gar als „Lauschangriff“ oder „universalisierten Voyeurismus“. Und in der Tat lässt sich leicht verstehen, dass diese Methode den Feedback-Nehmern unangenehm sein kann. Beurteilungsprozesse sind häufig mit Ängsten und Widerständen verknüpft.

Wichtig ist deshalb, dass Rahmenbedingungen und Ziele frühzeitig transparent sind und das Senior Management sowohl bei der Konzeption als auch bei der Bewertung selbst miteinbezogen wird. Es geht darum, eine vertrauensvolle Basis zu schaffen und Fehler oder Entwicklungsbedarfe als wichtigen Ausgangspunkt für Lernprozesse wahrzunehmen. Eine sogenannte „positive Fehlerkultur“ beinhaltet auch, dass Fehler nicht automatisch sanktioniert werden. Die Etablierung von 360-Grad-Feedbacks sollte daher immer in einen gesamtorganisationalen Change-Prozess eingebettet sein.

Ein weiterer wichtiger Faktor für ein erfolgreiches 360-Grad-Feedback ist die Anonymität. Sie ist wesentliches Kernmerkmal für die Akzeptanz des Verfahrens durch den Feedback-Nehmer und die Ehrlichkeit der Feedback-Geber. Dabei gilt die Regel: Je standardisierter und normierter der Feedback-Prozess gestaltet wird, desto eher werden die Informationen vom Feedback-Nehmer verstanden und akzeptiert.

Gleichzeitig gibt es sehr unterschiedliche Effekte bezüglich der Übereinstimmung zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung. Insgesamt sind Feedback-Nehmer, bei denen die eigene Einschätzung und die Bewertung ihrer Feedback-Geber vergleichsweise ähnlich sind, sozusagen die „besseren“ Mitarbeiter. Sie sind selbstreflektierter und daher empathischer und offener für die Reaktionen anderer. Langfristig betrachtet führt 360-Grad-Feedback nicht nur zu einer Verbesserung der Arbeitsleistung, sondern auch zu einer höheren Übereinstimmung zwischen Fremd- und Selbsteinschätzung. Das 360-Grad-Feedback trägt also auch dazu bei, die Selbstreflexion zu steigern.

Wichtig ist weiterhin, dass die Rückmeldung sowohl die Entwicklungsfelder als auch die Stärken herausstellt und sich auf konkrete Verhaltensweisen bezieht. Auf diese Weise werden Entwicklungspotenziale betont, konkrete Handlungsfelder aufgezeigt und Ansatzpunkte beispielsweise in Form von passgenauen Trainings oder anderen Entwicklungsmaßnahmen ermittelt. Als sinnvoll hat sich außerdem erwiesen, den nachfolgenden Prozess durch Coachings zu begleiten, um eine nachhaltige Umsetzung zu gewährleisten. Gleichzeitig sind die Unterstützung durch Vorgesetzte und die Organisation essenziell für die Bereitschaft zur Veränderung und die tatsächliche Kompetenzentwicklung der Feedback-Nehmer.

Feedback-Prozess bisher nicht voll umfänglich im Einsatz

Obwohl 360-Grad-Feedback insbesondere im angloamerikanischen Raum bereits zum Standardkanon des Talentmanagements gehört, ist ein echter Rundumblick noch immer selten anzutreffen. In einer Studie von Wayne F. Cascio aus dem Jahr 2006 (veröffentlicht im „Handbook of Research in International Human Resources Management“) zeigte sich, dass cirka 90 Prozent von knapp 270 größtenteils multinationalen Unternehmen Performance-Management einsetzten, jedoch mit un- →

Exemplarische Fragen aus dem Interview

Leitfaden. Im Interview konnten Vorgesetzte, Mitarbeiter und Kunden die Top-Manager bewerten. Die Beantwortung erfolgte auf einer Skala von 1 („stimme voll zu“) bis 5 („stimme gar nicht zu“).

- Termine und Deadlines werden in qualitativ guter Arbeit grundsätzlich eingehalten.
- Die Consulting Expertise der Capgemini-Mitarbeiter entspricht meiner Erwartung.
- Ich habe den Eindruck, dass das Capgemini-Team gutes Teamwork leistet.
- Neuen Ideen, Anforderungen und Wünschen steht das Team offen gegenüber.
- Herr/Frau … erscheint mir motiviert und hat die Augen offen.
- Ich schätze Herrn/Frau … sehr und uns verbindet ein kollegiales Verhältnis.
- Herr/Frau … beeindruckt mich durch sein Wissen und seine Erfahrung.
- Ich habe den Eindruck, dass Herrn/Frau … Entwicklungspotenziale in unserem Unternehmen auffallen.
- Herr/Frau … behandelt seine/ihre Mitarbeiter gleich und mit Respekt und pflegt dabei einen freundlichen Umgangston.
- Herr/Frau … kennt unser Unternehmen wie seine eigene Westentasche.
- Auch nach einem Konflikt verbindet Herrn/Frau … und mich ein gutes Verhältnis.

Offene Fragen

- Was schätzen Sie an Herrn/Frau …?
- Welchen Tipp würden Sie Herrn/Frau … geben?
- Welchen Tipp würden Sie dem Unternehmen Capgemini geben?
- Wie beurteilen Sie diese Befragung?

→ terschiedlichem Erfolg. Insbesondere aufseiten der Mitarbeiter und Führungskräfte wird häufig nicht der Mehrwert, sondern vielmehr der Aufwand an Zeit und Ressourcen wahrgenommen. Gleichzeitig unterzieht sich nur selten auch das Top-Management dem Bewertungsprozess und die wichtige Perspektive des Kunden wird oft vernachlässigt. Dabei liefert dieser nicht nur wertvolles Feedback für individuelles und organisationales Lernen, sondern erhöht auch die Kundenbindung. Erklärungen dafür liegen auf der Hand: Der explizite Einbezug einer Außenperspektive kann insbesondere bei den Feedback-Nehmern zu ausgeprägten Widerständen führen. Bei einer direkten verhaltensbezogenen und personalisierten Rückmeldung lassen sich negative Aspekte deutlich schlechter von sich weisen als zum Beispiel bei allgemein gefassten Kundenbefragungen. Gleichzeitig bietet dieses direkte Kunden-Feedback aber sowohl für organisationale als auch für individuelle Lernprozesse möglicherweise die fruchtbarsten Hinweise.

Pilotprojekt bei Capgemini für das Top-Management

Capgemini hat sich den hier beschriebenen Herausforderungen gestellt und im Rahmen eines Pilotprojekts sowohl das Top-Management als auch deren Kunden in einen 360-Grad-Feedback-Prozess eingebunden. Bereits seit den 90er-Jahren führte das Unternehmen mit erheblichem Aufwand die Leistungsbewertung seiner Mitarbeiter durch. Einerseits um ein realistisches Leistungsprofil für die entsprechende Incentivierung zu erhalten und andererseits um eine passgenaue Karriereentwicklung sicherzustellen. Dabei wurden im Rahmen eines Feedbackprozesses oft unterschiedlichste Perspektiven von Kollegen eingeholt und externe Personalberatungen in den Prozess eingebunden. Im Frühjahr 2012 entschied das Management von Capgemini Deutschland, die Top-Führungskräfte nicht nur intern bewerten zu lassen, sondern Kunden intensiv in den Bewertungsprozess einzubeziehen. Als Dienstleistungsunternehmen lag dies nahe.

Anfangs bestanden Vorbehalte bei den alten Hasen

Anstoß für die konkrete Umsetzung des 360-Grad-Feedbacks bildete die Einführung eines globalen Kompetenzmodells, an das der Prozess strategisch gekoppelt wurde. Als Entscheidungsträger war dabei das gesamte Management von Capgemini Deutschland beteiligt. Um von Anfang an den Prozess für alle transparent zu gestalten und so das nötige Vertrauen aufzubauen, wurden die Feedback-Nehmer sowohl von der Personalabteilung als auch dem Management in Gruppengesprächen informiert.
Im Frühjahr 2012 wurde der jährliche Leistungsbewertungsprozess der Führungskräfte erstmalig an das Feedback des Kunden gekoppelt. In einem Piloten wurden sieben Account Manager aus dem Top-Management betrachtet, die gemeinsam einen maßgeblichen Teil des Umsatzvolumens von Capgemini Deutschland erwirtschaften.
Der Einbezug des Kunden stieß zunächst nicht nur auf Verständnis bei den Feedbacknehmern, die als alte Hasen bereits auf eine jahrzehntelange erfolgreiche Karriere zurückblicken: „Was soll der Kunde über meine Performance sagen können?“ oder „Wir haben andere Probleme, die wir anpacken sollten“ war unter anderem als Reaktion zu hören. Um solchen Vorbehalten und Widerständen Raum zu geben, wurden während des Prozesses regelmäßige Gespräche durchgeführt.
Die Identifizierung des richtigen Kunden pro Account Manager stellte die nächste Herausforderung dar: Nachvollziehbar war, dass ein Account Manager eher einen Kunden auswählt, der Gutes zu berichten weiß. Die Herausforderung lag darin, den Piloten nicht als Sanktionierung und Kontrollinstrument zu positionieren, sondern die eigentliche Intention herauszustellen: Die Fokussierung auf die wichtigsten Mitarbeiter. Um hier das Vertrauen zu demonstrieren, durften die Account Manager zusammen mit ihren Führungskräften die Kunden als Gesprächspartner benennen. Diese wurden dann anhand eines Interviewleitfadens, der mit dem zugrunde liegenden Kompetenzmodell verknüpft war, befragt.

Das eingeführte Kompetenzmodell dient der Orientierung

Das Kompetenzmodell von Capgemini umfasst Verhaltensweisen und Kompetenzen, die einerseits eine kulturvermittelnde Wirkung auf Mitarbeiter haben, andererseits jedoch rollenspezifisch Orientierung und Leistungsstandards vermitteln. Die Verknüpfung von Rollen mit ihrem messbaren Anforderungsprofil ist ein Credo, das der Entwicklung von Kom-

AUTOREN

Rabea Brietze
ist Betriebswirtin und hat sich auf den Themenschwerpunkt „Learning and Development“ fokussiert. Seit 2009 ist sie bei Capgemini im Bereich Human Resources tätig.
rabea.brietze@capgemini.com

Hannah Rauterberg
ist Diplom-Psychologin sowie ausgebildete Kommunikations- und Verhaltenstrainerin. Sie ist derzeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin im Bereich Wirtschaftspsychologie an der SRH Hochschule Berlin tätig.
Hannah.rauterberg@srh-hochschule-berlin.de

Frank Tennstedt
ist Vice President, Country Board Secretary bei Capgemni Consulting. Der Diplom-Informatiker ist seit 2008 im Unternehmen tätig.
frank.tennstedt@capgemini.com

Von 360 auf 90 Grad

Praxis. Während Capgemini das Feedback-Verfahren um eine weitere Perspektive ergänzt hat, ist das Unternehmen Kabel Deutschland den umgekehrten Weg gegangen: Es hat das bestehende 360-Grad-Feedback auf ein 90-Grad-Führungs-Feedback eingeschränkt. Nachdem der Kabelnetzbetreiber den umfassenden Prozess mehrfach durchgeführt hatte, sank die Resonanz bei den Feedback-Gebern. Die Neukonzeption des gesamten Feedback-Prozesses sollte das Instrument reaktivieren und dabei den Aufwand so gering halten, dass auch künftig alle Mitarbeiter, Kollegen und Vorgesetzten bereit wären, ihr Urteil abzugeben. In der Folge ist ein Prozess entstanden, der einen starken Fokus auf die Nachfolgeschritte legt. Die Vorgesetzten werden zum Beispiel in einem eigenen Auswertungsgespräch einbezogen. Sie erarbeiten dabei gleichzeitig zusammen mit dem Feedback-Nehmer Maßnahmen in den identifizierten Entwicklungsfeldern. Mehr zu diesem Beispiel lesen Sie im Personalmagazin, Ausgabe 9/2013.

petenzmodellen zugrunde liegt. Um die Messung dieses Anforderungsprofils nun auf weitere Feedback-Geber zu erweitern, ließen sich die transparenten und dem Mitarbeiter offen kommunizierten Kompetenzanforderungen nutzen:

- „**Core Behaviors**“: Gemeinsame Verhaltensweisen aller Capgemini-Mitarbeiter weltweit
- „**Professional Competencies**“: Kompetenzen, die alle Mitarbeiter bei der Professionalisierung ihrer Tätigkeit Orientierung geben sollen
- „**Role Specific Competencies**“: Kompetenzen, die sich aus der Rolle des Mitarbeiters ableiten
- „**Leadership Profile**“: Kompetenzen, die von den Führungskräften erwartet werden

Somit war sichergestellt, dass sich der Kunde in seinem Feedback in Strukturen bewegte, die dem Feedback-Nehmer geläufig waren. Das Feedback wurde persönlich durch eine neutrale Person der Personalabteilung in 60- bis 90-minütigen Interviews eingeholt. Das Gespräch orientierte sich dabei zunächst für die reine Leistungsbeurteilung des Account Executive an einem skalierten Fragebogen. Um Rückschlüsse auf die allgemeine Situation des Accounts ziehen zu können, bewegten sich Interviewer und Kunde später entlang offener Fragestellungen (siehe Kasten auf Seite 27).

Die Ergebnisse individuell an den Mitarbeiter zurückspiegeln

Die Ergebnisse der Selbst- und Fremdeinschätzung aller Feedbackgebergruppen wurden zusammengefasst und den Feedbacknehmern in Form einer individuellen Gesamtauswertung zurückgespiegelt.
Die Kundengespräche ermöglichten im Anschluss drei Perspektiven: das Feedback zur persönlichen Weiterentwicklung des Account Managers, das Feedback zur Situation im allgemeinen Account und die Identifikation neuer Handlungsbedarfe. Anschließend wurden den sieben Account Managern auf Basis ihrer Ergebnisse spezifisch abgeleitete Entwicklungsmöglichkeiten angeboten. Innerhalb der nachfolgenden sechs Monate durchliefen sie unter anderem Seminare und Trainings zu informeller Führung, zu Kommunikations- und Selbstwirkungstrainings und sie erhielten Schulungen zur Verbesserung der Work-Life-Balance. Das gesamte Account-Team nahm außerdem an Trainings in den Bereichen Social Media, Teamwork und Selbstorganisation teil.

Resümee: Vertrauen und Offenheit brauchen länger

In der Literatur zu Feedback-Prozessen wird explizit auf die Bedeutung eines systematischen und umfassenden Controllings hingewiesen, das jedoch in den seltensten Fällen durchgeführt wird. Die leistungsbezogenen Effekte des Prozesses bei Capgemini können natürlich erst langfristig bewertet werden. Befragungen der Beteiligten zeugen jedoch bereits von einem Teilerfolg.
Im Fortgang der Gespräche gaben Kunden mehr und mehr Feedback zu dem Prozess selbst: Als „mutig“ bezeichneten einige den neuen Ansatz, auch als „allumfassend“ und als eine „Wertschätzung der Mitarbeiter“. Die Intention des Prozesses war also beim Kunden angekommen.
Gleichzeitig zeigten sich bei den Account Managern als Feedback-Nehmer folgende Reaktionen: Positiv bewerteten sie die jeweilige individuelle Gesamtauswertung. Sie konnten ihr Hinweise auf die eigene Leistung und Entwicklungsbedarfe entnehmen. Nicht alle konnten daraus aber auch gute Hinweise zur Kundenbeziehung ableiten. Ebenso ist die Offenheit gegenüber dem Prozess noch nicht zu 100 Prozent gegeben. Obwohl der Sinn und Zweck des Prozesses den Teilnehmern klar geworden ist, gilt es also beim nächsten Durchlauf die Offenheit der Teilnehmer noch zu erhöhen.

Bereits „Best Practice“ für andere Standorte

Der Pilot sorgte an anderen Standorten bereits für Interesse und wurde nun in England, Frankreich, Belgien, USA und Schweden eingeführt. In Deutschland wird der Prozess dieses Jahr auf andere volumenstarke Accounts ausgeweitet. Die nächsten Aufgaben von Capgemini sind, das Vertrauen in den Prozess weiter zu fördern und Feedback fortlaufend als wichtige Ressource für individuelles und organisationales Lernen zu stärken.

Hannah Rauterberg, Rabea Brietze, Frank Tennestedt

Führungskräfteweiterbildung muss sich auszahlen

STUDIE. Effizienz heißt das Zauberwort, wenn es um die Entwicklung und Qualifizierung des Leitungspersonals in Unternehmen geht. Das belegt eine neue Untersuchung, für die 428 Personalverantwortliche befragt wurden. Das Kosten-Nutzen-Verhältnis wird bei der Führungskräfteweiterbildung immer wichtiger. Sie soll vor allem die Wirtschaftlichkeit des Betriebs erhöhen – und sich damit auch selbst rentieren.

Der Erfolg von Unternehmen hängt wesentlich von ihrer Führung ab. Darum gilt es, das Führungspersonal auf die Herausforderungen von morgen vorzubereiten und zugleich geeignete Nachwuchskräfte aufzubauen. Die Executive School der Universität St. Gallen hat untersucht, wie es aktuell um die Weiterbildung von Führungskräften steht. Das Ergebnis ist eine internationale, praxisbezogene Studie, der „St. Gallen Executive Education Survey". 428 Personalverantwortliche aus Deutschland, Österreich und der Schweiz wurden dafür befragt.

Entscheidend für die Ausrichtung der Führungskräfteweiterbildung ist die zugrunde liegende Zielsetzung. In der Studie erklärten Personalverantwortliche, welche Ziele ihr Unternehmen mit der Weiterbildung von Führungskräften verfolgt – sowohl auf der unternehmerischen als auch individuellen Wirkungsebene. Dabei fällt auf: Bei den unternehmerischen Zielen steht Effizienz eindeutig an oberster Stelle. Innovation, Wachstum und schließlich organisationale Transformation folgen erst mit relativ großem Abstand. Dass Effizienz so wichtig ist, mag einerseits erstaunen, sind doch Themen wie Innovation und Wachstum

Das bedeuten die Studienergebnisse für Trainer

Chancen. Die Mehrheit der Unternehmen sieht Verbesserungsbedarf bei der eigenen Führungskräfteweiterbildung. Gerade der Mittelstand will in den kommenden Jahren investieren.

Die in dem „St. Gallen Executive Education Survey" untersuchten Fragen rund um die Führungskräfteweiterbildung liefern auch eine Reihe wichtiger Erkenntnisse für Trainer, die Personalverantwortliche bei der Konzeption oder Umsetzung von Weiterbildungsangeboten unterstützen.

Die Selbsteinschätzungen der Befragungsteilnehmer zeigen deutlich, dass es dabei ein erhebliches Verbesserungspotenzial gibt. Denn nur ein Drittel der Personalverantwortlichen sieht das eigene Unternehmen als Spitzenreiter bei der Führungskräfteweiterbildung und nur jeder Fünfte ist der Überzeugung, dass das eigene Unternehmen bereits alle Möglichkeiten ausschöpft.

Insbesondere bei Mittelständlern besteht Nachholbedarf. Diese planen, bis 2016 ihre Aktivitäten zur Weiterbildung der Führungskräfte auszubauen, und sind auch bereit, pro Führungskraft mehr zu investieren. Wesentliche Unterschiede bestehen in dieser Hinsicht zwischen Organisationen, die eher auf formelles Lernen setzen, und jenen, die informelles Lernen bevorzugen. Informelles Lernen wird insbesondere von in der Schweiz ansässigen Unternehmen als Lernansatz präferiert, während Unternehmen in Deutschland tendenziell dem formellen Lernen mehr Bedeutung beimessen. Unternehmen, die auf formelles Lernen setzen, sind intern meist besser abgestimmt und eher in der Lage, die Rendite der Weiterbildung zu messen. Externe Partner sind also gut beraten, ebenfalls quantifizierbare Messgrößen für Interventionen einzuführen.

Externe Ressourcen werden bei der Führungskräfteweiterbildung in erster Linie eingesetzt, um interne Wissenslücken zu schließen. Voraussetzung dabei ist, dass der externe Partner das Expertenwissen situationsspezifisch anpassen kann und damit Anwendbarkeit und Akzeptanz erhöht. Die Befragungsresultate zeigen zudem, dass Unternehmen, die auf externe Lernmechanismen zurückgreifen, bereits über eine Lernarchitektur verfügen und Effizienz als Hauptziel der Weiterbildung definieren. Bemerkenswert ist ferner, dass weibliche Entscheider öfter auf externe Unterstützung zurückgreifen als die männlichen Berufskollegen.

insbesondere in westlichen, gesättigten Märkten derzeit wieder häufiger in der Wirtschaftspresse und Unternehmenskommunikation präsent. Andererseits ist Effizienz in Verbindung mit Liquidität und Profitabilität ein allgegenwärtiges Thema auf der Vorstandsebene.

Warum Effizienz dominiert

Es gibt drei mögliche Erklärungsansätze für die hohe Priorität des Themas Effizienz bei der Weiterbildung von Führungskräften: Erstens kann dies als Lehre aus der Finanzkrise verstanden werden. Neues Wachstum soll künftig kontrollierter und effizienter vonstattengehen – es gilt, mehr mit gleichen oder reduzierten Mitteln zu erreichen. Zweitens ist die Ausbildung von Führungskräften mit Kosten verbunden und daher wird eine entsprechende Rendite erwartet. Ein bemerkenswertes Beispiel für diese Auffassung ist ein Unternehmen der Luftfahrtbranche, welches im Vorlauf jeder Weiterbildungsmaßnahme deren Gesamtkosten ermittelt, diese den Teilnehmern darlegt und ihnen dazu die Vorgabe gibt, aus der Weiterbildung Maßnahmen zu entwickeln, deren Mehrwert die Kosten übersteigen. Drittens bedeutet Effizienz inzwischen mehr als den Einsatz von effizienzfördernden Instrumenten und Prozessen. Viele Unternehmen haben die naheliegenden technischen Effizienzpotenziale bereits realisiert. Weitere Effizienzbemühungen hängen nun von den Mitarbeitern und deren Einstellung, Verhalten und Fähigkeiten ab – und damit indirekt von Führungskräften, die Effizienz nicht nur technisch verstehen, sondern auf der menschlichen Ebene vorleben und vermitteln.

Wie die Abbildung auf Seite 32 zeigt, variiert die relative Gewichtung der unternehmerischen Ziele in Abhängigkeit von der Firmengröße. Je größer ein Unternehmen ist, desto stärker nivellieren sich tendenziell die Ziele, wenngleich Effizienz immer an erster Stelle steht. Besonders gewinnen Wachstum und organisationale Transformation als Ziele bei großen Unternehmen an Relevanz. Bei den individuellen Zielen der Führungskräfteweiterbildung steht Teammanagement an erster Stelle, gefolgt von Selbstmanagement und Organisationsmanagement.

Dieses Resultat kann als Indiz dafür gelten, dass die oft beschworene gute Zusammenarbeit in und zwischen Teams sich in der Praxis meist doch nicht von selbst einstellt. Ob steile oder flache Hierarchien – die Komplexität in Organisationen hat zugenommen. Teams liegen heutzutage meist auf der Organisationsebene, auf der die unternehmensweiten Ziele sowie die Integration unterschiedlicher Kompetenzen aufgrund der fortschreitenden fachlichen Spezialisierung realisiert werden sollen. Es ist unter solchen herausfordernden Bedingungen von großer Bedeutung, ein optimales Führungsverständnis in Teams zu entwickeln.

Weiterbildung. Die Entwicklung der Führungskräfte wird zunehmend auf Effizienz getrimmt.

Aktuelle Herausforderungen

Welche Hürden gilt es bei der Umsetzung dieser Ziele zu überwinden? Am häufigsten werden von den Personalverantwortlichen beschränkte Ressourcen als Hindernis genannt. So berichtete etwa ein Studienteilnehmer: „Kostenmaßnahmen auf der Führungsebene waren früher kein Thema. Heute redimensionieren wir aktiv die Führungsebene und arbeiten mit engeren Budgetvorgaben für die Weiterbildung."

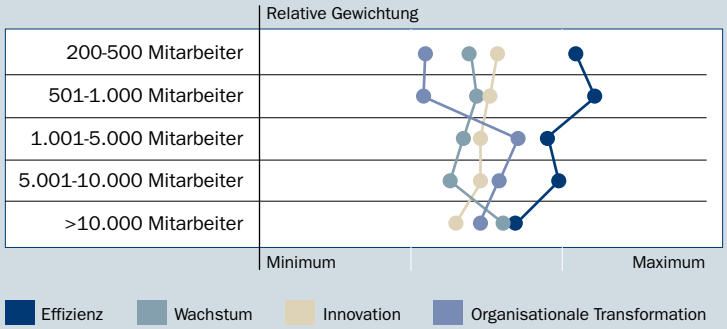
Dass mehr Mittel mehr Wirkung erzielen dürften und Budgets immer größer ausfallen könnten, überrascht nicht. Beim Mitteleinsatz besteht aber offensichtlich Optimierungspotenzial: Bisher ist die Abstimmung zwischen verschiedenen Geschäftseinheiten unzureichend und es fehlt eine übergreifende Lernarchitektur, so die Meinung der Befragungsteilnehmer. Eine solche Lernarchitektur und eine bessere Koordination der Weiterbildungsmaßnahmen würden zu Synergieeffekten führen und so das Budget entlasten.

Was dagegen überrascht: Am zweithäufigsten werden funktional unterschiedliche Entwicklungspfade als Hürde angeführt. Ein Erklärungsansatz hierzu stellt auf die in den vergangenen Jahrzehnten geförderten Fachkarrieren ab. Bereits in der frühen Phase der Mitarbeiterentwicklung erfolgt dabei die fachliche Spezialisierung, die sich in den folgenden Jahren →

→ fortsetzt. Werden dann später Spezialisten in Führungspositionen berufen, fällt es schwerer, diese Führungskräfte gemeinsam weiterzubilden. Was der einen Führungskraft fehlt, ist die Schlüsselkompetenz der anderen. Einzelne Kompetenzlücken lassen sich zwar durch individuell abgestimmte Interventionen schließen. Wichtiger ist es aber, ein gemeinsames Grundverständnis als Voraussetzung für die spätere Zusammenarbeit von Spezialisten auf der Führungsebene sicherzustellen. Ein Unternehmen fördert dies zum Beispiel dadurch, dass nur Führungskräfte nachgezogen werden, die im Laufe ihrer Karriere – unabhängig von der fachlichen Expertise – mehrere Jahre direkt an der Kundenfront gearbeitet haben und so mit dem Markt und den Kunden bestens vertraut sind.

Die unternehmerischen Ziele bei der Führungskräfteweiterbildung

Gewichtung. Effizienz steht bei Unternehmen aller Größenklassen im Vordergrund, bei Großbetrieben fällt die Differenzierung geringer aus.



Quelle: St. Gallen Executive Education Survey 2013

Ressourcen gezielt nutzen

Wenn es an die konkrete Umsetzung der Führungskräfteweiterbildung geht, stellen sich weitere wichtige Fragen: Entwickeln und führen wir die Intervention selbst oder engagieren wir externe Partner? Wann gelangen interne Ressourcen zum Einsatz, wann externe Ressourcen? Nach Ansicht der befragten Personalverantwortlichen sind dabei in den Unternehmen verschiedene Motive ausschlaggebend: An oberster Stelle steht als Motiv beim Einsatz interner Ressourcen, dass sich die Inhalte gemäß den unternehmensspezifischen Bedürfnissen anpassen lassen. Ebenfalls wichtig sind das Setzen von unternehmensweiten Standards und das Multiplizieren von Inhalten innerhalb des gesamten Unternehmens. Im Verhältnis deutlich weniger wichtig sind hingegen eventuelle Einsparmöglichkeiten und die Steigerung der internen Akzeptanz gegenüber den Weiterbildungsmaßnahmen. Die beiden letzten Punkte überraschen etwas, lassen sich aber wie folgt interpretieren: Werden die Inhalte frühzeitig und umfassend auf die internen Bedürfnisse abgestimmt, etwa auf die Unternehmensziele, individuellen Ziele und tatsächlichen Entwicklungslücken, so trägt schon dies stark dazu bei, die interne Akzeptanz gegenüber der Weiterbildungsmaßnahme zu erhöhen und die Kostenfrage zu relativieren.

Beim Einsatz externer Ressourcen steht als Motiv die Einbeziehung von externem Expertenwissen im Vordergrund. Mit einigem Abstand folgen die Hinterfragung des Status quo, die Abfederung von internen Kapazitätsengpässen und das Ausprobieren neuer Ansätze. Dies zeigt, dass die Unternehmen Mehrwert suchen und Kompetenzlücken mittels externer Ressourcen schließen wollen. Bei der bereits erwähnten Tendenz zur Internalisierung von Weiterbildungsmaßnahmen besteht nämlich die nicht unbegründete Gefahr der Wissensabschottung. Wer gezielt externes Expertenwissen einbezieht, kann dies vermeiden.

Die Zertifizierung steht interessanterweise an letzter Stelle der Motive. Eine mögliche Erklärung dafür ist, dass Zertifizierungen zwar für den Einzelnen als Kompetenznachweis und zur Steigerung des eigenen Marktwerts wichtig sind. Aus unternehmerischer Sicht sind sie aber oft nur dann bedeutend, wenn sie helfen, organisationsweite Standards zu fördern.

Der Chief Learning Officer

Wer übernimmt in den Unternehmen die Federführung bei der Weiterbildung von Führungskräften? In den 90er-Jahren ist in diesem Zusammenhang der Begriff des „Chief Learning Officer“ (CLO) aufgetaucht. Gemeint ist damit eine Stelle, die unternehmensweit die Aus- und Weiterbildungsaktivitäten verantwortet und ihrerseits direkt an die Geschäftsleitung oder den Personalleiter berichtet. Über

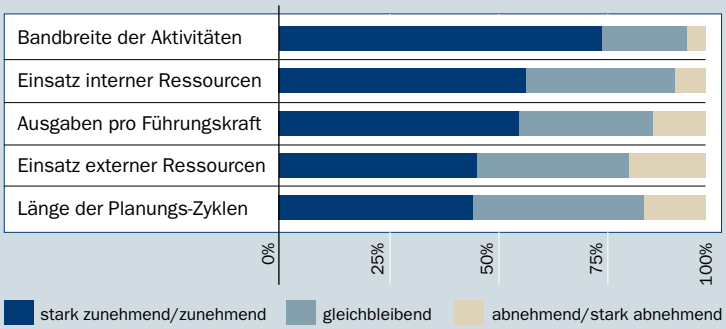
AUTOREN

Prof. Dr. Winfried Ruigrok
ist Dean der Executive School of Management, Technology & Law der Universität St.Gallen und Professor für internationales Management an derselben Universität. Die Executive School koordiniert die Weiterbildung und fördert lebenslanges Lernen auf allen Karriereebenen.
winfried.ruigrok@unisg.ch
www.es.unisg.ch
Tel. +41 71 224 75 00

Dr. Axel Thoma
ist Research Fellow an der Forschungsstelle für internationales Management der Universität St.Gallen. Er erforscht am Institut die organisationalen Kompetenzen mit besonderer Berücksichtigung des Vertriebs und er leitet Praxisprojekte zur Entwicklung solcher Kompetenzen.
axel.thoma@unisg.ch
www.fim.unisg.ch
Tel. +41 71 224 24 80

Erwartete Entwicklungen in der Führungskräfteweiterbildung

Verschiebung. Die Mehrheit der HR-Entscheider rechnet damit, dass sich die Entwicklung der Führungskräfte bis 2016 signifikant ändert.



Quelle: St. Gallen Executive Education Survey 2013

die Sinnhaftigkeit eines CLO lässt sich streiten, die Befragung zeigt jedoch: Unternehmen mit einem CLO erachten sich im Vergleich mit jenen ohne einen solchen hinsichtlich der Weiterbildung von Führungskräften als innovativer – bei einem höheren Zielerfüllungsgrad und bei besserer Erschließung der Potenziale.

Insgesamt verfügen 17 Prozent der befragten Unternehmen über einen CLO. Je größer ein Unternehmen ist, desto höher ist auch die Wahrscheinlichkeit, dass ein CLO vorhanden ist. In größeren Unternehmen fallen im Verhältnis naturgemäß mehr Aufgaben und auch ein höherer Koordinationsbedarf an, was die Einrichtung einer CLO-Stelle begünstigt. Es dürfte aber eine Dunkelziffer von Personalverantwortlichen geben, die zwar die Rolle des CLO ausüben, jedoch einen anderen Titel tragen.

Interessant ist ein Vergleich über die Branchen hinweg: Finanzdienstleister (34 Prozent) und Unternehmen aus der Konsumgüterindustrie (27 Prozent) setzen deutlich häufiger einen CLO ein als andere Branchen. Ein möglicher Grund dafür könnte sein, dass diese beiden Branchen im Vergleich zu den anderen ausgeprägtere zentrale Funktionen aufweisen und globale Prozesse und Standards durch bereichsübergreifende Institutionen wie etwa die eines CLO umzusetzen versuchen.

Worin bestehen typischerweise die Verantwortlichkeiten des Chief Learning Officer? Gemäß den befragten Personalverantwortlichen koordiniert der CLO am häufigsten die Umsetzung von Initiativen (89 Prozent), zudem lanciert er strategische Initiativen (82 Prozent), evaluiert Anbieter von Weiterbildungsangeboten (75 Prozent) und setzt organisationsweite Standards (73 Prozent). Dass CLO-Profile oftmals Stabsstellen mit eingeschränkter formaler Durchsetzungskraft entsprechen, zeigen die deutlich niedrigeren Werte bei der Führung eigener Mitarbeiter (58 Prozent) und beim eigenständigen Treffen von Budgetentscheidungen (48 Prozent).

Die Rolle des CLO scheint insbesondere dann wirkungsvoll, wenn zentralisierte Organisationen in Verbindung mit einer breit abgestützten Lernarchitektur Maßnahmen der Führungskräfteweiterbildung konzertiert umsetzen. In Anbetracht der Bedeutung der Führungskräfteweiterbildung und der damit einhergehenden Aufgaben ist davon auszugehen, dass künftig weitere Firmen diese Aufgaben einer Spezialfunktion wie jener des CLO anvertrauen.

Zukunftstrends

Wie wird sich die Weiterbildung von Führungskräften in Zukunft entwickeln? Um diese Zukunftsperspektive zu erfassen, wurden den Personalverantwortlichen fünf Dimensionen des Aufgabenfelds vorgelegt, welche sie mit Blick auf das Jahr 2016 dahingehend beurteilen sollten, ob eine abnehmende oder zunehmende Tendenz zu erwarten ist. Die Grafik oben auf dieser Seite zeigt das Resultat: Entlang aller abgefragten Dimensionen wird eine signifikante Zunahme erwartet, also bei der Bandbreite der Aktivitäten (74 Prozent) ebenso wie beim Einsatz interner Ressourcen (56 Prozent), bei den Ausgaben pro Führungskraft (54 Prozent), beim Einsatz externer Ressourcen (44 Prozent) und auch bei der Länge der Planungszyklen (43 Prozent).

Effizienz als oberstes Unternehmensziel der Führungskräfteweiterbildung, limitierte Budgets als Dauerherausforderung und eine vorausgesagte Zunahme der Ausgaben pro Führungskraft – wie soll das zusammenpassen? Eine mögliche Erklärung: Mehr Weiterbildungsressourcen werden künftig auf weniger Führungskräfte konzentriert. Das könnte zum Beispiel durch den Abbau von Hierarchien, die Zentralisierung von Führungsaufgaben und eine bewusste Begrenzung des Weiterbildungsangebots zustandekommen. Dies würde die Wertigkeit der einzelnen Angebote und Maßnahmen tendenziell erhöhen und damit stärkere Anreize im Hinblick auf die Mitarbeiterbindung schaffen. Vor allem Nachwuchsführungskräfte könnten aber zum Opfer dieser Fokussierung werden, weil sie in Zukunft vielleicht einen größeren Teil der Weiterbildungskosten selbst übernehmen müssten.

Details zur Studie

Die empirischen Daten für den „St. Gallen Executive Education Survey“ wurden von März bis Juni 2013 erhoben – in Zusammenarbeit mit verschiedenen Fachmagazinen und Personalverbänden. Einbezogen in die webbasierte Studie waren die Schweiz (44 Prozent), Deutschland (27 Prozent), Österreich (19 Prozent) und wenige weitere (zehn Prozent). Insgesamt bearbeiteten 428 Personalverantwortliche 17 Fragenkreise zur Führungskräfteweiterbildung.

75 Prozent der Studienteilnehmer sind global oder international tätige Entscheider aus dem Personalbereich mit mehr als fünfjähriger Erfahrung in ihrer Rolle und im beurteilten Unternehmen. Die vollständigen Studienresultate werden im Herbst 2013 als Report veröffentlicht. Dieser kann kostenfrei bezogen werden unter: www.es.unisg.ch/sees.

Winfried Ruigrok, Axel Thoma

Komplexität: Nicht zu kontrollieren, aber zu meistern

PROJEKTMANAGEMENT. Was macht Projekte so komplex? Komplexität entsteht, wenn die externe Änderungsdynamik und die Anzahl der projektinternen Parteien stark zunehmen. Um Komplexität zu meistern, müssen ein paar „alte Managementzöpfe" abgeschnitten werden, fordert unsere Fachautorin und Projektmanagementexpertin Stephanie Borgert.

Komplexität macht es ab einem gewissen Grad unmöglich, ein System kognitiv noch vollständig zu erfassen. Die Vernetzung zwischen den Elementen erzeugt Intransparenz. Selbst ein erfahrener Projektleiter vermag ein Projekt von der Größenordnung des neuen Berliner Flughafens nicht mehr im Detail zu verstehen, geschweige denn alle Wechselwirkungen im Blick zu haben.

Welche Implikationen hat dies nun für das Management von komplexen Projekten? Zuerst sollten wir akzeptieren, dass in einer globalisierten Welt sich die Komplexität nicht mehr beseitigen lässt. Viel mehr bleibt sie der Kontext, in dem wir agieren. Sie ist nicht Problem, sondern Wirklichkeit. Sie muss nicht gelöst, sondern gemeistert werden.

Wenn man sich die obige Definition in Ruhe durch den Kopf gehen lässt, dann wird schnell klar, dass es grundlegender Überlegungen zum Management bedarf, um den Aspekten wie Vernetzung, Intransparenz, Zeitdruck und Dynamik zu begegnen.

Und genau da liegt die Krux. Das momentane Rezept sieht „mehr vom Gleichen" vor (also noch mehr Kommunikation, noch mehr Planung, noch mehr Controlling, noch mehr …). Die Managementdenke, die bis heute gelehrt und vorgelebt wird, kommt aus der längst vergangenen Zeit der Industrialisierung. Standardisierte Arbeitsmethoden und Stellenbeschreibungen hielten Einzug. Es ging um das Protokollieren, Analysieren, Planen und Controllen. Das Ziel war vorrangig Effizienzsteigerung und das Mittel dafür hieß „Arbeiten nach Rezept".

Das Problem mit Rezepten ist, dass wir ratlos dastehen, sobald uns eine Zutat fehlt oder wir die Beschreibung an einer Stelle nicht verstehen. Rezeptantworten bringen uns im Management von komplexen Organisationen nicht weiter. Sie greifen zu kurz und berücksichtigen die wesentlichen Facetten wie Unvorhersagbarkeit und Intransparenz nicht.

Alte Zöpfe müssen ab

Was wir brauchen sind Küchenchefs, die mit Wissen, Erfahrung und Intuition in jeder beliebigen Küche ein Fünf-Sterne-Menü improvisieren können. Diese „Meister der Komplexität" haben mit einigen althergebrachten Traditionen des Managements gebrochen. Sie haben Eingefahrenes hinterfragt und den einen oder anderen alten Zopf abgeschnitten – wie zum Beispiel die folgenden „Zöpfe":

1. Alter Zopf: „Vereinfachung ist der Schlüssel zum Erfolg"

Unsere übliche Reaktion auf komplexe Situationen: Wir versuchen, Komplexität zu reduzieren und blenden dazu einfach Teile der Wirklichkeit aus. Das Problem dabei ist, dass die Komplexität bestehen bleibt. Sie wird nur vermeintlich reduziert. Aus der Managementperspektive ist das jedoch recht bequem, denn so entsteht ein (vermeintlicher) Ursache-Wirkungs-Zusammenhang und wir glauben, die aktuelle Situation wieder verstehen zu können. „Lassen Sie es uns doch einfach halten", lautet die Parole. Statt zu vereinfachen, müssen wir einen altbewährten Mechanismus wieder salonfähig machen: das Bewerten durch Intuition. Wenn sich Zusammenhänge, Wechselwirkungen und Organisationen nicht mehr kognitiv erfassen und analysieren lassen, dann braucht es ein ahnendes Erfassen, das in der Lage ist, die sich bildenden Muster in einem System zu erkennen. Gemeint ist hier die kollektive Intuition des Teams, das heißt die Erfahrungen der Menschen, die als implizites Wissen in ihnen schlummern und mit denen Annahmen über das zukünftige Systemverhalten möglich sind.

2. Alter Zopf: „Es gibt immer eine Kausalität"

Das Denken in Ursache-Wirkungs-Relationen trainieren wir üblicherweise unser Leben lang. Wir werden in unseren Schul- und Ausbildungssystemen darauf getrimmt und fühlen uns in dieser Denkstruktur wohl. Stehen wir dann vor einer komplexen Situation, verwechseln wir häufig Korrelation mit Kausalität. „Der Berliner Großflughafen wird später eröffnet, weil die Brandschutzanlage so komplex ist!". Prima. Ursache und Wirkung sind klar benannt, der „Schuldige" damit gefunden und die Lösung liegt scheinbar auf der Hand. Ein komplexes Projekt wie ein Flughafen braucht aber ein Denken in Wechselwirkungen statt in Ursache-Wirkung – und das auch noch über längere Planungshorizonte als heute üblich. Das bedeutet nicht, dass wir unsere gewohnten Denkmuster aufgeben sollten. Wir brauchen, vor allem im Management, die Flexibilität im Denken. Das heißt konkret, komplizierte oder auch einfache Aspekte

Foto: iStockphoto / thinkstock.de

werden in Kausalzusammenhängen betrachtet, analysiert und bearbeitet. Wird es jedoch komplex, so werden die Wechselwirkungen der Elemente im System in den Vordergrund gerückt. Die hohe Anforderung dabei ist, dass eigentlich jede Situation sowohl einfache als auch komplizierte, komplexe und eventuell chaotische Anteile hat. Die Flexibilität im Denken muss also quasi parallel stattfinden. Das ist ein wichtiger Punkt auch für die Gestaltung von zukünftigen Managementprogrammen, denn hier hilft nur Training.

3. Alter Zopf:
„Die Experten werden es dann schon richten“

„Da müssen wir weitere Experten hinzuziehen“, dieser Satz kommt vielen Projektmitarbeitern bekannt vor. Stehen wir vor großen Herausforderungen, folgt schnell der Ruf nach Experten für einzelne Fachgebiete. Das ist nicht etwa falsch, oft leider aber kurzsichtig. Wenn es sich nicht gerade um Experten für Komplexität oder Chaos handelt, sind sie meistens gewohnt, analytisch zu arbeiten und auf ihr Fachgebiet fokussiert zu bleiben. So ist es gewollt, solange sie Kompliziertes wie beispielsweise technische Systeme betrachten.

Verlangt man aber von einem Experten, dass er seine Domäne verlässt und in die Intransparenz und Dynamik der Komplexität einsteigt, kann dies schnell in die Überforderung führen. Um es an dieser Stelle deutlich zu sagen: Nicht jeder Fachexperte ist als Manager geeignet. Leider ist, vor allem bei der Besetzung von Projektmanager-Positionen, die Auswahlstrategie an der Fachexpertise orientiert. Gleichzeitig besteht die Gefahr, dass eine Organisation in die Expertenfalle gerät. „Was der Experte nicht weiß, gibt es nicht.“ Hohes Expertentum kann dazu führen, dass andere Meinungen oder neue Kollegen in einem Team nicht gehört werden. Das führt langfristig, neben der Frustration der Andersdenkenden, zu sinkender Kreativität.

Für die Führungskräfte komplexer Organisationen bedeutet das, auf die Teamzusammensetzung und die Zusammenarbeit im Team zu achten. Gleichzeitig gilt es, den eigenen Umgang mit dem →

→ „Experte sein“ zu reflektieren und gegebenenfalls zu verändern.

4. Alter Zopf:
„Bei zu vielen Beteiligten kann es ja nix werden“

Komplexität macht vielen Menschen Angst. Die Organisation oder Situation ist nicht mehr durchschaubar, wer was bei wem bewirkt ist nicht kontrollierbar und die Dynamik setzt die Menschen unter Zeitdruck. Sehr oft wird deshalb die Anzahl der Beteiligten als elementare Problemquelle benannt und hochgehalten. Sieht man unter diesem Aspekt noch einmal das eine oder andere öffentliche Großprojekt an, so dürften sie alle nicht begonnen worden sein. Die Menge der „Systemelemente“ war viel zu hoch. Doch darin liegt ein großer Irrtum. Nicht die Menge macht den Unterschied zwischen geordnet (kompliziert / einfach) und ungeordnet (komplex / chaotisch), sondern die Linearität. Ein anschauliches Beispiel findet sich beim Militär. Eine Armee marschiert im Gleichschritt. Zu sehen sind viele marschierende Soldaten, aber empfinden wir dieses Bild als intransparent oder undurchschaubar? Höchstwahrscheinlich nicht, denn das Marschieren im Gleichschritt ist linear. „Zerlegen“ wir diese Armee und machen aus ihr eine global verteilte Organisation, die in einem weltweiten Projekt ihren Einkaufsprozess harmonisieren soll und gleichzeitig eine gemeinsame IT-Plattform nutzen muss, entsteht Komplexität und viele reagieren mit Angst. Für einen Manager ist die Ausrede „Bei zu vielen Beteiligten …“ nicht gültig. Er braucht an dieser Stelle vor allem Mut. Mut, um die Intransparenz komplexer Strukturen auszuhalten, Vernetzung zuzulassen und Intuition als Entscheidungsinstrument zu nutzen.

5. Alter Zopf:
„Wir dürfen keine Fehler machen“

Die meisten Organisationen werden heute noch darauf ausgerichtet, möglichst keine Fehler zuzulassen und gegen Krisen resistent zu sein. Sie werden robust gestaltet. Robustheit hat jedoch ihren Preis. Und der heißt Flexibilität und Anpassungsfähigkeit. Komplexe Organisationen können diesen Preis nicht zahlen, denn sie müssen hochgradig anpassungsfähig sein. Deshalb lautet die Devise der Zukunft: „Resilienz statt Robustheit“. Die Grundlage der Resilienz heißt „Fehlerkultur“. Fehler werden nicht nur toleriert, sondern sind genau genommen gewünscht und gefordert. Intransparenz, Dynamik, Experimentieren führen zwangsläufig zu Fehlern, also sollte man sie gleich als das betrachten, was sie sind: Feedbackschleifen in das System. Manager, die mit Begeisterung komplexe Organisationen leiten, wissen um die Auswirkungen einer gesunden Fehlerkultur auf die Entwicklung des Systems und die Motivation der Mitarbeiter. Die Menschen bleiben motiviert, wenn sie wachsen dürfen. Und Wachstum braucht Fehler.

6. Alter Zopf:
„Gute Planung ist alles“

Wie schrieb schon Brecht: „Ja, mach nur einen Plan, sei nur ein großes Licht und mach dann noch ‘nen zweiten Plan, geh‘n tun sie beide nicht.“ Gute Planung ist viel, aber längst nicht alles. Denn wir verlassen uns zu sehr auf die gemachten Pläne. Wir beschreiben darin die Zukunft einer Organisation, eines Projektes oder einer Situation, wie wir sie annehmen. Einmal formuliert, geschrieben und verteilt wird dieses Bild der Zukunft leicht zum Manifest und wir kalkulieren nicht mehr ein, dass die Zukunft auch anders

Anpassungsfähigkeit hilft

Buchtipp. Das Buch enthält eine Einführung in die Konzepte der Resilienz und der High-Reliability-Organisationen. Was zeichnet Hochleistungssysteme aus? Wie bereiten sie sich auf Turbulenzen vor? Wie reagieren sie in Krisen? Die Autorin leitet aus beiden Konzepten ab, wie man Projekte widerstandsfähiger und gleichzeitig flexibler gegenüber störenden Einflüssen machen kann. Zusätzlich interviewt sie Projektmanager, Geschäftsführer, Bereichsleiter (unter anderem von IBM, Bosch Automotive, Deutsche Telekom und Cassidian), die ihre Erfolgsgeheimnisse im Umgang mit Krisen verraten.

Stephanie Borgert: Resilienz im Projektmanagement – Erfolgskonzepte adaptiver Projekte, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden 2013, 188 Seiten, 39,99 Euro.

AUTORIN

Stephanie Borgert
ist systemischer Business-Coach und mit ihrem Unternehmen „DenkSystem“ auf Coaching, Training und Beratung für komplexe Projekte und Veränderungsprozesse spezialisiert. Ihr Anliegen ist es, mit ihren Kunden konkret „an der Umsetzung“ zu arbeiten, nicht nur in der Theorie. Neben diversen Artikeln veröffentlichte sie zwei Bücher: „Holistisches Projektmanagement: Vom Umgang mit Menschen, Systemen und Veränderung“ und „Resilienz im Projektmanagement“.

Stephanie Borgert
Lange Kuhle 43, D-48163 Münster
Tel. 02501 924396
www.denk-system.com

aussehen kann. Komplexe Organisationen lassen sich jedoch nicht genau vorhersagen und brauchen ein hohes Maß an Flexibilität auch in den Planungsprozessen. „Natürlich passen wir unsere Planung regelmäßig an“, wird oft entgegnet, aber meist bleibt es bei einer einzigen auf eine Zukunft hin orientierten Planung! Um komplexe Systeme zu managen, braucht es einen flexiblen Planungsprozess, der vom Planungshorizont her langfristig (wegen der Wechselwirkungen) aufgesetzt ist, operativ aber sehr kleinschrittig gestaltet wird. Es braucht Iterationen (Feedbackschleifen, Lernen aus Fehlern) und parallele Experimente, um die entstehenden Muster zu erkennen und darauf reagieren zu können. Zukünftig sollte es besser heißen „Wir sind auf alles vorbereitet“ statt „Wir sind voll im Plan“.

7. Alter Zopf:

„Mehr Daten sorgen für Durchblick“

Wir neigen dazu zu glauben, dass wir mit der Erfassung von ausreichend Daten auch eine komplexe Situation vollständig beschreiben und verstehen können. Bei steigender Komplexität, so scheint es mitunter, sammeln wir immer Daten und glauben, so ließe sich auch die Steuerung wieder in den Griff bekommen. Diese Vorgehensweise wiegt uns in einer nur vermeintlichen Sicherheit, denn die Datenmenge hilft nicht beim Meistern der Komplexität. Üblicherweise werden diese Datenmengen wieder soweit verdichtet, dass am Ende eine stark vereinfachte Sicht auf die aktuelle Situation entsteht. Damit ist nichts gewonnen. Zudem sind wir Menschen von Natur aus gar nicht darauf angelegt mit großen Datenmengen umzugehen. Wir sind grundsätzlich Meister der Mustererkennung, das heißt, unser Gehirn ist sehr gut in der Lage, Strukturen, Häufungen und Besonderheiten zu erkennen und mit Hilfe des impliziten Wissens daraus Erkenntnisse zu gewinnen. Es geht also nicht darum, möglichst viele Daten zu erheben, sondern die richtigen auszuwählen und zur Entscheidungsgrundlage zu machen.

8. Alter Zopf:

„Command & Control funktioniert“

Der dickste Managementzopf, den es abzuschneiden gilt, hat etwas mit Menschenführung zu tun. Heute mag hinter einem Programmierer kein Aufseher mehr stehen, der die Anzahl der pro Stunde getippten Quellcode-Zeilen zählt, aber das Prinzip „Kontrolle“ ist geblieben. Es tarnt sich oft besser und wird von vielen Führungskräften gerne verleugnet. Gleichzeitig liegt hier auch die größte Anforderung an das Management. Es wird erwartet, dass sie die Arbeit (und deren Ergebnisse) ihres Verantwortungsbereiches in konkreten Kennzahlen ausdrücken können und zu jeder Zeit auskunftsfähig sind. Im Klartext: Alles soll vereinfacht und in klaren Ursache-Wirkungs-Relationen berichtet werden. Versucht der Manager dieser Erwartung zu entsprechen, wird er zwangsläufig dazu übergehen „immer über alles umfänglich informiert werden zu wollen“. Das ist der Beginn der Kontrolle. Ganz oft ist er der „Übersetzer“, der Komplexität ausblendet und Ursache-Wirkung formuliert.
Damit das Team der Mitarbeiter mitspielt, muss er anfangen, genaue Vorgaben zu machen und zu kontrollieren. Das wird vielleicht eine Weile funktionieren, auf Dauer jedoch sind die Konsequenzen meist Chaos, Krisen, frustrierte Mitarbeiter und wenig Innovation und Kreativität. Die fatale Schlussfolgerung ist dann oft „noch mehr Command & Control“. Um trotz hoher Komplexität eine Organisation zielorientiert und erfolgreich managen zu können, nutzen moderne Manager die Selbstorganisation des komplexen Systems bewusst und verstehen sich eher als „Bewerter“ denn als Anweiser.

Fazit: Mit Rezepten können wir der Komplexität nicht erfolgreich begegnen. Wir sind uns heute alle einig, dass neben der Logik die menschlichen Werte und Entscheidungsfindungen essenziell sind. Also sollten vor allem Manager und Führungskräfte jetzt bereit sein, die volle Komplexität ihrer Organisation und ihres Umfeldes zu akzeptieren. Da sie diese nicht kontrollieren können, gilt es zu lernen, wie sie bewusst positiv intervenieren können. Die Komplexität wird die Arbeit der Führungskräfte nicht erleichtern. Es geht darum, diese Realität anzuerkennen und zu akzeptieren, dass eine andere Zeit begonnen hat.

Stephanie Borgert

Achtung!
Spitze Zielgruppen!

Der Entscheider-Channel für Mittelstand und KMU.

Zielsichere B2B-Kommunikation an Fach- und Führungskräfte aus den Bereichen Personal, Arbeitsschutz, Sozialwesen, Immobilien, Finance, Steuern, Recht, Controlling, Public Sector, Public Life, Marketing, Vertrieb, Sekretariat und Assistenz.

Mediainformationen unter:
Tel. 0931 2791-770 oder

www.haufe.de/mediacenter

HAUFE.

Sind Deutschlands Trainer „Spinner in Nadelstreifen“?

THERAPIE UND ESOTERIK IN TRAINING UND COACHING. In diesem Sommer tauchte plötzlich ein Buch mit dem Titel „Schwarzbuch Personalentwicklung“ auf, das dem Aufregerbuch „Die Weiterbildungslüge“ aus dem Jahr 2008 in nichts nachsteht. Im aktuellen „Schwarzbuch“ rechnet der Personalentwickler Dr. Viktor Lau mit aus seiner Sicht fragwürdigen Methoden in Training, Coaching und Personalauswahl rigoros ab.

Systemische Beratung, Transaktionsanalyse, NLP und Persönlichkeitstests – für Sie gehört das alles zu einer von Ihnen so genannten „Managementesoterik“. Übertreiben Sie da nicht etwas?

Dr. Viktor Lau: Mittlerweile bin ich fast 20 Jahre im Bereich Weiterbildung und Personalentwicklung in verschiedenen Unternehmen tätig und habe schon viel Absonderliches erlebt. Bei einer Bank wurden Führungskräfte mit Schwertwalen trainiert, bei einer Beratung wurden neue Mitarbeiter erst einmal verpflichtend zu einem fragwürdigen Psycho-Seminar am österreichischen Mondsee geschickt. Da hat sich längst eine unheilvolle Managementesoterik mit obskuren Angeboten ausgebreitet und in der betrieblichen Personalentwicklung wird zu häufig mit irrationalen Techniken und Methoden gearbeitet. Das ist für mich ein Verstoß gegen die Prinzipien der aufgeklärten Moderne. Daneben gibt es natürlich auch noch eine rationale Seite.

Sie meinen die Gelder, die die Unternehmen dafür ausgeben?

Lau: Personaler geben zu viel Geld aus für Dinge, die keinen empirisch abgesicherten Hintergrund haben und für die es keine überzeugenden Wirkanalysen gibt. Das ist das Geld, das von den Mitarbeitern verdient werden muss. In vielen Betrieben herrscht eine erschreckende Ahnungslosigkeit. Personalmanager verfügen oft nicht über die erforderliche Qualifikation für den professionellen Umgang mit externen Dienstleistern wie Beratern, Trainern und Coachs. Das sind ideale Voraussetzungen für den Erfolg fragwürdiger Angebote. Führungskräfte gehören nicht in Pferdeställe, neue Mitarbeiter dürfen nicht danach ausgewählt werden, ob sie „blaue“, „grüne“ oder „rote“ Typen sind, und psychotherapeutische Halbwahrheiten gehören nicht in die betriebliche Weiterbildung. Damit werden die rationalen Grundlagen der Unternehmensführung unterlaufen und die Menschenrechte der Beschäftigten missachtet.

Wer besser führen will, muss sich auch selbst kennen. So ganz ohne Persönlichkeitsentwicklung geht es nicht, oder?

Lau: Zu einer guten Führungskräfteentwicklung gehören für mich drei Dinge. Erstens die Rollenreflexion, also was hat Führung mit mir zu tun. Will ich überhaupt eine Führungskraft sein? Zweitens die Sensibilisierung für das Umfeld, für Mitarbeiter, Strukturen und Prozesse sowie drittens die Befähigung, damit adäquat umgehen zu können. Dazu gehören Dinge wie professionelle Gesprächsführung, Feedback oder Zielvereinbarungen. Also recht unspektakuläre Dinge.

Aber Elemente aus der Psychotherapie sind heute Bestandteile fast aller Methoden in der Weiterbildung ...

Lau: Das ist das Problem. Psychotherapeutische Modelle, Konzepte und Versatzstücke gehören nicht in personalwirtschaftliche Verfahren, weder in die Personalauswahl noch in die Weiterbildung oder die Personalentwicklung, zumal das oft auch ohne Einwilligung der betroffenen Mitarbeiter geschieht. Dazu kommt, dass die meisten Trainer und Coachs über keine solide psychotherapeutische Ausbildung verfügen. So mancher versucht sogar die eine oder andere biografische Panne, zum Beispiel das abgebrochene Studium, durch pseudoakademische Weiterbildungen zu kompensieren. Häufig findet man auch Betriebswirte, Techniker oder Informatiker, die in ihrer Lebensmitte plötzlich die große weite Welt der Psyche entdecken.

Auf Ihrer Negativliste steht auch das Neuro-Linguistische Programmieren (NLP). Warum?

Lau: NLP ist „die“ Psychotechnik der Personalentwicklung und das schon seit Jahrzehnten. Dabei ist es in Wirklichkeit nichts anderes als eine Amalgamierung von ungeprüften Hypothesen und Versatzstücken des Positiven Denkens. Dass NLP trotz jahrzehntelanger Praxis keine einzige ernst zu nehmende empirische Bestätigung erfahren hat, stört offenbar niemanden. In Deutschland hat sich NLP therapeutisch nicht durchgesetzt, nur im betrieblichen Kontext. Dabei wurden sogar alle wesentlichen Prinzipien dieser Psychotechnik wie die Augenbewegungsthese, wonach die Blickrichtung anzeigen soll, ob man eher ein visueller oder auditiver Typ ist, oder die funktionale Trennung des Gehirns in zwei Hemisphären eindeutig widerlegt. Gerade mit neueren Entwicklungen treibt NLP immer seltsamere Blüten.

Welche meinen Sie?

Lau: Noch brisanter ist „Wingwave“, eine Kombination von NLP mit der Kinesiologie und EMDR (Eye Movement Desensitization and Reprocessing), also

Foto: Ambrophoto / shutterstock.de

Achtung Übergriff. Die Personalentwicklung sollte laut Lau keine therapeutisch inspirierten Interventionen zulassen.

einer Mischung aus zwei Pseudowissenschaften und einer noch jungen, nicht abschließend erforschten, aber wirksamen Therapieform für die Behandlung von Menschen mit psychischen Traumata, die höchste Anforderungen an die Kompetenz von Therapeuten stellt. Es ist höchst problematisch, dass auch dieses neue Coaching-Format rasch Eingang in die Personal- und Organisationsentwicklung gefunden hat, zumal Trainer, Coachs oder Personalentwickler weder über die Befugnis noch über die formalen Qualifikationen und Befähigungen verfügen, um solche therapeutischen Methoden im Kontext betrieblicher Maßnahmen anzuwenden.

Übertreiben Sie da nicht wieder etwas? Welches Unternehmen traktiert seine Mitarbeiter denn mit Methoden aus der Traumatherapie?

Lau: Zum Beispiel eine gelernte Bankkauffrau und Ausbildungsleiterin bei einer Universalbank, die „Wingwave" bei Auszubildenden anwendet. Das zeugt meiner Meinung nach von einer grenzenlosen Selbstüberschätzung. Denn im Ernstfall ist so jemand nicht einmal ansatzweise in der Lage, mit den unerwarteten Wirkungen seines eigenen Tuns verantwortungsvoll umzugehen.

Selbst die altehrwürdige Transaktionsanalyse gehört für Sie zur Managementesoterik. Aber das ist doch „nur" ein sozialpsychologisches Modell …

Lau: Das stimmt. Aber auch hier fehlt die theoretische Basis. Die Transaktions-Analyse ist eine empirisch nicht validierte, in Deutschland nicht zugelassene Psychotherapie-Form. Sie basiert auf einem eher mechanistischen und reduktionistischen Verständnis der Psyche. Dazu kommt, dass die Transaktionsanalyse inzwischen einen universalistischen Geltungsanspruch hat und für alles gut ist. Fürs Coaching, für die Führungskräfteentwicklung und fürs Schlankwerden. Das ist typisch für ein esoterisches System. Das hilft immer für alles.

Auch die systemische Beratung kritisieren Sie hart und bezeichnen sie sogar als neuen Katholizismus. Warum?

Lau: Ähnlich wie NLP stützt sich die systemische Beratung auf einen Theorie-Eklektizismus, der auf den unbedarften Laien beeindruckend wirken mag. Dabei verfügen die meisten Anhänger kaum über ein fundiertes Verständnis der immer wieder beschworenen Grundkonzepte wie Konstruktivismus, Kybernetik, Entwicklungspsychologie oder Systemtheorie und Quantenphysik. Theoretische Begründung und reale Praxis fallen hier radikal auseinander. In der Praxis greifen →

→ alle systemischen Schulen auf dasselbe Repertoire der systemischen Familientherapie und ihre Interventionstechniken, Feedback- und Interviewtechniken und psychotherapeutische Techniken wie das Reframing zurück. Doch therapeutische Techniken und Methoden haben im Betrieb nichts verloren. Zudem artet die systemische Beratung immer stärker in die spirituelle Ecke aus.

Inwiefern?

Lau: In der Szene gibt es längst einen Konsens, die systemische Perspektive als die theoretische Grundlage für die neue Spiritualität in der PE/OE zu betrachten. Dabei geht es den Trainern und Beratern nicht darum, frustrierte Führungskräfte wieder glücklicher zu machen, sondern erneut darum, die Grenze zwischen Arbeits- und Privatleben aufzuheben. Das geben die Anbieter auch offen zu.
So erklärte der Geschäftsführer einer renommierten Beratergruppe: Erst wenn wir den Menschen auch spirituell erobern, rufen wir seine letzten Potenziale ab. Damit wird offensichtlich, welchen übergriffigen Charakter die neue Spiritualität in Training und Coaching sowie Beratung hat.

Ein Kapitel Ihres Buches beschäftigt sich mit den Typentests. Was gefällt Ihnen daran nicht?

Lau: Typentests wie DISG, MBTI und Insights MDI sind aus meiner Sicht sehr problematisch. Sie basieren meist auf C.G.Jung und damit auf dem Erkenntnisstand Anfang des 20.Jahrhunderts. Die typologischen Verfahren beruhen auf veralteten, logisch nicht nachvollziehbaren, empirisch längst widerlegten oder aber nie bewiesenen Theorien. Und es fehlen empirische Belege für die prognostische Validität. Für die betriebliche Eignungsdiagnostik und die Personalentwicklung sind die Verfahren nicht geeignet.

Warum fallen dann so viele Personaler darauf herein?

Lau: Die Tests sind gut gemacht. Zudem betreiben die Anbieter ein geschicktes Marketing und setzen auf Effekthascherei. Die Tests haben oft eine hohe Augenscheinvalidität, das heißt, das Ergebnis erscheint zwar stimmig, basiert aber nicht auf einer fundierten wissenschaftlichen Grundlage.

Sie fordern also ein stärker evidenzbasiertes Personalmanagement?

Dr. Viktor Lau, Jahrgang 1966, derzeit Leiter der Personal- und Organisationsentwicklung einer Landesbank.

Lau: Evidenzbasiert ist das Personalmanagement dann, wenn seine einzelnen Aktivitäten auf sachlogisch nachvollziehbaren Hypothesen beruhen, empirisch validiert worden sind oder im intersubjektiven Diskurs methodisch überprüft werden können. Auch dabei werden nicht immer hundertprozentige Lösungen entstehen, aber Verfahrensweisen, deren Prinzipien und vermeintliche Effekte eindeutig widerlegt werden konnten, gehören nicht in die Personalarbeit. Für mich ist die Eignungsdiagnostik dafür ein gutes Beispiel. Hier gibt es neben diversen unseriösen Angeboten längst auch wissenschaftlich fundierte und auf den betrieblichen Zweck fokussierte Angebote.

Interview: Bärbel Schwertfeger ●

Der große Rundumschlag trifft auch die Systemiker

Schwarzbuch. Vom Kampf gegen „krypto-therapeutische Heilslehren“ wie NLP, Organisationsaufstellungen, Teile der systemischen Beratung, Transaktionsanalyse oder Zen-Meditation …

Viktor Lau fordert eine „solide“ Personalentwicklung, die „betriebsgerichtet“, „rechtskonform“, „kontrollierbar“ und „evidenzbasiert“ ist.
Nicht in ein Unternehmen gehören seiner Meinung nach zum Beispiel „große Teile“ der systemischen Beratung. Die Systemiker beriefen sich zwar auf große Wissenschaftler wie Luhmann, Maturana oder von Foerster, aber für die Praxis hätte das keine substanziellen Folgen. Die Systemiker nutzten konventionelle Erhebungstechniken, Kennzahlensysteme und Managementmodelle wie die traditionellen Berater auch. Die einzigen neuen Interventionen der systemischen Organisationsberater stammten aus der systemischen Familientherapie und hätten in einem Unternehmen nichts zu suchen (zum Beispiel paradoxe Interventionen).
Lau warnt vor einer „sachlich, methodisch und ethisch nicht zulässigen Therapeutisierung der Organisationsberatung“ und er glaubt, dass durch die systemische Beratung derzeit ein esoterischer Trend zur „Spiritualität“ (die „Ausbaustufe der systemischen Beratung“) im Management massiv gefördert werde. Gute Beratung sei aber niemals spirituell, weil das gegen die Erfordernisse verantwortungsvoller, evidenzbasierter Unternehmensführung verstoße.

Viktor Lau: Schwarzbuch Personalentwicklung – Spinner in Nadelstreifen, Steinbeis-Edition, Stuttgart 2013, 328 Seiten, 29,90 Euro, ISBN 978-3-943356-79-3

Neue Dimensionen. Neue Chancen.

Vorsprung durch Projektmanagement.

PM Forum **2013**

30. Internationales Projektmanagement Forum

Nürnberg, 29.-30.10.2013

DIE KEYNOTE SPEAKER

Art Thompson
Red Bull Stratos Project

Hans-Hermann Dube
Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit

Dr. Stefan Frädrich
Arzt und Bestsellerautor

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Wolfgang Franz
Ehemaliger Präsident ZEW & Vorsitzender Wirtschaftsweisen

Yvonne Kuger
Flughafen München

50 PRAXISORIENTIERTE VORTRÄGE & GROSSE FACHAUSSTELLUNG

Wir sehen uns auf Europas größtem Event für Projektmanagement

Jetzt anmelden unter
www.pm-forum.de

Frühbucherrabatt bis zum 31.08.2013

GPM
GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.

Persönlichkeit und Studierverhalten im Fernstudium

STUDIE. Im Juni 2013 fand in Hamburg die Jahrestagung der European Association for Distance Learning (EADL) statt. Christian Warneke, Professor für Wirtschaftspsychologie an der Europäischen Fernhochschule Hamburg (Euro-FH), hielt einen viel beachteten Vortrag zum Thema „The Impact of Personality in Distance Learning“. Seine Forschungsergebnisse fasst Warneke in diesem Fachartikel zusammen.

Fernlerner sind verschieden. Dennoch erhalten alle dasselbe Ausbildungsangebot. Kann man Ausbildungsangebote (mittelfristig) persönlichkeitsspezifisch individualisieren, um so die Lernenden bestmöglich (auf die eigene Person ausgerichtet) zu unterstützen? Um eine Antwort auf diese Frage zu erhalten, führte der Autor dieses Fachartikels eine Umfrage unter Studierenden der Euro-FH durch.

An der Euro-FH studieren etwa 6.000 Studenten (mehr als 90 Prozent davon nebenberuflich) in zehn verschiedenen Bachelor- und Master-Studiengängen im Fernstudium. Ziel der Datenerhebung: Mögliche Zusammenhänge zwischen der Ausprägung von Persönlichkeitsfaktoren und dem Studierverhalten im Fernstudium zu identifizieren. Konkret standen insbesondere die Persönlichkeitsfaktoren Extraversion (hoch oder niedrig extrovertiert) sowie Formalität (hoch oder niedrig gewissenhaft) im Mittelpunkt des Interesses. Hoch extravertierte Personen unterscheiden sich von niedrig extravertierten Personen unter anderem durch ihr Kontakt- und Kommunikationsbedürfnis zu anderen Menschen. Dieser Faktor wurde ausgewählt, da das Fernstudium eine einsame Angelegenheit sein kann. Genau deswegen könnte es eine Herausforderung für hoch extravertierte Studenten darstellen, da sie sich im Fernstudium möglicherweise nicht in der „Komfortzone ihres natürlichen Verhaltens“ befinden. Der Faktor Formalität hat große

Christian Warneke am Rednerpult. Die EADL-Konferenz 2013 fand im Hotel Hafen Hamburg in Hamburg statt. Die Spiegel an der Wand hinter dem Redner ermöglichen es dem Publikum, sich selbst zu beobachten.

Fotos: Pichler

Schnittmengen mit dem besser bekannten Persönlichkeitsfaktor Gewissenhaftigkeit. Hoch formale Menschen unterscheiden sich von niedrig formalen Menschen insbesondere durch sehr strukturiertes und diszipliniertes Arbeiten und den Antrieb, möglichst fehlerfrei zu arbeiten. Gewissenhaftigkeit hat sich in vielen Untersuchungen als kritisch für den Erfolg (meist operationalisiert über Noten) in Schule, Studium oder auch Beruf erwiesen. Daher wurde dieser Faktor ebenfalls für die vorliegende Studie ausgewählt.

Insgesamt nahmen über einen Zeitraum von etwa vier Wochen 322 Studenten der Euro-FH an der Umfrage teil. Die Fragebögen wurden über den Online-Campus der Hochschule via Internet angeboten sowie in Präsenzveranstaltungen vor Ort in einer Papier-und-Bleistift-Version verteilt. Der eingesetzte Fragebogen gliedert sich in mehrere Abschnitte. Zunächst wurden biografische Daten sowie Daten über das Fernstudium erhoben, anschließend folgten mehrere Skalen zu Studierverhalten, Belastungen und erfolgskritischen Umständen im Fernstudium und zuletzt wurde mit dem Predictive Index ein Persönlichkeitsfragebogen eingesetzt. In der nebenstehenden Tabelle sind beispielhaft Items aus den Skalen zum Studierverhalten im Fernstudium abgebildet. Jede Skala bestand aus vier bis sechs Items. Dahinter stand die Absicht, zum jeweiligen Oberbegriff Items zu konstruieren, die eine Bandbreite von Verhalten abbilden, welches insbesondere für extravertierte beziehungsweise formale Studenten relevant sein kann. In der statistischen Auswertung haben sich alle Skalen als reliabel erwiesen.

Da ein neben dem Beruf absolviertes Studium enorme Anstrengung erfordert, wurden weitere Items konstruiert, um potenzielle Belastungsfaktoren verschiedener Persönlichkeiten darzustellen. Die Items beinhalteten Aspekte wie beispielsweise „alleine studieren“, „Beruf und Studium koordinieren“, „in Klausuren schlecht abschneiden oder durchfallen“ und „eigenständig das Fernstudium vorantreiben“. Erfragt wurden der Grad der empfundenen Belastung sowie das Ausmaß der erlebten Häufigkeit des jeweiligen Aspekts. Neben belastenden Faktoren gibt es in der Situation eines Fernstudenten auch Ressourcen beziehungsweise mögliche erfolgskritische Umstände. Daher wurden auch Items entwickelt, um diese Aspekte zu ergründen, wie „Ich werde von meiner Familie unterstützt“, „Ich werde von meinem Arbeitgeber unterstützt“, „Ich habe einen guten Kontakt zu meinen Ansprechpartnern an der Hochschule“ oder „Ich gehe gelassen damit um, wenn einzelne Prüfungen nicht sehr gut gelingen“. Gefragt wurde jeweils nach der Einschätzung der Bedeutsamkeit des Aspekts für den eigenen Studienerfolg sowie der Häufigkeit des Auftretens. Im Folgenden werden ausgewählte Erkenntnisse der Studie zusammengefasst.

Lernverhalten unter der Lupe

Umfrage. Die Tabelle zeigt beispielhaft, wie in der Umfrage von Professor Christian Warneke das Studierverhalten durch konkrete Items abgefragt wurde.

Skala	Item (Beispiele)
Ablenkbarkeit	Ich lasse mich beim Lernen leicht ablenken.
Kontakt	Der Kontakt zu anderen Fernstudenten ist mir wichtig.
Optimismus	In Prüfungen stelle ich manchmal fest, dass ich meinen Lernstand in der Vorbereitung überschätzt habe.
Netzwerk	Ich habe mir ein gutes Netzwerk an Personen aufgebaut, welche mich in meinem Fernstudium unterstützen.
Sicherheitsbedürfnis	Bevor ich mich zu einer Prüfung anmelde, muss ich mir sicher sein, dass ich den Lehrstoff beherrsche.
Perfektionismus	Ich tue viel dafür, möglichst sehr gute Noten zu bekommen.
Sorgfalt	Bevor ich eine Arbeit abgebe, kontrolliere ich alles nochmals bis ins Detail.
Planung	Ich beachte Fristen sehr zuverlässig.

Quelle: Christian Warneke, Euro-FH, Hamburg

„Extraversion“: Austausch mit anderen beflügelt Denken

In Bezug auf den Persönlichkeitsfaktor Extraversion führte die empirische Datenerhebung zu den folgenden Erkenntnissen: Je höher die Extraversion ausgeprägt ist, desto bedeutsamer sind die folgenden Aspekte für den eigenen Studienerfolg: „Gelassenheit, wenn einzelne Prüfungen misslingen“, „Kontakt zu anderen Fernstudenten“ und „sorgfältige Prüfungsvorbereitung“. In Bezug auf das Verhalten beziehungsweise die Belastungen im Fernstudium zeigt sich unter anderem, dass extravertierte Studenten …

- sich wenig belastet durch schlechte Klausuren zeigen,
- finanzielle Belastung durch das Studium selten erleben,
- „alleine zu studieren“ sehr häufig als Belastung nennen,
- Kontakt zu anderen Fernstudenten als wichtig und vorhanden einschätzen.

Das grundlegende Bedürfnis nach Kontakt zu anderen Menschen ist dem extravertierten Menschen quasi in die Wiege gelegt. Aufschlussreich ist, dass sich dieses Bedürfnis sogar als erfolgskritisches Kriterium herausstellt. Es erscheint denkbar, dass das Kontaktbedürfnis des Extravertierten nicht nur den Bedarf nach „sozialer Stimulanz“ erfüllt, sondern durch den so initiierten zwischenmenschlichen Kontakt eine Basis vorhanden ist, um Informationen auszutauschen, Inhalte →

→ zu erfahren oder Lehrstoff zu vertiefen. Zugespitzt formuliert: Es könnte so sein, dass sich bei Extravertierten manche Erkenntnis erst beim Austausch mit anderen manifestiert – der zwischenmenschliche Kontakt als Unterstützung für den eigenen Denkprozess. Der hohe Bedarf nach Kontakt zeigt sich auch darin, dass extravertierte Studenten den Aspekt „alleine zu studieren“ sehr häufig als Belastung nennen und den Kontakt zu anderen Fernstudenten als wichtig einschätzen. Gleichzeitig profitieren sie von den Qualitäten der höheren Extraversion für den zwischenmenschlichen Kontakt: Der Kontaktaufbau zu anderen Studenten gelingt offensichtlich leicht. Kontakt zu anderen Fernstudenten wird als vorhanden beurteilt.

In Bezug auf Prüfungen melden die extravertierten Studenten, dass für den Studienerfolg eine Gelassenheit bei Misserfolg in Prüfungssituationen wichtig sei. Gleichzeitig geben sie an, sich durch schlechte Klausuren wenig belastet zu fühlen. Da Extraversion oft auch mit Selbstsicherheit einhergeht, könnte eine Erklärung für diese beiden Ergebnisse lauten, dass der extravertierte Mensch mit all seiner Selbstsicherheit den Misserfolg externen Ursachen zuschreibt und so gleichzeitig dafür sorgt, dass die eigene Person nicht durch ein Misserfolgserlebnis herabgewertet werden muss, was wiederum die Selbstsicherheit nährt. Die Angabe der seltener erlebten finanziellen Belastung durch das Studium ist sicherlich nicht so zu interpretieren, dass extravertierte Studenten über bessere Vermögensverhältnisse verfügen. Vielmehr dürfte der Optimismus des Extravertierten dafür sorgen, dass manche finanzielle Herausforderung, die andere Studenten bereits als Belastung empfinden, von den extravertierten Menschen (noch) nicht als belastend angesehen wird.

Jahrestreffen. Rund 100 europäische Distance-Learning-Anbieter trafen sich im Juni in Hamburg zu ihrer EADL-Konferenz 2013.

„Gewissenhaftigkeit“: Hohes Sicherheitsbedürfnis beachten

In Bezug auf die Formalität führte die empirische Datenerhebung zu den folgenden Ergebnissen: Je höher die Formalität ausgeprägt ist, desto bedeutsamer sind folgende Aspekte für den eigenen Studienerfolg: „Sorgfältige Prüfungsvorbereitung“ und „Misslungene Prüfungen nicht auf die leichte Schulter nehmen“. In Bezug auf das Verhalten beziehungsweise die Belastungen im Fernstudium zeigt sich unter anderem, dass formal veranlagte Studenten …

- es als Belastung empfinden, in Prüfungen schlecht abzuschneiden oder durchzufallen,
- ein hohes Sicherheitsbedürfnis bei Prüfungen haben,
- angeben, dass genügend zeitlicher Freiraum zum Lernen vorhanden ist,
- im Studium eher perfektionistisch und sorgfältig sind,
- im Studium planvolles und systematisches Verhalten zeigen,
- viel familiäre Unterstützung angeben,
- „alleine zu studieren“ als Belastung nennen.

Im Gegensatz zu den extravertierten Studenten geben diese Studenten an, dass es für den persönlichen Studienerfolg bedeutsam sei, misslungene Prüfungen nicht auf die leichte Schulter zu nehmen. Darüber hinaus empfinden sie misslungene Prüfungen tatsächlich als Belastung und geben ebenfalls an, ein hohes Sicherheitsbedürfnis bei Prüfungen zu haben. Dies lässt sich wie folgt interpretieren: Für den formalen, gewissenhaften Studenten sind Prüfungen besonders kritische Momente des Studiums. Hier zeigt sich durch externe Bewertung, ob das eigene Pflichtbewusstsein und Leistungsstreben erfolgreich waren.

Die einzelne Prüfungsnote ist für ihn demnach auch eine Rückmeldung zu der eigenen Person und eine Berührung des eigenen Selbstwerts. Erfolgt hier durch eine schlechte Note eine kritische Rückmeldung, werden die Anstrengungen vervielfacht. Und das hohe Sicherheitsbedürfnis sorgt bereits im Vorfeld dafür, dass lediglich Prüfungen absolviert werden, bei denen eine befriedigende Note in Aussicht ist. Auch die Angaben zu ausreichenden zeitlichen Lerngelegenheiten sowie planvoll-systematischem Vorgehen im Studium lassen sich hier einordnen: Denn fehlt einer dieser Aspekte, steigt die Wahrscheinlichkeit von Misserfolgen bei Prüfungen.

Ebenso lässt sich die Aussage alleine zu studieren als Belastung zu empfinden, folgendermaßen interpretieren: Hier könnte ein Bedürfnis zugrunde liegen, die

AUTOR

Prof. Dr. Christian Warneke, geboren 1980 in Hamburg, ist Dekan des Studiengangs „BWL und Wirtschaftspsychologie (B.A.)“ und Professor für Wirtschaftspsychologie an der Euro-FH. Sein Studium der Psychologie und Sportwissenschaften an den Universitäten Hamburg und Lissabon schloss er mit dem Diplom ab. Nach Stationen bei einem Forschungsinstitut in London sowie einem internationalen Handelshaus wurde er an der Uni Hamburg über Eignungsdiagnostik und Assessment Center promoviert.

Europäische Fernhochschule Hamburg GmbH
Doberaner Weg 20
22143 Hamburg
www.euro-fh.de

Sicherheit zu haben, durch den Kontakt zu anderen das Richtige zu lernen.

Fazit: In der vorliegenden Studie konnte ein vorläufiger Nachweis erbracht werden, dass sich die Persönlichkeitsausprägung eines Studierenden sowohl auf sein Verhalten als auch auf seinen Erfolg im Fernstudium auswirken. Für Bildungsanbieter stellt sich damit die Frage, inwieweit eine persönlichkeitsspezifische Individualisierung von Weiterbildungsmaßnahmen möglich und sinnvoll ist. Beispielsweise könnte der Einsatz eines guten Persönlichkeitsfragebogens bei der Beratung von Studienanfängern Nutzen stiften. So kann die Persönlichkeit des Studenten direkt mit der neuen Situation im berufsbegleitenden Studium in Verbindung gebracht werden. Dies bedeutet konkret, dass in der Beratung sehr viel schneller und sehr viel genauer auf mögliche erfolgskritische Besonderheiten des Studiums eingegangen werden kann. Es lohnt sich nicht bei jedem Studenten, eine ausführliche Beratung zum Thema Prüfungen vorzutragen. Aber bei einem Studienanfänger mit hoher Formalität sollte das Thema „Prüfungen" angemessen gewürdigt werden.

Gerade weil von formal veranlagten Studenten misslungene Prüfungen in mehrerer Hinsicht als stark belastend empfunden werden, sie ein hohes Sicherheitsbedürfnis sowie den Hang zum Perfektionismus haben, können ihnen Prüfungen besonders am Anfang des Studiums als gewaltige Hürden erscheinen. Dies gilt vor allem im Fernstudium, in dem Klausuren nicht zwangsläufig im (soziale) Unterstützung bietenden Klassenverband absolviert werden. So sollte im Beratungsgespräch gezielt darauf hingearbeitet werden, Sorgen vor der Prüfungshürde zu verkleinern, indem …

- das Sicherheitsbedürfnis ernst genommen wird,
- Unterstützungsangebote zur Prüfungsvorbereitung genau aufgezeigt werden,
- dargelegt wird, wie andere (formale) Studenten diese Herausforderung gemeistert haben,
- die Qualitäten und Ressourcen des Persönlichkeitsfaktors gewürdigt werden,
- für den Fall einer misslungenen Prüfung Unterstützung angeboten wird.

So kann der durchdachte Einsatz von Persönlichkeitsdiagnostik zum wirksamen Handwerkszeug und Wettbewerbsvorteil des Bildungsanbieters werden, weil beide Seiten gewinnen.

Der Student findet sich schneller und besser in die neue herausfordernde Situation ein und sammelt schneller Studienerfolge, da er individuell zugeschnittene Unterstützung erfährt. Der Anbieter optimiert sein Angebot kundengenau und profitiert von erfolgreicheren Studenten, was zum Beispiel vielfältige Auswirkungen von positiver Mund-zu-Mund-Propaganda bis hin zu niedrigeren Abbruchquoten haben kann.

Christian Warneke

Berufsbegleitend studieren an der HFH in Ihrer Nähe.

HAMBURGER · FERN-HOCHSCHULE · HFH ·
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Nutzen Sie die Vorteile eines Fernstudiums und informieren Sie sich über unsere Studiengänge

Betriebswirtschaft (B.A.)
Wirtschaftsrecht (LL.B.)
Wirtschaftsrecht online (LL.B.)
General Management (MBA)
Wirtschaftsrecht online (LL.M.)

Fordern Sie jetzt kostenlos Ihre Studienführer an.
Infoline: 040/350 94 360
(mo.-do. 8-18 Uhr, fr. 8-17 Uhr)

www.hfh-fernstudium.de

Akademien: Weiterbildungsmarkt ist stabil

VERBANDSUMFRAGE. Jedes Jahr befragt der „Wuppertaler Kreis“ (WKR), ein Zusammenschluss von großen deutschen Akademien, seine Mitglieder nach der Geschäftsentwicklung und nach den wichtigsten Bildungstrends der nächsten Jahre. In diesem Jahr heißt das Motto: Stabilisierung auf hohem Niveau.

Der Wuppertaler Kreis e. V., Köln, ist ein Verband großer Weiterbildungseinrichtungen der Wirtschaft. Zu ihm gehören 48 Anbieter wie zum Beispiel die Akademie des Deutschen Buchhandels, die Audi-Akademie, die Bayer Business Services, das Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft, die Deutsche Bahn Training, die Dekra Akademie, die Technische Akademie Wuppertal oder die Akademien diverser Technischer Überwachungsvereine.

Die Mitglieder des Wuppertaler Kreises erzielten im Jahr 2012 zusammengerechnet einen Jahresumsatz von 1,3 Milliarden Euro. Traditionell werden sie im Sommer eines Jahres gebeten, die Umsatzentwicklung des laufenden Jahres einzuschätzen. In diesem Jahr sagen 30 Prozent der Akademien, der Umsatz werde sinken, 30 Prozent sehen den Umsatz stabil auf Vorjahresniveau und 40 Prozent gehen von einem steigenden Umsatz im Jahr 2013 aus. Im letzten Jahr waren die Befragten noch optimistischer. Da sagten 48,7 Prozent der Umsatz werde steigen.

Problem „offenes Seminar“?

Die leicht gebremsten Wachstumsaussichten könnten etwas mit der Angebotsform der „offenen“ Seminare zu tun haben. Während im letzten Jahr noch geschätzt wurde, der „offene“ Bereich gehe 5,2 Prozent zurück, so liegt dieser Wert in diesem Jahr bei 22 Prozent. „Diese Veränderung darf nicht überbewertet werden“, meint Carsten R. Löwe, Geschäftsführer des Wuppertaler Kreises. „78 Prozent der Befragten sprechen schließlich von Stabilität oder gar Wachstum bei offenen Seminaren, die auch in Zukunft eine wichtige Säule der Akademien sein werden.“ Kleinere konjunktur- oder branchenbedingte Schwankungen könnten daran nichts ändern. Unter dem Strich spricht Löwe von einer „überwiegend positiven Umsatzentwicklung“ in den Weiterbildungseinrichtungen.

Preise, Kosten und neue Wettbewerber

Beim Thema Honorare erwarten 69 Prozent der befragten Akademien, dass im Jahr 2013 die Dozentenhonorare stabil bleiben. 31 Prozent rechnen mit steigenden Honoraren. Ähnliches gilt auch für die Hotelkosten, und die Werbekosten. Für das Jahr 2014 werden moderate Kostensteigerungen erwartet.

Ein stabiler Weiterbildungsmarkt führt bei niedrigen Markteintrittsschranken dazu, dass weitere Anbieter in den Wettbewerb um Aufträge eintreten. Die Akademien berichten über eine zunehmende Anzahl von Mitbewerbern auf dem Markt für Weiterbildungsdienstleistungen. Vor allem die wachsende Anzahl von Weiterbildungsangeboten aus staatlich finanzierten Hochschulen werden mit Sorge gesehen, da eine Wettbewerbsverzerrung (staatliche Akteure kalkulieren nicht auf Vollkostenbasis) befürchtet wird.

Neue Aufgabe: Sicherung des Fachkräftebedarfs

Eine alternde Belegschaft und fehlender Nachwuchs führen derzeit dazu, dass

Umsatzerwartungen für das Jahr 2013

Tabelle 1. Die Mitglieder des Wuppertaler Kreises schätzten im Juli die Entwicklung ihres aktuellen Umsatzes. Für alle Tabellen gilt: Die Ergebnisse werden hier von der Redaktion stark verkürzt wiedergegeben. Ausführliche Zahlen gibt es unter www.wkr-ev.de.

Umsatz	sinkt	unverändert	steigt
Gesamtumsatz 2013	**30% (Vorjahr: 30,8%)**	**30% (Vorjahr: 20,5%)**	**40% (Vorjahr: 48,7%)**
„offene“ Seminare	22% (Vorjahr: 5,2%)	35% (Vorjahr: 25,5%)	40% (Vorjahr: 66.7%)
„firmeninterne“ Seminare	11% (Vorjahr: 10,3%)	30% (Vorjahr: 28,2%)	48% (Vorjahr: 53,9%)
Prozessbegleitung, Coaching	6% (Vorjahr: 5,1%)	32% (Vorjahr: 38,5%)	30% (Vorjahr: 30,7%)
Lehr- und Studiengänge	6% (Vorjahr: 2,6%)	24% (Vorjahr: 30,8%)	35% (Vorjahr: 30,7%)
Maßnahmen für öffentliche Auftraggeber	27% (Vorjahr: 33,3%)	24% (Vorjahr: 28,2%)	11% (Vorjahr: 5,1%)

Qualifizierung und Weiterbildung für die Unternehmen immer bedeutsamer werden. Die Mitglieder des Wuppertaler Kreises sehen sich als erstklassigen Partner der Wirtschaft, wenn es darum geht, den Fachkräftemangel zu bekämpfen. „Wir bieten Dienstleistungen sowohl zur Qualifizierung und Bindung der eigenen Beschäftigten als auch zur Vorbereitung und Integration neuer Zielgruppen in den Arbeitsmarkt“, so Löwe.
Im Vordergrund steht zurzeit die Bindung und Qualifizierung der eigenen Mitarbeiter, um Fach- und Führungspositionen jederzeit mit qualifiziertem Personal besetzen zu können. Darüber hinaus geht es aber auch heute darum, die Potenziale des Arbeitsmarkts zu erschließen und zum Beispiel Frauen nach einer Familienphase, Langzeitarbeitslose und Studienabbrecher zu fördern und in die Arbeitswelt zu integrieren. In manchen Branchen spielen laut Löwe auch das Anwerben von Fachkräften im Ausland und entsprechende Anpassungsqualifikationen eine steigende Rolle.

Zertifikate und Zertifizierungsinstrumente

Ein Ergebnis des internationalen Wettbewerbs ist, dass die Arbeitsbiografie vieler Individuen durch eine hohe Mobilität und Flexibilität gekennzeichnet ist. Um vor diesem Hintergrund die Beschäftigungsfähigkeit zu sichern, ist die Zertifizierung von erworbenen Qualifikationen ein probates Mittel. Auch die Bologna-Reformen an den Hochschulen und die Entwicklung eines Europäischen Qualifikationsrahmens unterstreichen die Bedeutung von Zertifikaten – von der Erstausbildung bis hin zur beruflichen Weiterbildung.
Die Weiterbildungseinrichtungen des Wuppertaler Kreises sind in diesem Bereich sehr aktiv und bieten die Möglichkeit zur Zertifizierung von in Seminaren erworbenen Qualifikationen an. Zukünftig wird dabei aus Sicht der Institute vor allem das Angebot von akkreditierten Lehr- und Studiengängen eine Rolle spielen, ebenso die Einordnung von Qualifizierungsleistungen in den Deutschen Qualifikationsrahmen (DQR).

Martin Pichler

Bedeutung unterschiedlicher Bildungsformate

Tabelle 2. Erwartet werden in den nächsten fünf (!) Jahren Wachstumsimpulse vor allem von firmeninternen Maßnahmen.

Welche Entwicklung erwarten Sie für die folgenden Formate in den kommenden fünf Jahren?	nimmt zu	stabil	nimmt ab
Firmeninterne und maßgeschneiderte Seminarveranstaltungen	79%	8%	8%
Begleitung von Veränderungsprozessen	79%	8%	8%
Vermittlung und Durchführung von Coachings	57%	24%	11%
Teamentwicklungsmaßnahmen	38%	43%	14%
Lernen am Arbeitsplatz	38%	43%	14%
Moderation (Klausurtagungen)	30%	51%	14%
E-Learning	30%	51%	14%
„offene“ Seminare	24%	57%	16%
„offene“ Fachtagungen	24%	57%	16%
firmeninterne Großveranstaltungen	22%	38%	35%

Trend: Mehr Wettbewerber erwartet

Tabelle 3. Niedrige Markteintrittsschranken führen dazu, dass ständig neue Bildungsanbieter auf den Markt kommen.

	Erwartungen für 2013	Erwartungen für 2013	Erwartungen für 2013	Erwartungen für 2014	Erwartungen für 2014	Erwartungen für 2014
Wie entwickelt sich der Wettbewerb?	weniger	gleichbleibend	mehr	weniger	gleichbleibend	mehr
Neue Mitbewerber wie (größere) Trainingsinstitute	3%	72%	25%	3%	77%	20%
Neue staatliche Mitbewerber (wie Hochschulen)	3%	44%	53%	3%	47%	50%
Unternehmen als neue Mitbewerber (wie Corporate Universities)	8%	59%	33%	6%	55%	39%
Neue Ein-Mann-Mitbewerber wie Einzeltrainer	8%	50%	42%	12%	44%	44%

Bedeutung zertifizierter Abschlüsse steigt

Tabelle 4. Die Bedeutung von Zertifikaten als Nachweis der Beschäftigungsfähigkeit steigt. Das gilt auch für berufliche Bildung.

Bedeutung zertifizierter Abschlüsse	Wie schätzen Sie die Bedeutung in den nächsten fünf (!) Jahren ein?		
	Wird wichtiger	Bleibt gleich	Wird unwichtig
Akkreditierung von Studiengängen (Master/Bachelor)	51%	35%	14%
Bemessung von Bildungsleistungen mit Credit Points (ECTS)	49%	38%	14%
Anpassungsmaßnahmen für die Anerkennung von im Ausland erworbenen Berufsqualifizierungen (BQFG)	46%	30%	24%
Institutseigene Zertifikate	38%	49%	8%
Einordnung in die Stufen des Deutschen Qualifikationsrahmens (DQR)	38%	38%	19%

Vom Verkaufstrainer zum Organisationsentwickler

JUBILÄUM. Alexander Christiani, Bad Münstereifel, dessen Trainingsinstitut in diesem Jahr sein 25-jähriges Gründungsjubiläum feiert, begann als Trainer für Verkaufsrhetorik. Seine Entwicklung hin zur Organisationsentwicklung im Vertrieb ist beispielhaft für die Geschichte des Verkaufstrainings in Deutschland.

Foto: Porath

Einsatz. Trotz Schulterverletzung gab Christiani auf dem „Deutschen Vertriebs- und Verkaufsleiterkongress 2013“ Vollgas.

Die größte Leistung von Alexander Christiani, geboren 1958 in Essen, besteht wohl darin, dass er sich zu Beginn seiner Karriere vor rund 20 Jahren ferngehalten hat von den Positiver-Denken-Gurus, die damals mit Feuerlauf und Tsjakkaa-Geschrei die Kongresshallen füllten. Seine „amerikanische“ Art, mit ordentlich Druck in der Stimme, viel Körpersprache und emotionalen Geschichten die Zuhörer zu fesseln, hätte ihn bestimmt schnell zum Mittelpunkt des Motivationszirkus gemacht.

Christiani entschied sich aber von Anfang an für die ernsthafte Seite des Trainingsgeschäfts. Seinen dynamischen, stakkatoartigen Vortragsstil hat er trotzdem nie abgelegt, sondern zu seinem Markenzeichen ausgebaut. Er ist einer der wenigen deutschen Trainer, der auf Verbandstagungen oder bei großen Salesmeetings Hunderte von Menschen mit Vorträgen wie „Erfolgsstrategien im XY-Verkauf“ bestens unterhalten kann. Sein Trick: Er setzt alles daran, die Gemeinsamkeiten mit seinem Publikum herauszustreichen. Egal ob er vor Verkäufern, Verkaufsleitern oder Firmenchefs spricht – die Botschaft: „Ich bin einer von Euch“. Sätze beginnen oft mit „Wenn Sie und ich vor der Aufgabe stehen, werden wir …“. Die emotionale Nähe wird zusätzlich dadurch herbeigezwungen, dass alle Botschaften in Geschichten verpackt werden, mit denen sich jeder Zuhörer leicht identifizieren

Foto: Pichler

Mentaltraining. Deutschlands Leichtathleten ließen sich von Christiani (2. von rechts neben Niels Schumann) auf die Sommer-Olympiade 2000 vorbereiten.

Motivationsbuch. Christianis erstes Buch (1997) antwortet erstaunlich differenziert auf die Frage nach der „richtigen" Motivationstechnik.

kann. Umgangssprachliche Wendungen („Mir ging die Muffe") und ein Humor, der von Übertreibungen lebt („Er rannte im 7,0-Sekunden-auf-100-Metern-Tempo zum Chef") helfen außerdem dabei, sich bei Vertrieblern als kumpelhafter Ratgeber zu positionieren. Um einen Saal zum Kochen zu bringen, fehlt ihm dann aber doch der letzte Rest an emotionaler Verbindung zum Publikum. Christiani ist viel zu kontrolliert, um auch mal etwas zu beichten, was ihm richtig peinlich ist oder einen Dialog mit dem Publikum zu beginnen, bei dem etwas Unvorhergesehenes passieren könnte. Aber nur wer keine Angst vor einer Blamage hat, ist wirklich ein authentischer Speaker.

Von Lay zu Bandler/Grinder

Christianis Werdegang ist geradezu typisch dafür, wie sich die Angebote deutscher Trainingsinstitute und Akademien im Laufe der letzten 25 Jahre verändert haben – nämlich von der individuellen Optimierung einzelner Verkäufer hin zur ganzheitlichen Entwicklung von Vertriebsorganisationen. Als Jura-Student arbeitete der Essener freiberuflich für einen Finanzdienstleiter als Verkäufer und später auch als Verkaufsleiter. Er fand Gefallen an der Aufgabe, Mitarbeiter zu schulen. Nach bestandenem 2. Staatsexamen heuerte er im Jahr 1985 als freier Mitarbeiter beim Managementtrainer Michael Löhner, Dübendorf, Schweiz, an. Hier lernte er die Grundlagen des Managementtrainings kennen und erarbeitete sich die Inhalte der „In"-Seminare von Rhetorik bis Zeitmanagement. Löhner ist Rupert-Lay-Schüler und fühlt sich streng einem humanistischen Menschenbild verpflichtet. Bei Löhner habe er gelernt, jeden Klienten als „ernsthaften und ernst zu nehmenden" Geschäftspartner anzusehen und immer an die Umsetzung von neuem Wissen in den Arbeitsalltag zu denken, blickt Christiani zurück. Er führt gleich zu Beginn auch Verkaufstrainings durch, die damals vor allem das Ziel hatten, den Verkäufern beizubringen, sicher und selbstbewusst aufzutreten und verbal zu überzeugen.

1987 ging Christiani in die USA und lernte dort an der Quelle bei Richard Bandler und John Grinder das Neuro-Linguistische Programmieren (NLP). Fünf Jahre später war er zertifizierter NLP-Lehrtrainer. 1988 gründete der Jubilar in Mühlheim an der Ruhr sein eigenes Unternehmen – die Christiani Persönlichkeits-Management GmbH. Ziel war es jetzt, die „mentale Einstellung" der Verkäufer zu ihrem Beruf und zum Thema Erfolgsorientierung zu verbessern.

Zu dieser Zeit betreute Christiani auch deutsche Bundestrainer unterschiedlicher Sportarten. Die wollten lernen, individueller und motivierender auf ihre Schützlinge einzugehen. Seine „Sieben Schritte zu dauerhafter Selbstmotivation" veröffentlichte der „Coach der Sportcoachs" 1997 bei Gabler in seinem Buch „Weck den Sieger in Dir". Neu war, dass jedem Menschen eine ganz individuelle Art zugestanden wird, sich zu motivieren. Einer will pausenlos gelobt werden, ein anderer wächst nur über sich hinaus, wenn der Trainer ihn beschimpft. Wieder ein anderer ist nur motiviert, wenn er sich optimal vorbereiten kann. Ein anderer nimmt alles auf die leichte Schulter, nur um dann im Moment des Scheiterns den letzten Rest an Spitzenleistung aus sich herauszuholen. In dem Buch werden 14 Motivatoren vorgestellt. Eine ausführliche Anleitung hilft, die eigenen Motivationstasten zu finden.

Hobby „Elternschule"

Seit der Jahrtausendwende ist zu beobachten, dass Christiani nicht mehr den einzelnen Verkäufer oder Verkaufsleiter in den Mittelpunkt seiner Arbeit stellt. Immer öfter begreift er eine Vertriebsorganisation als System. Es müsse in Zeiten der Komplexität an vielen Stellschrauben einer Organisation gedreht werden. Erst dann könne das Individuum „Verkäufer" seine Arbeit erfolgreich machen, heißt die neue Einsicht und Christiani sieht sich als „Vertriebsorganisationsentwickler".

Trainern, die dabei sind, ihr Geschäft erst noch aufzubauen, bietet Christiani ein „zweites Standbein" an: Er engagiert sich bei einer „Elternschule" mit dem Namen „Life's'cool". Die Eltern von schulpflichtigen Kindern werden dort von Business-Trainern fit gemacht, ihre Sprösslinge dabei zu unterstützen, den Sprung auf das Gymnasium zu schaffen. Die Elternschule vermittelt Techniken zur Motivations- und Lernsteigerung. Ein Trainer kann eine Lizenz erwerben und dann die bereits fertig ausgearbeiteten Seminare für Papa und Mama durchführen. Allerdings muss er die Eltern zuvor an seinem Wohnort selbst akquirieren. „Weck den Sieger in Dir" gilt in diesem Fall für den Trainer wie für die Kinder gleichermaßen.

Martin Pichler ●

Drei Tage rund um das Zukunftsthema Personal

MESSE. Die Fachmesse „Zukunft Personal“, Köln, findet in diesem Jahr zum 14. Mal statt. Vom 17. bis 19. September werden erstmals vier Messehallen geöffnet, um den Besuchern neue Produkte und Dienstleistungen aus dem Bereich der Personalarbeit – von der Lohnabrechnung über das Recruiting bis zum Managementtraining – zu zeigen. Das begleitende Rahmenprogramm wurde um den Kongress „Futura“ erweitert.

Im Sommer 2012 verkaufte Alexander R. Petsch, der Erfinder der Kölner Messe „Zukunft Personal“, sein „Baby“ an die Deutsche Messe AG in Hannover. Die Niedersachsen versprachen, die „Zukunft Personal“ im Sinne der bestehenden Positionierung kontinuierlich auszubauen. In diesem Jahr geht man zum Beispiel davon aus, dass sich die Ausstellerzahl von 654 im Jahr 2012 in Richtung 700 entwickeln wird.

Eine wichtige Maßnahme, um auch die Besucherzahlen zu steigern, besteht in einer Kooperation mit dem „Bundesverband der Personalmanager“ (BPM), Berlin. Der Verband wird auf der Messe ein Mitgliedertreffen abhalten und eine öffentliche Podiumsdiskussion zum Thema „Macht und Moral“ durchführen. An der Debatte beteiligen sich Dr. Ursula Schütze-Kreilkamp, Leiterin Personalentwicklung der DB Mobility Logistics AG und Professor Dr. Dieter Frey vom Lehrstuhl Sozialpsychologie der Ludwig-Maximilians-Universität München. Die Moderation übernimmt Thomas Belker, Managing Director Corporate Human Resources der OBI Group.

Die dem BPM nahestehende Quadriga Hochschule Berlin wird parallel zum zweiten und dritten Messetag den neuen Kongress „Futura“ („Lern- und Wissensmanagement im digitalen Zeitalter“) ausrichten. Die kostenpflichtige „Futura“ (www.futura-kongress.de) ersetzt das bisherige Begleitevent „Professional Learning Europe“ (PLE). Professor Dr. Winfried Sommer und Professor Dr. Uwe Beck, die jetzt „arbeitslosen“ wissenschaftlichen Leiter der PLE, kümmern sich ab sofort unter anderem um das „Forum E-Learning“, das direkt in das Messegeschehen integriert ist.

Einen der „Futura“-Keynote-Vorträge übernimmt Dr. Michael Kerres, Professor für Mediendidaktik und Wissensmanagement an der Universität Duisburg-Essen. Der E-Learning-Pionier erläutert in sei-

Über die „Zukunft Personal“

Daten. Die „Zukunft Personal“, nach eigenen Angaben die größte europäische Fachmesse zum Thema „Personal im Unternehmen“, öffnet in diesem Jahr bereits zum 14. Mal ihre Tore. Der Veranstalter erwartet mehr als 650 Aussteller und 16.000 Besucher aus dem In- und Ausland, die sich in Köln über Strategien und Lösungen für die Personalarbeit informieren.

Zukunft Personal 2013

Wann: 17. bis 19. September 2013, 9.00 bis 17.30 Uhr
Wo: Kölnmesse, Köln-Deutz, Hallen 2.1/2.2/3.1/3.2 Eingang West
Preise: Tages-Ticket: 75 Euro, Gratis-Ticket: siehe Seite 3
Infos: **www.zukunft-personal.de**

„Wirtschaft und Weiterbildung“ und das „Personalmagazin“ sowie weitere Produkte der Haufe-Lexware GmbH & Co. KG finden die Besucher in Halle 2.2 (Stand C.02).

Messetrubel. Das war die „Zukunft Personal 2012“: Entertainment auf den Messeständen und gut besuchte Foren.

Fotos: Pichler (2), Franz Pflügl Zukunft Personal 2012 (Mitte)

nem Vortrag, wie Mitarbeiter mithilfe sozialer Medien auch jenseits von Seminaren lernen können. Kerres spricht über seine Erfahrungen mit sozialen (Lern-) Plattformen und eröffnet Perspektiven für eine neue „lernende Organisation“ der Zukunft. Weitere Praxisbeiträge kommen aus Unternehmen wie der Schweizerischen Post, RWE, DB Mobility Logistics, REWE, Voith, Daiichi Sankyo und Douglas. „Der Bundesverband der Personalmanager wird mit seinen Initiativen wichtige Impulse für die professionelle Personalarbeit geben“, ist sich Christiane Nägler, Projektleiterin der Messe „Zukunft Personal“, sicher.

Tipps für Weiterbildungs-professionals

Die Redaktion von „Wirtschaft und Weiterbildung“ hat aus den rund 220 Vorträgen – zusätzlich zu Richard D. Precht (Seite 22) und Elisabeth Kelan (Seite 54) – drei Referenten ausgewählt, die man als Trainer oder Personalentwickler unbedingt erlebt haben sollte, wenn man sich für „Führung“ und „Lernen“ interessiert:

1. Professor Dr. Rupert Lay
Lay war in den 70er-, 80er- und 90er-Jahren einer der ganz großen Dialektik- und Führungstrainer deutscher Manager. Er entwickelte die Ethik der Biophilie („Liebe zum Leben“), deren Ziel es ist, das „personale Leben“ in seiner individuellen Gesamtheit zu entfalten. Der 84-Jährige wird zum Thema „Werte im Wandel – kein Wandel ohne Werte“ sprechen. Lay forderte kürzlich in einem Interview, dass Manager (am besten unter Anleitung eines Vorstands) ethisches Handeln gezielt trainieren sollten, um in überraschenden Situationen schnell richtig reagieren zu können. Nur durch Ethik könne man verhindern, dass sich die Menschheit auf Dauer wie ein Termitenstaat organisiere (Mittwoch, 18. September, 12 Uhr, Forum 5 in Halle 2.2).

2. Professor Dr. Peter Kruse
Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales ist dabei, eine Internetplattform zum Thema „gute Führung“ aufzubauen. Führungskräfte, denen die Komplexität ihres Jobs zu schaffen macht, soll eine Reflexions- und Weiterbildungsplattform mit Online-Kursen und virtuellem Coaching geboten werden. Die Beratungsgesellschaft Nextpractice, Bremen, von Professor Dr. Peter Kruse fungiert als Projektleiter. Der Honorarprofessor für Allgemeine und Organisationspsychologie an der Universität Bremen erforscht für das Ministerium in diesem Zusammenhang durch eine besondere Form indirekter Befragung die derzeitige „Wertewelt“ von Führungskräften. Auf der „Zukunft Personal“ wird er erste Ergebnisse vorstellen, was im Management derzeit unter guter Führung verstanden wird. Kruse ist nicht nur ein mitreißender Redner, sondern auch „der“ Experte für die Auswirkungen des Internets (Steigerung der Selbstorganisation) auf Wirtschaft und Gesellschaft (Mittwoch, 18. September, 14.30 Uhr, Forum 5 in Halle 2.2).

3. Dr. Gunther Schmidt
Seine Vorträge sind ausgesprochen humorvoll und gleichzeitig von beeindruckendem Tiefgang. Schmidt hat mehrere psychologische Richtungen zum „Hypnosystemischen Ansatz“ verknüpft und gilt deshalb als einer der bedeutendsten Systemiker in Deutschland. Für die „Zukunft Personal“ hat er sich im Rahmen des Gesundheitsschwerpunkts das Thema „Balance-Kompetenz“ ausgesucht. Burnoutopfer lernen bei ihm, die „innere Verarbeitungsdynamik“ von Stress zu verändern und eine dauerhaft zur Verfügung stehende „Abgrenzungskompetenz“ aufzubauen (Dienstag, 17. September, 10.15 Uhr, Forum 2 in Halle 2.1).

Martin Pichler ● →

„Frauen haben neuerdings starke Führungsambitionen“

Interview. „Wie bringen wir mehr Frauen in die Schlüsselpositionen von Unternehmen?“, fragt sich Dr. Elisabeth Kelan, Gender-Forscherin am King’s College London. Auf der „Zukunft Personal“ (19. September, 9.30 Uhr, Keynote-Forum der Halle 2.2) will sie mit ihrer Keynote „Rising Stars: Developing Millennial Women as Leaders” Antworten liefern.

Befürworten Sie die Quote für Frauen?

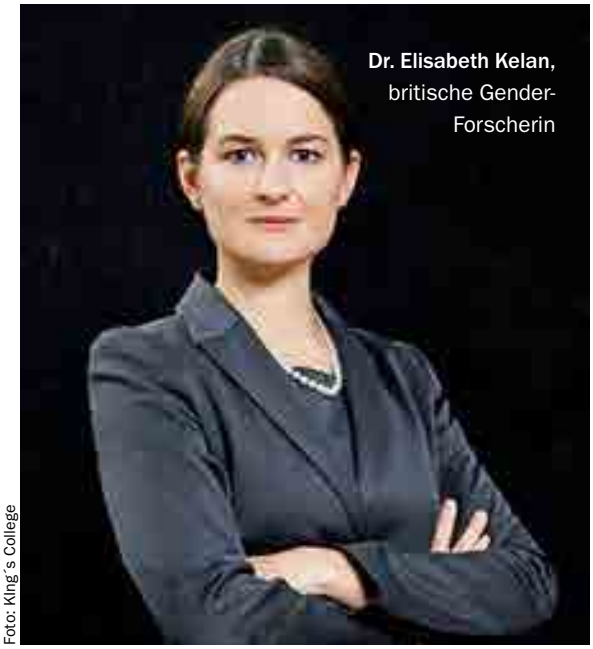
Dr. Elisabeth Kelan: Wenn man sich die wissenschaftliche Forschung anschaut, dann ist ganz klar: Für schnelle Veränderungen ist die Quote das richtige Rezept. Der Nachteil ist, dass man damit stark in eine Organisation eingreift. Viele beurteilen eine solche Zwangsverordnung negativ.

Vor allem die Männer oder auch die Frauen?

Kelan: Nicht nur die Männer, das hat mich oft erstaunt. Immer wenn ich mit Unternehmen gearbeitet habe, waren es meist Frauen, die hoch in der Hierarchie stehen und die Quote komplett ablehnen. Sie sagen, wir haben Leistung gezeigt und es dadurch geschafft. Dann sollten das andere Frauen doch auch schaffen! Sie befürworten häufig freiwillige Zielvorgaben. Die Forschung hat allerdings gezeigt, dass diese nicht fruchten.

Wie hilfreich sind Initiativen erfolgreicher Frauen? Etwa die der Facebook-Managerin Sheryl Sandberg ...

Kelan: Sheryl Sandberg hat eine tolle Debatte losgetreten. Was sie geleistet hat, wird deshalb oft als Corporate Feminism bezeichnet. Ihr Buch „Lean In“ ist klar für Frauen geschrieben und autobiografisch angehaucht. Man müsse sich halt etwas reinhängen, um erfolgreich zu sein, meint Sandberg. Das ist schon eine wichtige Nachricht. Das Problem dabei ist, dass es nicht nur darum geht, dass Frauen sich noch mehr reinhängen. Es geht darum, dass Organisationen das auch erlauben und Stereotypen abbauen und Initiativen schaffen, damit Frauen in der Arbeitswelt besser Fuß fassen, aufsteigen und sich entwickeln. Wenn wir uns da nur auf die einzelne Frau konzentrieren, ist das zwar hilfreich für viele Frauen. Aber man kann sich noch so reinhängen und auf die Nase fallen, wenn das Umfeld nicht das richtige ist.



Dr. Elisabeth Kelan, britische Gender-Forscherin

Foto: King’s College

In Ihrem aktuellen Buch „Rising Stars – Developing Millennial Women as Leaders“ beschreiben Sie die Situation von Frauen zwischen 20 und 30 Jahren. Welche Einstellung hat diese Generation zu Führung?

Kelan: Wenn man sich speziell die Frauen dieser jüngeren Generation anschaut, beobachtet man etwas ganz Wichtiges: Wir sind immer davon ausgegangen, dass Frauen weniger Selbstbewusstsein haben und dass Frauen nicht führen wollen. Bei dieser Generation stellen wir fest, dass die Unterschiede zwischen Männern und Frauen in Bezug auf Selbstvertrauen und Ambitionen, eine Führungskraft zu werden, relativ gleich sind. Das ist eine riesengroße Chance für Veränderungen, weil wir eine Generation haben, in der beide Geschlechter in Bezug auf Führung ähnlich aufgestellt sind. Nun kommt es darauf an, dass Organisationen das richtige Umfeld schaffen, damit Frauen im Laufe ihres Lebens dieses Selbstvertrauen und ihre Ambitionen nicht verlieren.

Welche Bedeutung haben Vorbilder?

Kelan: Jüngere Frauen brauchen viele verschiedene Rollenvorbilder, das können Männer oder Frauen sein. Es geht darum, ein Rollenvorbild für sich selbst zu kreieren, das sich authentisch anfühlt. Das setzt man am besten aus verschiedenen Personen zusammen, die man in seinem Umfeld sieht oder von denen man gelesen oder gehört hat. Oft fühlen sich gerade Frauen unter Zugzwang, ein gewisses Leben führen zu müssen, weil das die einzige Frau in einem bestimmten Arbeitsumfeld so vorlebt. Aber jede Frau muss ihren Weg selbst finden.

Interview: Stefanie Hornung ●

→

Herbst-Impulstag 2013

Trainings-Praxis: Bewegte Weiterbildung

„Bewegung“ und Weiterbildung zeigt zahlreiche Facetten rund um die Entwicklung von Training, Beratung und Coaching.

Dr. Tobias Büser
Bewegende Bewegung

Karl Kaiblinger
Trends in der Weiterbildung

Veronika Langguth
Atem, Klang und Bewegung!

Barbara Messer
Merkwürdig trainieren

Clifford Opoku-Afari
Energielevel, Vitalität und Leistungsfähigkeit steigern

Steffen Powoden
Interaktionsmetaphern im Training

Axel Rachow
Lernen light. Ganz einfach: Mit Fakten spielen

Marco Ripanti
Weiterbildung: Ohne Social Media geht es nicht

Sylvia Kéré Wellensiek
Den ganzen Mensch bewegen

GABAL
Wissen vernetzen

Reservieren Sie diesen Tag für Ihre persönliche Weiterbildung:

Samstag, 26. Oktober 2013

Bewegte Weiterbildung wirkt in drei Dimensionen von Lerntransfer: via Hirn, Herz und Hand. Freuen Sie sich auf Impulse von zahlreichen ExpertInnen und diskutieren Sie mit ihnen: Wie setzen Sie Erkenntnisse für sich um, aus Hirnforschung, Sport und Change Management - in Ihrer Rolle als Trainer, Berater, Coach oder als Führungskraft, Personalverantwortlicher ...

Veranstaltungsort:
Erbacher Hof, Mainz
Grebenstrasse 24-26 | 55116 Mainz
Fon 06131 - 257-0
www.ebh-mainz.de

Ihre Investition all incl. außer Anreise/Übernachtung:
Mitglieder
(inkl. Kooperationsverbände): 144 €*, dann 199 €
Nichtmitglieder: 199 €*, dann 269 €
Studenten/PartnerIn: 111 €

*** Frühbucherrabatt bis 31.8.2013**

Sichern Sie sich Ihre Plätze jetzt zum Sonderpreis!

Schnelle und bequeme Anmeldung via amiando:

http://www.impulstage.gabal.de/herbst-impulstag.html
oder mit diesem QR-Code über Ihr Smartphone

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

Neu als Aussteller auf der „Zukunft Personal“

Messestände. Die „Zukunft Personal“ zieht immer wieder neue Aussteller an. In diesem Jahr werden viele „Neue“ aus dem Bereich Weiterbildung kommen. Hier einige Beispiele (Stand 1. August) – ohne Anspruch auf Vollständigkeit.

1 E-Learning-Anbieter

Auf der Sonderfläche E-Learning wird es mindestens drei neue Aussteller geben:

- **Net Dimensions Germany GmbH** (E.16 Halle 2.2), die deutsche Tochter eines weltweit tätigen US-Anbieters, der in Deutschland seine Expansion mit Learning- und Talentmanagement-Systemen fortsetzen will. „Der Fachkräftemangel macht Deutschland für uns zu einem wichtigen Markt“, so der amerikanische CEO Jay Shaw.
- **Bridge 2 Think AG, Pratteln, Schweiz** (R.07 Halle 3.2). Das Unternehmen ermöglicht Führungskräften einen schnellen Zugriff auf umfassendes Businesswissen. Seit Dezember 2011 gehört es zu der Management Circle Gruppe.
- **Cross Knowledge E-Learning SA** (Q.12, Halle 3.2), London, gilt als einer der großen europäischen E-Learning-Anbieter. Das Unternehmen hat gerade eine neue Version seines Learning Management Systems (LMS) auf den Markt gebracht, die er auf der „Zukunft Personal“ vorstellen will. Versprochen wird die Integration aller nur denkbaren E-Learning-Formate in ein einziges LMS.

2 Bio-Tagungshotels

Zum Hotelverbund „Biohotels“ (80 Hotels), der seit 10 Jahren besteht, gehören in Deutschland auch 15 privat geführte Tagungshotels, die sich künftig stärker als Green-Meeting-Experten („Bio-Tagungshotels“) positionieren wollen. Auf der „Zukunft Personal“ wollen die Hoteliers gezielt die Tagungsverantwortlichen in den Personalabteilungen ansprechen. Das Motto dabei: Der Markt braucht kein Bio – aber der Mensch!

Natur. Blick auf Schlossgut Oberambach, eines der 15 Bio-Tagungshotels, die sich in Köln präsentieren.

Die auf Tagungen und Seminare spezialisierten Biohotels versprechen neben einem professionellen und individuellen Tagungsbereich vor allem nachhaltige Mehrwerte in Form von gesunden, „grünen“ Rahmenprogrammen. Ein nahezu zu 100 Prozent biologisches Essen und Trinken wird versprochen. Alle Häuser sind zudem „eco-certified“. In diesem Jahr präsentieren sich die 15 „Bio-Tagungshotels“ zum ersten Mal mit einem Gemeinschaftsstand auf der „Zukunft Personal“ in Köln – und zwar auf dem Stand U.29 in Halle 3.1. Außerdem kommt der Gründer des Verbunds Biohotels, Ludwig Gruber, zur Messe, um an einer Podiumsdiskussion zum Thema „Warum ein bisschen mehr Bio eine gesunde Unternehmenskultur schafft“ teilzunehmen. Mit dabei ist auch der Inhaber des Bio-Tagungshotels „Gut Sonnenhausen“, Georg Schweisfurth, einer der Aufsichtsräte von Greenpeace Deutschland. Die Gesprächsrunde findet am Donnerstag, 19.9., um 15.30 Uhr im Praxisforum 8 in Halle 3.2 statt. **www.biohotels.info**

3 Professional Trainings Center

Seit Jahren organisiert Christiane Wittig (wws weiterbildung, Karlsfeld, www.wws-wittig.de) auf der „Zukunft Personal“ das „Professional Trainings Center“, ein Gemeinschaftsstand neben der Aktionsfläche 2 (Stand P.31 in Halle 3.2). In diesem Jahr sind folgende Trainingsanbieter neu mit dabei:

- **Orange Sales Beratungs- und Trainings GmbH**, Aileen Kaczmarzky, Flensburg
- **JP Consulting & Training**, Jürgen Peterke, Griesheim
- **Diversitexx Kompetenzmanagement**, Christa Mesnaric, Eichenau
- **Anja Myrdal & Team oHG**, Anja Myrdal, Scheeßel
- **Oliver Schumacher Verkaufstraining**, Lingen/Ems.

4 Business Schools

Zum ersten Mal tauchen auf der „Zukunft Personal“ auch viele Business Schools auf:

- **Ashridge Business School**, Berkhamsted, Hertfordshire, United Kingdom (R.40 Halle 3.2)
- **Frankfurt School of Finance & Management gGmbH**, Frankfurt am Main (R.36 Halle 3.2)
- **ESMT European School of Management and Technology**, Berlin (N.27 Halle 3.2)
- **Universität St.Gallen** (HSG), St.Gallen (O.09 Halle 3.2)
- **ESCP Europe Berlin Campus**, Berlin (Q.30 Halle 3.2).

» **20 % Effizienzsteigerung beim Suchen schafft 80 freie Stunden pro Mitarbeiter pro Jahr.** Das nennen wir Wissensproduktivität. «

Wissensproduktivität in Ihrem Unternehmen

Einer der zentralen Erfolgsfaktoren von Unternehmen ist das vorhandene Wissen. Die Aufgabe jedes Managers ist es, dieses Wissen produktiv zu machen. Die perfekte Basis dafür ist die Haufe Suite. Sie vernetzt rechtssicheres Fachwissen und internes Wissen in einem Portal und sorgt dafür, dass Mitarbeiter und externe Partner durch die gemeinsame Nutzung einen einheitlichen Wissenstand haben und bei der Zusammenarbeit gegenseitig profitieren.

Jetzt informieren: www.haufe.de/suite

HAUFE SUITE
Das Portal für Wissensproduktivität

HAUFE.

Deutscher ASTD-Ableger abgelöst von neuem Netzwerk

VERBÄNDE. Im Dezember vergangenen Jahres löste sich aus formalen Gründen die deutsche Niederlassung des US-Trainerverbands ASTD auf. Die Mitglieder gründeten das „HR Global Network Germany“, das im Juni in Köln einen ersten Workshop durchführte. Auf der „Zukunft Personal“ wird man eine Podiumsdiskussion gestalten.

„HR Global Network Germany“ heißt die Nachfolgeorganisation des „ASTD Global Network Germany“, dem früheren deutschen Ableger des US-Trainerverbands „American Society for Training & Development“. Aus „formalen Gründen“ haben sich die Deutschen Ende 2012 von der ASTD gelöst. Kenner der Szene vermuten, dass die (organisatorischen) Vorgaben der Amerikaner von ihrem deutschen Ableger einfach nicht zu erreichen waren. „Wir sind weiterhin partnerschaftlich mit der ASTD verbunden“, betont das neue „Network Germany“. Man wolle sich aber in Zukunft mehr mit den europäischen HR-Entwicklungen auseinandersetzen.

Gerlinde Schönberg. Die Chefin des „HR Global Network Germany“ arbeitete viele Jahre als systemische Organisationsberaterin (Trias) in Frankreich und Belgien.

Foto: HR Global

Kein „Abschöpfen von Modethemen“

Das neue Netzwerk (www.hr-global-network-germany.com) will gleichermaßen eine Heimat für angestellte Personalentwickler und für selbstständige Trainer, Berater und Coachs sein. Das Vorstandsteam bilden derzeit Gerlinde Schönberg (Vorstandsvorsitzende), Maria Paul und Christine Possler.

Der erste Netzwerk-Workshop fand im Juni in Köln statt. Keynote-Speaker war der Coaching-Experte Dr. Wolfgang Looss, der die Gründung des „HR Global Network Germany“ nachdrücklich unterstützt. Für ihn liegt die Aufgabe des Netzwerks darin, in vielerlei Hinsicht „Brückenbauer“ zu sein. Es gelte, eine Balance zwischen theoretischem Unterbau und der pragmatischen Handlungsebene zu finden. „Wir brauchen neue Sichtweisen, um die aktuellen Herausforderungen der HR-Arbeit zu meistern“, so Looss. Hier könne das „HR Global Network Germany“ als ein „Netzwerk der Akteure“ Impulse setzen, mit deren Hilfe Gesamtzusammenhänge erkennbar und pragmatische Lösungen realisierbar würden. Dazu bedürfe es jedoch einer stets exakten Diagnose und nicht (wie es laut Looss im HR-Alltag häufig üblich sei) eines „überhasteten Abschöpfens von trendigen Modethemen“.

Für Looss wird es höchste Zeit, auch einmal die europäische Perspektive der HR-Arbeit in den Fokus zu nehmen. „Wir brauchen eine Emanzipation von den USA und eine Internationalität, die eher den europäischen Globalisierungslinien folgt – unter Rückbeziehung auf die europäisch fundierten Denkmuster, zum Beispiel bei der Mitarbeitervertretung“, fordert der bekannte Coach.

Die Teilnehmenden an der ersten Veranstaltung lobten neben der Bedeutung der Veranstaltung als Experimentierfeld für Querdenker vor allem die internationale Ausrichtung des Netzwerks. Bereits im ersten Workshop spielte dies eine Rolle. So beschrieb zum Beispiel die französische HR-Expertin Caris Kindler-Mathieu in ihrem Beitrag die HR-Arbeit eines konkreten französischen Unternehmens. Künftig, so Gerlinde Schönberg, wolle man zu jedem Workshop Referentinnen oder Referenten aus anderen Ländern einladen. Dabei gehe es vor allem darum, offen voneinander zu lernen und mehr über die HR-Branche in den jeweiligen Ländern zu erfahren.

Am 18. September wird das HR Global Network Germany auf der „Zukunft Personal“ in Köln seinen nächsten Auftritt haben. Gerlinde Schönberg wird dann das Praxisforum „Tur(n)key: Turnkey Turkey – Partnering to leverage assets“ moderieren. Ein deutscher Planspielanbieter wird dabei zusammen mit einem türkischen Bildungsanbieter Wege aufzeigen, wie ausländische Trainingskonzepte in der Türkei verbreitet werden können.

Martin Pichler

„Endlich die europäische HR-Perspektive im Fokus“

Interview. Dr. Wolfgang Looss, Mitbegründer der deutschen Coaching-Szene, unterstützt den Aufbau des „HR Global Network Germany“. In diesem Interview sagt er, warum und welche Impulse er von diesem Netzwerk zur Entwicklung der europäischen HR-Branche erwartet.

Sie unterstützen das „HR Global Network Germany“. Welche Impulse wollen Sie damit setzen?

Dr. Wolfgang Looss: Einige Mitstreiterinnen und Mitstreiter aus dem Netzwerk sind mir aus beruflichen Zusammenhängen gut bekannt. Da ich von deren Ideen sehr angetan bin, glaube ich, dass das Netzwerk etwas in der Branche bewegen kann. Dazu braucht es ein tiefes Eintauchen in die Themen, die aktuell anstehen, und kein zusätzliches Abschöpfen von Modethemen. Dem neuen Netzwerk würde ich zutrauen, dass es mit einem anderen Ansatz an die Dinge herangeht, ich nenne das jetzt einmal einen „Premiumansatz“ – das meine ich im Sinne von Tiefgang.

Könnte das das Alleinstellungsmerkmal des Netzwerkes sein?

Looss: Für mich ist zunächst einmal das fundierte Know-how, das dort im Netzwerk vorhanden ist, ein Alleinstellungsmerkmal. In diesem Kontext ist es aus meiner Sicht auch bedeutungsvoll, dass das Netzwerk sich von der ASTD losgesagt hat, um einen eigenen Weg zu gehen. Ich finde, in den letzten vier oder fünf Dekaden ist die europäische und damit auch die deutschsprachige HR-Welt sehr stark von amerikanischer Managementdenke beeinflusst und zum Teil sogar überformt worden. Dem steht gegenüber, dass wir in Europa oftmals ganz andere Grundvoraussetzungen haben. Es wird also höchste Zeit, auch einmal die europäische Perspektive von HR in den Fokus zu nehmen. Wir brauchen eine Emanzipation von den USA und eine Internationalität, die eher den europäischen Globalisierungslinien folgt.

Sie vermissen eine „handlungsleitende Theorie“ der HR-Funktion. Wie könnte eine solche Theorie ganz grob aussehen?

Looss: Es geht in erster Linie um die relevanten Fragen, die sich heute stellen – zum Beispiel, wie man das Verhältnis zwischen Person und Organisation gestalten kann. Die juristische Sicht allein reicht nicht mehr aus, man darf es auch nicht nur unter dem Aspekt der Entlohnungsmodelle betrachten – das ist Schnee von gestern. Meiner Meinung nach betrifft es sehr viel fundamentalere Themen, beispielsweise, wie Personen und Organisationen in der sich rasant verändernden Arbeitswelt künftig funktionieren werden. Wir müssen dieses Verhältnis also auf einer grundlegenden Ebene neu anschauen. Das kann ein Netzwerk – wenn es als eine Art „denkende Organisation“ verstanden wird – sehr gut leisten.

Dieses Netzwerk sollte wie ein „Think Tank“ fungieren?

Looss: Genau das. Wie ein Think Tank, der bereit ist, von und mit anderen Disziplinen – beispielsweise Künstlern oder Musikern – zu lernen. Das hilft, um Zusammenhänge zu verstehen und aus diesem Verständnis heraus neue Sichtweisen und Lösungen zu entwickeln. Dieser Weg braucht eine gewisse Offenheit, ein Sich-Einlassen auf intellektuelle Abenteuer, die ruhig auch einmal Anleihen in ganz anderen Wissensgebieten vornehmen können. HR ist eine Mischdisziplin, das dürfen wir nicht vergessen.

Sie sprechen in Ihren Vorträgen gerne vom Schachspieler und der Frage, was er eigentlich in den Pausen zwischen den Spielzügen macht. Warum?

Looss: Das bezieht sich auf den Soziologen Eric M. Leifer („Actors as Observers“). Dahinter steht im Prinzip die Frage, ob Beobachtung eine ertragreiche Aktion sei. Bei Schachspielern kann man lernen, dass dem so ist. In den Denkpausen zwischen den Zügen vertiefen sie sich in das, was sie auf dem Brett vorfinden. Sie planen dann gerade nicht die nächsten Züge, sondern verschmelzen sozusagen mit dem Feld. Das klingt vielleicht ein wenig prosaisch, das Bild passt jedoch genau auf die HR-Branche. Denn hier liegt ein besonderer Handlungsbedarf für die Zukunft: Wir müssen wieder lernen, genau hinzuschauen, uns die Zeit für diesen Prozess zu nehmen. Da dies im aktionsgetriebenen Praxisbetrieb nicht erfolgen wird, müssen es die Berater übernehmen.

Interview: Maria Paul ●

Foto: Pichler

Dr. Wolfgang Looss. Distanz zum „aktionsgetriebenen Praxisbetrieb“ gefordert.

Das wird ein schöner Monat für ...

... Dr. Manuel Schulz,

Oberst im Generalstab der Bundeswehr. Der ehemalige Kommandeur eines Panzerbataillons mit SFOR-Einsatzerfahrung in Bosnien-Herzegowina habilitierte zum Thema Berufsbildung und gründete im Jahr 2002 die Projektgruppe „Fernausbildung“ an der Universität der Bundeswehr in Hamburg. In diesem Jahr darf er sich freuen, dass der von ihm mitgegründete „Fernausbildungskongress der Bundeswehr“ seinen zehnten Geburtstag feiert. Die Veranstalter vermeiden auch im Jubiläumsjahr so gut es geht den Begriff „E-Learning“ und sprechen neuerdings durchgehend von „technologiegestützter Ausbildung“. In den diesjährigen Vorträgen und Workshops geht es um „mobiles Lernen“ in Ausbildung und Einsatz.

3. bis 5. September in Hamburg
www.fernausbildungskongress.org

... Andreas Buhr,

Führungs- und Vertriebstrainer aus Düsseldorf, der zum neuen Präsidenten der German Speakers Association gewählt wurde. Er übernimmt die Präsidentschaft auf der diesjährigen GSA-Convention in München. Buhr plant in „seinem“ Verband, der von vielen Mitgliedern wegen des kollegialen Austauschs geschätzt wird, zusätzliche neue Weiterbildungsformate einzuführen. Und er will in gesellschaftspolitischen Angelegenheiten mehr Einfluss nehmen. Die Convention steht unter dem Motto „Ethik und Verantwortung“. Der „Deutsche Rednerpreis“ der GSA soll Gerüchten zufolge dazu passend an einen vorbildlichen DAX-Vorstand gehen.

5. bis 8. September 2013 in München
www.gsa-convention.org

... Prof. Dr. Dirk Baecker,

Rektor der Zeppelin Universität in Friedrichshafen und einer der führenden Organisationssoziologen, der als Festredner die Geburtstagsfeier des Trainingsinstituts Neuland und Partner (Michèle und Rudi Neuland), Fulda, bereichern wird. Es gilt, das 15-jährige Bestehen zu feiern. Baecker spricht über „Ethische Verantwortung der Unternehmen in der Gesellschaft“. Eine Reihe von Train-the-Trainer-Workshops werden zusätzlich Themen wie „Trainerprofil im Wandel“ oder „Praxistransfer innovativ gestalten“ beleuchten.

6. September in Fulda
www.neulandpartner.de

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

… Claudia Bremer,

Geschäftsführerin von „Studiumdigitale“, der zentralen E-Learning-Einrichtung der Goethe-Universität in Frankfurt am Main. „MOOCs oder Murks? Was ist von massenhaften Online-Kursen zu halten?“ und „Brauchen wir die Hochschulen noch, wenn alles Lernen open ist?“ – das sind die Titel zweier Vorträge, die Claudia Bremer (im Team mit Kollegen) auf der erste deutschen Open-Educational-Resources-Konferenz (OER) halten wird. Die Konferenz will einen Überblick geben, über den Nutzen von „freien Bildungsmaterialien“ wie zum Beispiel den umstrittenen MOOCs. Das Event wird veranstaltet von niemand geringerem als Wikimedia Deutschland.

14. bis 15. September in Berlin
http://wmde.org/OERde13

… Dr. Lutz P. Michel,

Inhaber und Geschäftsführer des MMB-Instituts für Medien- und Kompetenzforschung, Essen und Berlin. Der umtriebige MMB-Chef präsentiert erstmals die Ergebnisse seiner jährlichen Expertenbefragung („MMB Learning Delphi“) auf der Messe „Zukunft Personal“ in Köln. Im Wesentlichen geht es bei dieser Umfrage um aktuelle E-Learning-Entwicklungen, die das MMB-Institut zu einer Hitliste der relevantesten Trends zusammendampft. Michel spricht ab 14.30 Uhr auf dem E-Learning-Forum in Halle 3.2.

17. September in Köln
(auf der „Zukunft Personal“)
www.mmb-institut.de

… Dr. Michael Geke,

Partner und Head of People and Change bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Düsseldorf. Er hatte die pfiffige Idee, die Personaler, die „eh“ auf der „Zukunft Personal“ in Köln sein werden, am Donnerstag gleich noch zur „HR Business Excellence Conference“ (BEX) nach Düsseldorf einzuladen. Die BEX ist die Jahreskonferenz von KPMG für Entscheider im HR Management. Unter dem Leitmotiv „Rethinking HR in a Changing World“ referieren leitende Personaler aus der Wirtschaft (Commerzbank, Baloise Group, Telekom, Google, Schenker und Daiichi Sankyo) über aktuelle Lösungswege im HR Management.

19. September in Düsseldorf
www.kpmg.de/BEX

17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31

September 2013

JÜNGER TrainTools

In 30-Minuten Wissen vermitteln!

Paket: Verkaufstraining – 10 CD-ROM

Zehn als 30-Minuten-Trainings konzipierte Bausteine begleiten das Verkaufstraining indem sie wesentliche Themen des Verkaufsprozesses aufgreifen. Die Durchführung dieser Trainings vermittelt den Teilnehmenden in kurzer Zeit praxisrelevante Methoden zur Unterstützung ihrer Verkaufstätigkeit.

Das Paket beinhaltet 10 CD-ROMs mit Trainerleitfäden, Präsentationsfolien, Teilnehmerunterlagen, Arbeitsmaterialien zu folgenden Themen:
Vorbereitung eines Verkaufsgesprächs • Perfekter Business-Auftritt • Smalltalk • Körpersprache • Selbstbeobachtung und Körperkontrolle • Einwandbehandlung • Preisverhandlung • Argumentieren • Verkaufsabschluss • Transaktionsanalyse.

Best.-Nr. 30-9680

Paketpreis € 165,00 – Sie sparen 25% gegenüber dem Einzelkauf

Paket: Arbeitsorganisation und Selbstmanagement – 10 CD-ROM

Zehn als 30-Minuten-Trainings konzipierte Bausteine vermitteln den Teilnehmenden in kurzer Zeit praxisrelevante Methoden zur Organisation der eigenen Arbeit und der eigenen Zeit. Sie sind unabhängig voneinander einsetzbar.

Das Paket beinhaltet 10 CD-ROMs mit Trainerleitfäden, Präsentationsfolien, Teilnehmerunterlagen, Arbeitsmaterialien zu folgenden Themen:
Ablageorganisation • Arbeitsplatzorganisation • Besprechungsorganisation • Teamwork • Chefentlastung • Aus- und Weiterbildung organisieren • Entspannungstechniken • Umgang mit der Informationsflut • Persönliche Ziele setzen • Prioritäten setzen.

Best.-Nr. 30-9640

Paketpreis € 165,00 – Sie sparen 25% gegenüber dem Einzelkauf

Neugierig? Dann fordern Sie unverbindlich die Inhaltsverzeichnisse an: info@juenger.de

Einfach Code einscannen

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

www.juenger.de

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

Themen im Oktober

DIE AUSGABE 10/2013 ERSCHEINT AM 27. SEPTEMBER 2013

PERSONAL- UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Kulturbewusstsein schaffen

Butterweich und eisenhart – so unterschiedlich lässt sich die Kultur in Deutschlands Unternehmen beschreiben. Die neue Com-Team-Studie 2013 (Foto von der Präsentation in Gmund am Tegernsee) gibt Auskunft über den Erfolgsfaktor Unternehmenskultur. Außerdem geht es um die Frage, wie eine Abteilungs- oder Bereichskultur gemessen werden kann.

MANAGEMENT-AKADEMIEN

Überwiegend positiv

Die neueste Verbandsumfrage des „Wuppertaler Kreises“ ist optimistisch: Deutschlands Akademien (Foto: Akademie für Führungskräfte, Überlingen) sind gut im Geschäft. Wir fragen nach, welche Angebote besonders ankommen.

BEILAGE

Tagen im Seehotel

Der nächsten Ausgabe von „wirtschaft + weiterbildung“ liegt unsere Sonderpublikation „TAGEN“ bei. Diesmal geht es unter anderem um Seminarhotels, die direkt an einem See liegen und eine besondere Art von Naturerlebnis bieten.

wirtschaft weiterbildung

IMPRESSUM

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

Herausgeberbeirat
Helmut und André Jünger

Herausgeber
Reiner Straub

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

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

Autoren dieser Ausgabe
Stephanie Borgert, Rabea Brietze, Boris Grundl, Stefanie Hornung, Petra Jauch, Maria Paul, Gudrun Porath, Hannah Rauterberg, Prof. Dr. Winfried Ruigrok, Bärbel Schwertfeger, Frank Tennstedt, Dr. Axel Thoma, Prof. Dr. Christian Warneke

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

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

Titelbild
Jens Komossa / Referentenagentur Bertelsmann

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

Anzeigen
Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2013
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Niederlassung Würzburg, Unternehmensbereich Media Sales, Im Kreuz 9, 97076 Würzburg
Anzeigenleitung Bernd Junker (verantw. für Anzeigen):
Tel. 0931 2791556, Fax 0931 2791477
Key Account Management:
Michael Kretschmer
Tel. 0931 2791562, Fax 0931 2791477
michael.kretschmer@haufe-lexware.com
Dominik Castillo
Tel. 0931 2791751, Fax 0931 2791477
dominik.castillo@haufe-lexware.com
Annette Förster
Tel. 0931 2791544, Fax 09367 987604
annette.foerster@haufe-lexware.com
Anzeigendisposition:
Inge Fischer
Tel. 0931 2791433, Fax 0931 2791477
inge.fischer@haufe-lexware.com

Anzeigenschluss: 4 Wochen vor Erscheinen

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

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

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

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

Christian Keysers:
Unser empathisches Gehirn: Warum wir verstehen, was andere fühlen. C. Bertelsmann Verlag, München 2013, 320 Seiten, 22,99 Euro

Populärwissenschaft

Empathie im Spiegel der Gehirnforschung

Bei seiner Trauzeremonie vergisst Christian Keysers den Text seines Ehegelübdes. Vor Aufregung bricht ihm die Stimme, das Schweigen in der Kirche wird immer lauter. Plötzlich sieht er, dass das Gesicht seines Vaters tränenüberströmt ist und ein guter Freund ein Taschentuch hervorholt. In diesem Moment wird ihm klar, dass die Umstehenden seine Gefühle wahrnehmen, als wären es ihre eigenen. Warum ist das so? Dies ist eine der Fragen, denen Keysers in seinem Buch „Unser empathisches Gehirn“ nachgeht, das 2011 erschienen ist und jetzt in einer Übersetzung aus dem Englischen vorliegt. Keysers beschreibt darin den Schlüssel zur menschlichen Empathiefähigkeit, die Spiegelneuronen. Das sind jene Neuronen, die italienische Wissenschaftler Anfang der Neunzigerjahre bei Affen entdeckt haben, und über die Keysers schon seit über zehn Jahren forscht: Beobachtete ein Affe die Forscher etwa dabei, wie sie nach einer Rosine griffen, wurden im Gehirn des Tieres die gleichen Aktivitätsmuster ausgelöst, als wenn es die Rosine selbst ergriff. Das erklärt auch, wie menschliche Gehirne „auf magische Weise verbunden sind“, wie Keysers es ausdrückt: Verletzt sich etwa ein Mensch, der uns nahesteht, leiden wir mit, weil in unserem Gehirn die gleichen Regionen aktiviert werden wie bei eigenem Schmerz. Daneben beschreibt Keysers die Entstehung der Sprache, was Empathie für das menschliche Zusammenleben bedeutet und was passiert, wenn das Empathievermögen gestört ist, etwa bei Autisten oder Psychopathen. Doch das Buch liest sich nicht wie ein Forschungsbericht: Es ist immer nah dran an der Lebenswelt des fachfremden Lesers. Mit Absicht: Keysers weiß, „wie wertvoll populärwissenschaftliche Bücher sein können“. Der Neuronenroman weist auch autobiografische Elemente auf: ein bisschen Heldenreise mit Anekdoten aus Keysers Liebesgeschichte mit seiner Frau. Ein spannendes Buch mit einem Erzähler, der mitreißt in seiner Begeisterung. Das hat zwei Gründe: Er ist ein großer Fan der Empathieforschung, aber mindestens ebenso von deren zwischenmenschlicher Bedeutung. Und diese ist nicht trivial: „Spiegelneuronen“, so Keysers, „machen aus uns – im Guten wie im Bösen – zutiefst soziale Wesen“.

Foto: Valeria Gazzola

AUTOR

Christian Keysers
wurde 1973 in Belgien geboren. Er studierte Psychologie und Biologie in Deutschland und den USA. Nach seiner Dissertation fuhr er im Jahr 2000 unter abenteuerlichen Umständen nach Parma, wo er bei Giacomo Rizzolatti Untersuchungen an Spiegelneuronen durchführte. Die Gruppe um den italienischen Wissenschaftler hatte Anfang der 1990er Jahre angefangen, die Bedeutung dieser für Empathie entscheidenden Neuronen zu erforschen. Seit 2004 forscht und lehrt Keysers in Groningen. Mit seiner Frau Valeria Gazzola gründete er das Social Brain Lab. Es war in Groningen angesiedelt, bevor es 2010 nach Amsterdam umzog.

Demografischer Wandel als Chance

„Zukunft leben: Die demografische Chance“ sieht im demografischen Wandel keine Bedrohung, sondern zeigt positive Entwicklungsmöglichkeiten auf: etwa, dass mehr in die größer werdende Gruppe Älterer investiert wird. Anlass ist die Wanderausstellung „Zukunft leben“ zum Wissenschaftsjahr 2013, die seit Februar durch Deutschland tourt. Doch die Publikation ist mehr als Begleitbuch zur Ausstellung: Hier dokumentieren Wissenschaftler und Praktiker Facetten des demografischen Wandels, zum Beispiel, wie sich die Familie in den vergangenen hundert Jahren entwickelt hat, die Probleme zeitgenössischer Patchworkfamilien und wie Weisheit entsteht. Die Autoren geben einen Ausblick, wie künftige Lebensformen aussehen könnten: vom Beispiel des Künstleraltenheims mit Generationenaustausch über Architektur für Seniorenheime bis hin zur Wohnungseinrichtung für Demenzkranke. Eindrucksvoll sind die Darstellungsformen wie Berichte, Statistiken, Comics, Interviews, Performances und Bilder.

Karl Ulrich Mayer (Hrsg.):
Zukunft leben: Die demografische Chance,
Nicolai Verlag, Berlin 2013,
160 Seiten, 19,95 Euro

Strategie aus der Praxis für die Praxis

Wie finden Unternehmer und Führungskräfte Strategien und setzen diese um? Probst und Wiedemann beantworten diese Frage in fünf Kapiteln, die den fünf Phasen einer systemorientierten Strategiemethodik entsprechen: strategische Ausgangslage, Komplexität der Strategiesituation, Strategieentwicklung, Strategieumsetzung, Strategiekontrolle und Review. Dabei können die Strategieverantwortlichen viel von der Praxis lernen, denn der Leitfaden zeigt detaillierte Fallbeispiele aus Unternehmen. Die einzelnen Teile sind gut strukturiert und übersichtlich gestaltet. Zahlreiche Grafiken unterstützen den Text, Infokästen erklären den Hintergrund und ein Kurzcheck am Ende jedes Kapitels hilft zu überprüfen, ob bei der eigenen strategischen Initiative alles bedacht wurde. Die Tipps sind sehr praxisorientiert, zum Beispiel: Welcher Diagrammtyp ist für welche Information beim Change Management zu empfehlen, und wie kann ein Steckbrief für strategische Initiativen aussehen? Im Gegensatz dazu steht die Sprache des Buchs, die sehr wissenschaftlich daherkommt.

Gilbert Probst/ Christian Wiedemann:
Strategie-Leitfaden für die Praxis, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden 2013,
134 Seiten, 22,99 Euro

Aus unserem Verlagsprogramm

Hartmut Walz präsentiert augenzwinkernd 50 Entscheidungsfehler: Wer wissen will, wie er das Phänomen des langen Endes, den Fluch des Siegers und die Salamitaktik vermeiden und sich beim Verhandeln eines angemessenen Preises den Picasso-Effekt zunutze machen kann, ist hier richtig. Der Autor illustriert jeden Entscheidungsfehler mit einer witzigen Anekdote. Anschließend überträgt er das Phänomen auf die Unternehmensrealität, indem er anspruchsvolle Beispiele aus der Wirtschaft diskutiert. Ein Textkasten zeigt die Theorie hinter jedem Entscheidungsfehler. Das Wiedererkennungssymbol ist eine Nuss, die am Ende jedes Kapitels geknackt wird: Dort verrät Walz „Erkenntnisse, Tipps und Tricks“ zur Problemlösung. Die Kategorie „Bedenkenswert“ stellt Zitate und Sprichwörter zum Thema vor, und die Illustrationen zu den Anekdoten lockern den Text optisch auf. Wer sich nach der Lektüre weiter mit den Phänomenen hinter den Fehlern beschäftigen möchte, kann sich durch die Literaturhinweise am Ende jedes Kapitels inspirieren lassen.

Hartmut Walz:
Einfach genial entscheiden,
Haufe Verlag, Freiburg 2013,
224 Seiten, 19,95 Euro

Paragraf 18

Boris Grundl

Mit Kopf, Herz und Hand – auch in Meetings!

Nach einer Studie werden in Deutschland fast 33 Arbeitstage pro Jahr und Mitarbeiter verschwendet. An dieser Zahl haben überflüssige Meetings, in denen die falschen Leute schlecht vorbereitet sitzen, einen großen Anteil. Ohne eine klare und zielgerichtete Führung breiten sich in Meetings drei Seuchen aus:

1. Lockere Beziehungspflege-Veranstaltungen
Sie entstehen, wenn Menschen mit starker Beziehungsorientierung mangelhaft vorbereitet aufeinandertreffen. Im Handumdrehen gewinnen die Motive Zusammensitzen, Kaffee schlürfen, Plätzchen naschen und gegenseitiges Bestätigen die Oberhand. Alle fühlen sich gut, nichts passiert.

2. Rechthaberische Experten-Konkurrenztreffen
Sie sind der Fall, wenn mehr als zwei Experten mit geringem Selbstwertgefühl aufeinandertreffen. Kaum zu glauben: Intelligente Menschen mit hervorragender Ausbildung fallen in vorsintflutliche Denkmuster zurück. Es geht nicht um die beste Lösung, sondern nur ums Recht haben und das Durchpauken der eigenen Position. Ein Hahnenkampf ohne brauchbare Ergebnisse.

3. Trockene Zahlen-Daten-Fakten-Events
Sie werden von selbstverliebten Theoretikern veranstaltet, die am liebsten die ganze Welt mit einer Excel-Tabelle erfassen würden. Das ist öder als eine Telefonbuchlesung und so belebend wie eine Wüstendurchquerung ohne Wasser. So wichtig ihre Statistiken auch sein mögen – sie erreichen nie das Herz der Mitarbeiter.

Die Herausforderung: Menschen sind entweder beziehungs- oder ergebnisorientiert. Die ersten lieben Meetings, die zweiten hassen sie. Da aber beide Pole wichtig sind, braucht es eine beziehungsorientierte Ergebniskultur. Diese erreichen Sie, wenn Sie die Stärken Kopf, Herz und Hand zusammenführen. Der Kopf betrachtet die Zahlen, Daten und Fakten. Er bringt einen klaren Blick auf Notwendigkeiten. Das Herz sorgt für Kreativität und Inspiration wie bei einem Künstler, der „um die Ecke denkt“. Die Hand steht fürs Zupacken, die Werkzeuge, das Umsetzen. Bei Teamzusammenstellungen müssen sich diese drei Stärken gegenseitig ergänzen, statt in Konkurrenz zu treten. So wird die vielbeschworene „Vielfältigkeit“ in die Praxis umgesetzt.
Es ist schon erstaunlich, wie leichtfertig Führungskräfte mit der wertvollen Ressource Zeit umgehen. Dass Meetings unglaublich zeit- und kostenintensiv sind, wird oft vergessen, weil die Ernsthaftigkeit fehlt. Diese Ernsthaftigkeit zeigt sich in der Vorbereitung. Eine professionelle Vorbereitung sorgt dafür, dass schon beim Zusammenkommen Klarheit über den aktuellen Stand vorhanden ist. Jeder weiß, warum dieses Treffen wichtig ist und wohin die Reise gehen soll.
Die Kombination von Kopf, Herz und Hand macht Teams und deren Meetings erst rund. Fehlt der Kopf, mangelt es am nüchternen Blick. Fehlt das Herz, fehlen Kreativität, Leidenschaft und Engagement. Fehlt die Hand, leiden das Zupacken und Umsetzen. Das endlich zu wissen, hat aber auch einen Nachteil: Es gibt keine Ausreden mehr für ergebnisschwache Meetings!

„Dass Meetings unglaublich zeit- und kostenintensiv sind, wird oft vergessen, weil die Ernsthaftigkeit fehlt.“

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

Budapest | Genf | Hamburg | Köln | Lyon | Moskau | Stuttgart | Wien | Zürich

JETZT VORMERKEN!

Zukunft Personal®

17.-19. September 2013
koelnmesse

Partnerland 2013
TÜRKEI

Europas größte Fachmesse für Personalmanagement

www.zukunft-personal.de #ZP13

Erstmals in 4 Hallen!

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

Zeitgleich mit
FUTURA2013

Sponsoren
HRM.de JT JOBTICKETeRecruit trenkwalder

Partner
BPM

Hauptmedienpartner
Arbeit und Arbeitsrecht DATAKONTEXT GABAL personalmagazin Personalwirtschaft Süddeutsche Zeitung wirtschaft weiterbildung

„Ein neuer Mitarbeiter sollte befähigt werden, Anordnungen, Weisungen oder Befehle auf ihre sittliche Qualität hin zu überprüfen. Gegebenenfalls sollte er sich der Ausführung verweigern dürfen.“

Professor Dr. Rupert Lay, Philosoph, Bestseller-Autor und Managementtrainer, in einem Beitrag im Programmheft der Fachmesse „Zukunft Personal“ 2013

„Scheitern ist sehr viel besser als zögern. Wir leben nur einmal, und wer keine Risiken eingeht, lebt sein Leben gar nicht.“

Professor Dr. Gerd Gigerenzer, Direktor am Max-Planck-Institut für Bildungsforschung in Berlin, in der „Süddeutschen Zeitung“ vom 13. Juli 2013

„Ich sage immer noch voraus, dass das papierlose Büro nicht vor der papierlosen Toilette kommt.“

Lucy Kellaway, Kolumnistin der „Financial Times“, in der Ausgabe vom 20. Juli 2013

„Manchmal holt ein Gesprächspartner völlig ausgelaugte Fragen aus dem Koffer. Fragen, die ihrem Wesen nach Verdummungsangebote sind.“

Professor Dr. Peter Sloterdijk, Philosoph, in einem Interview mit der „Welt“ vom 29. Juni 2013

„Ich will keine App, die meine Probleme löst. Es ist schon schwierig genug, meine Probleme zu ignorieren. Und manche Probleme lösen sich auch von alleine.“

Tillmann Prüfer, Mitglied der Chefredaktion des „Zeit-Magazin“, in seiner Kolumne im „Handelsblatt“ vom 2. August 2013

„Die Summe aller Fehler muss positiv sein.“

Marc-Oliver Lux, Vermögensverwalter in München, in einem Interview mit der Tageszeitung „Die Welt“ vom 3. August 2013

„Mit dem Begriff Motivationskünstler kann ich nichts anfangen. Es geht ausschließlich darum, meinen Spielern Ziele bildhaft zu vermitteln. Die Jungs sollen mich nicht nur verstehen, sie sollen auch nachempfinden können, was ich sage.“

Jürgen Klopp, Trainer von Borussia Dortmund, in „Die Zeit“ vom 18. Juli 2013

„Die Biographie eines Bewerbers sagt viel darüber aus, wie stressresistent jemand ist, wenn mal etwas schiefgeht. Leute, bei denen immer alles glattläuft, scheitern dann gern an Kleinigkeiten.“

Professor Dr. Heinrich Wottawa, Wirtschaftspsychologe an der Ruhr-Universität Bochum, im „Manager Magazin“ Nr. 8/2013

„Diversity ist kein 'Gedöns'. Diversity ist die unternehmerische Antwort auf den disruptiven Wandel, die unerlässliche Reaktion auf die Vielfalt der Märkte ... Vielfalt ist auch das Gegenteil von Einfalt.“

Thomas Sattelberger, Ex-Personalvorstand der Telekom, in seiner Kolumne im „Manager Magazin“ Nr. 7/2013

„Wenn man darüber forscht, wie Menschen Entscheidungen treffen, lernt man: In der Regel lohnt es nicht, lange zu grübeln.“

Professor Dr. Gerd Gigerenzer, Bildungsforscher am Max-Planck-Institut, in der „Süddeutschen Zeitung“ vom 13. Juli 2013

check it!

AnbieterCheck.de

www.anbietercheck.de/e-learning-software

E-Learning-Software

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

ars navigandi

Skillsoft

HAUFE.

HAUFE. AKADEMIE

General Management

Programm

Ganzheitliche Kompetenzentwicklung für Menschen in Führungspositionen

Unternehmensführung heute hat eine enorme Komplexität erreicht und muss auf die Zukunft ausgerichtet sein. Für Manager und Führungskräfte stellt das eine enorme Herausforderung dar. Sie müssen über die eigenen Funktionsgrenzen hinaus gesamtunternehmerisch denken und die Mitarbeiter so führen, dass diese selbstverantwortlich die Unternehmensziele mitverfolgen.

In den Veranstaltungen des General Management Programms der Haufe Akademie finden Sie alle relevanten Management- und Leadershipthemen behandelt, die Sie bei Ihren Aufgaben unterstützen:

- **Junior Management Programm (JuMP)**
- **Leadership Programm**
- **NEU: Kooperationen erfolgreich gestalten**

Erweitern Sie Ihr Managementwissen, stärken Sie Ihre persönlichen Kompetenzen und bewältigen Sie so jede neue Herausforderung.

Das General Management Programm – fordern Sie noch heute Ihr Exemplar an!

Telefon: 0761 898-4422
Hatun.Karakaya@haufe-akademie.de

www.haufe-akademie.de/gmp