



wirtschaft weiterbildung

02_16

www.wuw-magazin.de

Johannes Warth_Der Bekannteste unter den Unbekannten s. 14

Coaching_Praktikertipps für das Coaching-Gespräch am Telefon s. 36

DVCT-Award_Das Unsichtbare sichtbar machen s. 48

Das „Verschweignix“-Buch

Alles über eine moderne Art, Wissen zu teilen s. 18

Barbara Heitger,
Pionierin der systemischen
Beratung, setzt neue
Standards beim Knowledge
Sharing





Qualifizieren Sie Ihre Mitarbeiter in Betrieblichem Gesundheitsmanagement

Eigenes BGM-Konzept entwickeln

Durch die Qualifikation Ihrer Mitarbeiter in Betrieblichem Gesundheitsmanagement (BGM) bauen Sie eigene Kompetenzen im Unternehmen auf und sind somit unabhängig. Ihre Mitarbeiter erarbeiten nicht nur ein individuell auf den Betrieb zugeschnittenes BGM-Konzept, sie entwickeln es unternehmensspezifisch immer weiter.

Lehrgänge

Fernunterricht mit Präsenzphasen (bundesweit) mit über 2.000 BGM-Teilnehmern seit 2008. Staatlich geprüfte und zugelassene Lehrgänge mit BBGM-Zertifizierung, wie z. B.

- Fachkraft BGM mit IHK- Zertifikat
- Betrieblicher Gesundheitsmanager

Studiengänge

Die Hochschule gehört mit 6.500 Studierenden in 3.700 Ausbildungsbetrieben zu den zehn größten privaten Hochschulen und bietet acht Studiengänge, wie z. B.

- Dualer Studiengang: Bachelor of Arts Gesundheitsmanagement
- Master of Arts Prävention und Gesundheitsmanagement

Weitere Informationen zu den Qualifikationsmöglichkeiten in BGM unter: +49 681 6855 400 • www.dhfpfg.de/personal



BSA-Akademie
Prävention, Fitness, Gesundheit
School for Health Management



Deutsche Hochschule
für Prävention und Gesundheitsmanagement
University of Applied Sciences



Businessstraining für Fach- und Führungskräfte

- Sprachentraining auf Ihren Berufsalltag zugeschnitten
- Kompetenztraining für berufliche Schlüsselqualifikationen
- Interkulturelles Training für internationalen Erfolg

KERN AG Training

Leipziger Straße 51, 60487 Frankfurt/M.

(0 69) 7 56 07 39-0

info@kerntraining.com
www.kerntraining.com

Wir sind dabei!
PERSONAL 2016 Nord
 26. – 27. April 2016 in Hamburg
 (Halle A4, Stand B.18)
PERSONAL 2016 Süd
 10. – 11. Mai 2016 in Stuttgart
 (Halle 4, Stand D.14)

KERN AG Training Schulungszentren unter anderem in:

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

International: Amsterdam · Graz · Linz · Lyon · Salzburg
 Warschau · Wien

Wir küren das „Verschweignix“-Buch

Viel zu viele Trainer und Berater, die mit einem Fachbuch ihre Bekanntheit und ihr Ansehen steigern wollen, lassen sich beim Schreiben vom „Bikini-Prinzip“ leiten: Einiges andeuten, aber Entscheidendes verdecken. Solche Autoren vom Typ „Verratnix“ sorgen dafür, dass oberflächliches Gedöns den Markt der Management- und Weiterbildungsliteratur beherrscht.

Gegen diesen Trend wollen wir von der Redaktion der „Wirtschaft + Weiterbildung“ nach Kräften ankämpfen. Deshalb haben wir uns entschieden, in unregelmäßiger Reihenfolge „Verschweignix“-Bücher ausführlich zu würdigen. Das sind Bücher, in denen die Autoren ihr vollständiges Wissen in Form von theoretischen Texten und praktischen Tools mit der Welt teilen. Wir beginnen in dieser Ausgabe mit „Unternehmensentwicklung – Wissen, Wege, Werkzeuge für morgen“ von Barbara Heitger und Annika Serfass (ab Seite 18).

Das Buch erschien in der „Blauen Reihe“, die vor rund 20 Jahren mit Peter Senges Meilenstein „Die fünfte Disziplin“ startete, und heute vom Verlag Schäffer-Poeschel betreut und professionell erweitert wird. Schäffer-Poeschel gehört seit 2013 zur Haufe Gruppe, bei der auch diese Zeitschrift erscheint. Das mag so aussehen, als ob wir seit Neuestem Eigenlob gut fänden. Ich kann aber versichern, dass die legendäre „Blaue Reihe“ von niemandem irgendeinen Marketing-Beistand braucht. Außerdem kann ich schon jetzt sagen, dass der nächste „Verschweignix“-Knüller von Springer oder Beltz kommt.



Viel Spaß mit dem neuen Heft wünscht

Martin Pichler, Chefredakteur



Barbara Heitger.
Die Pionierin der systemischen Beratung hat ein Buch geschrieben, das spannende Einblicke gibt in die Entwicklung von der systemischen Prozessbegleitung hin zur systemischen Unternehmensentwicklung.



Teamcoaching. Ein vierstufiges Verfahren kann Teams helfen, deren Kreativität unter Konflikten leidet.

06 blickfang

aktuell

08 Nachrichten

Neues aus der Weiterbildungsbranche, aktuelle Studien, Kurzinterviews

13 Rechts-Kolumne

Rechtliche Tipps für Trainer und Coachs

menschen

14 Von den Unbekannten der Bekannteste

Der Schauspieler Johannes Warth ist einer der meistgebuchten Keynote-Speaker des Landes. Was ist das Geheimnis seines Erfolgs? Wir haben einen seiner Auftritte beobachtet

titelthema

18 Das „Verschweignix“-Buch

Ab sofort zeichnen wir „Verschweignix“-Bücher aus, in denen Trainer, Berater und Coachs ihr Praxiswissen teilen. Den Anfang machen wir mit Barbara Heitger, die ihre Arbeit als systemische Unternehmensentwicklerin beschreibt

personal- und organisationsentwicklung

24 Kreative Teams stärken

Fernsehredaktionen sollen kreativ sein. Doch hakt's im Team, leidet die Schaffenskraft. Ein vierstufiges Teamcoaching kann helfen, wie drei Beispiele aus öffentlich-rechtlichen Sendern belegen

28 Vorbehalte gegen innovative Technologien

Die Ergebnisse des aktuellen „St. Gallen Executive Education Report“ zeigen, wie verbreitet technologische Weiterbildungsmethoden schon sind – und welche Vorbehalte es noch dagegen gibt

32 Drei-Komponenten-PE für den Mittelstand

Die VIPA GmbH aus Herzogenaurach hat ein Entwicklungsprogramm geschaffen, um die Fluktuation in den Griff zu bekommen – und hat dafür einen Gold-Preis beim BDVT-Award gewonnen

34 Fusionen erfolgreich managen

Bei Fusionen gilt es, auch die Unternehmenskultur zu berücksichtigen. Wir zeigen, wie Führungskräfte den Übergang gestalten können

training und coaching

36 Telefon-Coaching funktioniert

Tipps aus der Telefoncoaching-Praxis: Wie das Tele-Coaching trotz räumlicher Distanz zum Erfolg wird

40 Digitale Medien – Königsweg oder Irrweg?

Was digitale Medien im Coaching leisten können, ist Thema des diesjährigen Coaching-Kongresses in Erding, der Ende Februar stattfindet



48

Coaching-Tool. Mit dem Tool „Blu-Board“ hat Britta Ludwig die Jury des DVCT-Awards überzeugt.



56

Bildungsmesse. Die Didacta gilt als weltweit größte Messe für Bildung. In diesem Jahr findet sie vom 16. bis 20. Februar in Köln statt.

- 42 Wie Konfliktlotsen das Betriebsklima entgiften**
Konfliktlotsen erarbeiten gemeinsam mit Konfliktparteien eine Lösung. Was ein solcher Lotse können muss und in welchen Schritten eine Konfliktmoderation ablaufen kann
- 46 „Ohne Konflikte sind wir tot. Gelöste Konflikte stärken“**
Kommt es in agilen Strukturen zu Konflikten, kann ein innerbetrieblicher Konfliktmoderator helfen. Welche Chancen und Hindernisse es beim Etablieren solcher Moderatorenrollen gibt
- 48 „Blu-Board“: Das Unsichtbare sichtbar machen**
Trainerin und Coach Britta Ludwig hat den DVCT-Award 2015 gewonnen. Wir berichten, wie das Gewinnerkonzept, ein Coaching-Tool, funktioniert
- 52 Schwächen können verborgene Stärken sein**
Wie es gelingt, Talente zu entfalten und die starken Seiten der eigenen Schwächen zu nutzen

messen und kongresse

- 56 100.000 Besucher zur Didacta 2016 erwartet**
Die Aus- und Weiterbildungsmesse Didacta will sich mit einem umfassenden Kongressprogramm als Bildungsgipfel behaupten
- 58 Das wird ein schöner Monat für ...**
Unser personalisierter Veranstaltungskalender
- 60 Die Kongress-Highlights des Jahres 2016**
Personal-Messen, Gabal-Impulstage, GSA Convention: Was dieses Jahr neben den Olympischen Spielen noch passiert

Rubriken

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



PERSONALPROFI STATT LAIENSPIELER

Personalfachkaufmann/-frau
ab 11. März 2016 online

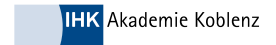
Personalassistent/-in (IHK)
ab 16. März 2016 online

Personalreferent/-in (IHK)
ab 07. April 2016 online

Personalbetriebswirt/-in (IHK)
ab 15. April 2016

Lohn-/Gehaltbuchhalter/in (IHK)
ab 20. April 2016 online

IHK-Akademie Koblenz e.V.
Ansprechpartnerin: Ramona Knopp
0261 30471-16, knopp@koblenz.ihk.de
www.ihk-akademie-koblenz.de



IHK. DIE WEITERBILDUNG



Profile+ Produktlaunch

1. März 2016 in München, 16:30 h

Mit der Software **Profile+** lassen sich Arbeitskompetenzen online ermitteln und weiterentwickeln.

Agenda:

- **Vortrag** von Prof. Werner Widuckel:
„Wechselwirkung Unternehmenserfolg und Personalentwicklung“
- **Profile+ Live Demo**
- **Empfang und Buffet**

Veranstaltungsdetails und Anmeldung:
www.ThinkSimple.de



ThinkSimple®, Stefan-George-Ring 29,
81929 München, Tel.: 089 93086-280



WAS Mit den Golden Globe Awards werden jährlich in den USA Kinofilme und Fernsehsendungen ausgezeichnet. Die letzte Verleihung fand am 10. Januar im Beverly Hilton Hotel in Beverly Hills statt.

WER Nach der Preisverleihung haben die Fotografen die Möglichkeit, die Stars einzeln abzulichten. Im Bild ist die Schauspielerin Jennifer Lawrence, die für ihre Rolle im Film „Joy“ ausgezeichnet wurde.

WAS NOCH Damit keiner lange überlegen muss, wen er da gerade sieht, hat der Veranstalter junge Männer engagiert, die entsprechende Pappen hochhalten. Foto: Reuters/Lucy Nicholson.

Triviale Informationen als Bringschuld. Die junge Frau (25) im roten Abendkleid ist die Schauspielerin Jennifer Lawrence, die derzeit in dem Blockbuster-Film „Die Tribute von Panem“ weltweit in den Kinos zu sehen ist. Fans muss man ihren Namen nicht erklären, aber „sicher ist sicher“, dachte sich wohl der Organisator der Golden-Globe-Verleihung und ließ schön geschriebene Gedächtnisstützen aus Pappe hochhalten.

Das Foto ist ein Symbol für die Anfangssituation einer Veranstaltung oder eines Seminars: Auch wenn der Moderator denkt, allen seien informiert, so muss er doch zu Beginn noch einmal Thema, Ziel und Rahmenbedingungen klar und deutlich aussprechen. Profis visualisieren die Informationen für alle sichtbar. Erst wenn diese Fragen geklärt sind, ist für viele Menschen eine effektive Arbeit möglich.

WICHTIGE TRENDTHEMEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE



ISBN 978-3-648-06751-2 | Bestell-Nr. E10118
Buch: € 39,95 [D] | eBook: € 35,99 [D]



ISBN 978-3-648-07434-3
Bestell-Nr. E10126
Buch: € 59,00 [D]
eBook: € 52,99 [D]



ISBN 978-3-648-06623-2
Bestell-Nr. E00406
Buch: € 29,95 [D]
eBook: € 25,99 [D]

SO PROFITIEREN UNTERNEHMEN VOM GENERATIONENMIX

Das Buch unterstützt Führungskräfte dabei, die Herausforderungen der generationsübergreifenden Mitarbeiterführung erfolgreich zu meistern. Neben konkreten Handlungsempfehlungen zur Förderung einzelner Mitarbeiter steht die produktive Zusammenarbeit generationsgemischter Teams im Fokus.

- ✓ Das ist der richtige Führungsstil im Generationenmix
- ✓ Altersgerechtes HR-Management
- ✓ Wissenstransfer von Generation zu Generation

Jetzt versandkostenfrei bestellen:

www.haufe.de/fachbuch
0800 5050445 (Anruf kostenlos)
oder in Ihrer Buchhandlung



VERBÄNDE I

DGFP in Frankfurt am Main gestartet

Zum Jahreswechsel ist die Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) an ihren neuen Standort Frankfurt am Main umgezogen. Mit dem Umzug gingen auch die Geschäftstätigkeiten der bisherigen Regionalstellen in die zentrale Struktur über; die regionalen Büros wurden Ende 2015 geschlossen. Dennoch wird die DGFP ihre Veranstaltungen auch künftig bundesweit anbieten, kündigte der Verband an – entweder vor Ort bei den Mitgliedsunternehmen oder in externen Veranstaltungsräumen. Neben dem neuen Standort Frankfurt ist die DGFP auch mit einem Hauptstadtbüro in Berlin präsent. Der Umzug der Zentrale und die Umstrukturierung wurden neben anderen Maßnahmen auf der DGFP-Mitgliederversammlung im Mai

2015 beschlossen. Dort hatten Geschäftsführung und Vorstand bekannt gegeben, dass „unerwartet dramatische Finanzlöcher“ in der Bilanz aufgetaucht seien. Offenbar machten diese die Reorganisation der altherwürdigen Fachorganisation für das Personalmanagement notwendig (wir berichteten in Ausgabe 06/2015).

„Wir freuen uns darauf, von Frankfurt am Main aus unser Netzwerk weiter ausbauen und stärken zu können“, kommentierte Katharina Heuer, Geschäftsführerin der DGFP, nun den Umzug. „Frankfurt ist neben London und Paris der europäische Wirtschaftsstandort. Für unsere Arbeit ergeben sich hier viele spannende internationale Perspektiven.“ Wichtige Schwerpunkte seien dabei nach wie vor Dialog und Wissenstransfer, so Heuer.

BERATER

Führungswechsel bei Lee Hecht Harrison Deutschland

Einen Führungswechsel auf höchster Ebene hat die Lee Hecht Harrison Deutschland GmbH bekannt gegeben: Bei dem Beratungsunternehmen haben Caroline Pfeiffer Marinho und Arne Hellmuth zum 1. Januar 2016 die Geschäftsführung übernommen. Caroline Pfeiffer Marinho bleibt daneben weiterhin die Länderverantwortliche von Lee Hecht Harrison in der Schweiz, Arne Hellmuth ist seit dem Jahreswechsel für die Leitung des Vertriebs in der Schweiz und in Deutschland zuständig. Die beiden lösen Stefan Detzel ab, der die Geschäftsführung zum 31. Dezember 2015 abgegeben und das Unternehmen verlassen hat.

VERBÄNDE II

Stefan Häseli verstärkt BDVT-Präsidium

Der Schweizer Coach, Schauspieler, Unternehmer und Autor Stefan Häseli ist zum Jahresbeginn zum Präsidium des Berufsverbands für Trainer, Berater und Coaches (BDVT) gestoßen. Häseli soll künftig als Vizepräsident für den Europäischen Preis für Training, Beratung und Coaching verantwortlich sein. Der Preis wurde im vergangenen Jahr erstmals unter diesem Namen vergeben; zuvor hieß der Award Internationaler Deutscher Trainings-Preis (über einen Gewinner berichten wir ab Seite 32). Ab Mai wird Häseli dann die Ressorts von BDVT-Vizepräsidentin Jutta Timmermanns übernehmen, die nach 13 Jahren für die Neuwahlen im Mai nicht mehr zur Verfügung steht. Die Wahl Häselis fand bei der letzten Präsidiumssitzung im Dezember 2015 statt, er wurde einstimmig ins Präsidium gewählt. Nun steht noch Häselis offizielle Bestätigung durch die nächste Mitgliederversammlung aus, die am 4. Mai in München stattfindet. Nicht nur personell gibt sich der BDVT einen neuen Anstrich: Seit Dezember glänzt der Verband zudem mit einer neuen Website und einem neu gestalteten Logo. Das neue Verbandsdesign kann unter www.bdvt.de begutachtet werden.



Foto: BDVT

Stefan Häseli. Der Schweizer Coach und Autor ist neuer Vizepräsident des Verbands.

Neue Ideen bauen mit bunten Steinen

Die Mitarbeiter sitzen am Tisch, vor ihnen bunte Legosteine und -figuren. Am Ende des Workshops haben Sie einen Berg aus Steinen gebastelt, davor stehen Figuren auf einem Floß, dazwischen ein Spinnennetz. Was wie ein Spielplatz für Kinder aussieht, kann zur Fundgrube für Erwachsene werden: Mit den Steinen und Figuren können Workshop-Teilnehmer Prozesse und Ideen visualisieren. Ein Moderator, der sich nach einer Zertifizierung als Lego-Serious-Play-Facilitator bezeichnen darf, unterstützt sie dabei. Zwar ist die Methode schon 20 Jahre alt – sie könnte sich aber zu einer Zeit, in der immer mehr Unternehmen auf der dringenden Suche nach neuen Ideen sind, als wirksame Methode im Innovationsmanagement entwickeln. Im HR-Umfeld könne die Methode etwa genutzt werden,

um in wenigen Stunden Zielbilder, Teamwerte oder Feedbackkulturen zu erarbeiten, regt Stephan Grabmeier, Chief Innovation Evangelist beim Schweizer Softwarehaus Haufe-Umantis, in einem Beitrag im Personalmagazin (02/2016) an. Die große Chance dabei: „Die Methode wurde entwickelt, um klassische 80-20-Meetings, bei denen 20 Prozent der Teilnehmer 80 Prozent der Zeit beanspruchen und die restlichen 80 Prozent gar nicht erst teilnehmen, abzuschaffen“, erläutert Grabmeier. „Ziel ist es, 100-100-Meetings zu erreichen, bei denen alle Teilnehmer die ganze Zeit involviert und begeistert sind.“ Grabmeier warnt jedoch, dass die Methode in der Praxis zuweilen an ihre Grenzen stößt: Denn für einen Workshop mit zehn Personen würden bereits an die 10.000 Steine benötigt.



Fundgrube. In Workshops werden Legosteine zum Visualisieren von Ideen und Prozessen eingesetzt.

VHS-STATISTIK

Sprachkurse weiter Spitzenreiter in Volkshochschulen

Die Lehrkräfte in den rund 910 Volkshochschulen im Land haben auch im vorvergangenen Jahr wieder alle Hände voll zu tun gehabt: Um die neun Millionen Buchungen sind bei ihnen 2014 eingegangen. Das zeigt die aktuelle Volkshochschul-Statistik, die das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung – Leibniz-Zentrum für Lebenslanges Lernen e.V. (DIE) veröf-

fentlicht hat. Das bedeutete für die Lehrkräfte ein Arbeitspensum von insgesamt 15,6 Millionen Unterrichtsstunden in rund 695.000 Veranstaltungen. Im Vergleich zur Vorjahresstatistik, die sich aus Daten zum Jahr 2013 speiste, bedeutet dies ein Plus von 1,7 Prozent. Aus der Statistik gingen Sprachkurse als klare Lieblinge der Kunden hervor: Auf Englisch, Franzö-

sisch und Co. entfielen 2014 knapp die Hälfte (45 Prozent) aller Kursstunden. Ebenfalls beliebt waren demnach Kurse zum Thema „Gesundheit“ mit 19 Prozent der Kursstunden. Damit setzt sich der Trend aus der Statistik des vergangenen Jahrs fort, in der Fremdsprachen und Gesundheit ebenfalls die beiden beliebtesten Themen ausmachten.

Kurz und Knapp

Agile-Konferenz. Agile Personal- und Organisationsentwicklung: Rund um diese Themen gestaltet die HR-Beratung HR Pioneers ihre jährliche Agile HR Conference, die dieses Jahr am 13. und 14. April in Köln stattfindet. Mit dabei sind Experten aus Forschung und Praxis. Weitere Informationen sowie das Programm stehen unter www.hr-pioneers.com bereit.

Produkt-Launch. Am 1. März launcht die Firma Think-Simple ihr neues Personalentwicklungsprogramm Profile Plus – und begleitet dies mit einem halbtägigen Programm. Mit als Redner dabei ist Professor Werner Widuckel von der Universität Erlangen-Nürnberg. Er referiert zum Thema „Unternehmenserfolg, Arbeitskompetenzen und Motivation“. Weitere Infos zum Event: www.ThinkSimple.de/news.

Präsentations-Video. Langeweilige Präsentationen im Unternehmen: Gegen dieses Phänomen hat die Pink University nun ein Schulungsvideo (Laufzeit: 70 Minuten) gedreht. Unter www.pinkuniversity.de/wbt/prasentieren-im-unternehmen.htm hält der Video-Weiterbildner aus München ein Probevideo und weitere Informationen rund um das neue Angebot parat.

Auch das noch. Eine bizarre Definition von „Diversity Management“ hatte offenbar eine Lokalpolitikerin in den USA: Da sie keine passende Seniorin fand, um in einer Fernsehaufzeichnung die gewünschte Vielfältigkeit darzustellen, verkleidete sie kurzerhand einen Mann mittleren Alters als alte Dame, so Spiegel Online – mit Perücke, Brille und Lippenstift. Doch der Make-up-Artist war wohl ein Low Performer: Der Schwindel flog auf. Die Politikerin soll inzwischen zurückgetreten sein.



Foto: CEB

Volker Jacobs ist Managing Director für die DACH-Region beim Best Practices- und Technologieunternehmen CEB.

INTERVIEW

„Feedbackgespräche auf die Zukunft ausrichten“

Mitarbeitergespräche spalten in HR die Gemüter: Manche fordern, sie abzuschaffen, manche fordern häufigeres Feedback. Volker Jacobs von CEB plädiert für die Gespräche – unter bestimmten Voraussetzungen. **Seit einiger Zeit ist die Forderung zu hören, Mitarbeitergespräche gänzlich abzuschaffen – oder sie durch regelmäßiges, möglicherweise informelles Feedback durch Führungskraft und/oder Kollegen zu ersetzen. Wie stehen Sie dazu?**

Volker Jacobs: Unsere Empfehlung, um die Ergebnisse von Mitarbeitergesprächen zu verbessern und die Produktivität und Zusammenarbeit zu verbessern, lässt sich in einigen Punkten zusammenfassen. Erstens: Verändern Sie

die Herangehensweise an Mitarbeitergespräche. Führen Sie Mitarbeitergespräche nicht nur punktuell oder an vorvereinbarten Terminen. Unternehmen sollten Vorgesetzte schulen, wie konstantes, über das Jahr verteiltes Feedback gegeben werden kann.

... und zweitens?

Jacobs: Im Fokus des Mitarbeitergesprächs sollte die Zukunft stehen. Ein Mitarbeitergespräch sollte keine Aufzählung von Dingen sein, die im letzten Jahr gut oder schlecht liefen. Nutzen Sie Beispiele aus der Vergangenheit, um Mitarbeitern verständlich zu machen, wie sie sich zukünftig anders verhalten oder Themen anders angehen können, um erfolgreicher und produktiver zu sein.

Gibt es weitere Voraussetzungen für gute Mitarbeitergespräche?

Jacobs: Über die genannten Punkte hinaus sollten Sie sich ein holistisches Bild der Leistung des Mitarbeiters verschaffen. Sammeln Sie Feedback aus unterschiedlichen Quellen – etwa von anderen Führungskräften, Kollegen, Kunden et cetera – um ein wirkliches Bild über die Beiträge des Mitarbeiters zu bekommen. Dies wird im Zuge des immer vernetzteren Zusammenarbeitens immer wichtiger – wir sehen, dass jeder Mitarbeiter immer öfter und mit immer mehr anderen Personen zusammenarbeitet als je zuvor. Dadurch kann der echte Beitrag eines Mitarbeiters stellenweise für Vorgesetzte schwer zu erkennen sein.

START-UPS

Evalea evaluiert Weiterbildung

In Deutschland boomen die Start-ups – im HR-Bereich meist im Recruiting-Umfeld. Den Beweis, dass es auch im Bereich Weiterbildung Start-up-Ideen gibt, haben David Maurer und Timo Riedle angetreten: Die beiden Jungunternehmer haben das Start-up Evalea gegründet. Ihre Geschäftsidee:

eine Plattform für die Evaluierung von Weiterbildungsmaßnahmen. Dort soll in einem automatisierten Prozess ermittelt werden, inwieweit Schulungsteilnehmer das Erlernte in der Praxis umsetzen konnten. Evalea stellt dafür Fragebögen und einen systemeigenen Benchmark zur Verfügung.



Foto: Evalea

David Maurer (links) und **Timo Riedle** (rechts) sind die beiden Gründer des Start-ups Evalea.

COACHING

Neues Angebot für Flüchtlingshelfer

Mit dem Zuzug von Flüchtlingen kommen Herausforderungen auf Deutschland zu – aber auch Chancen. Die Weiterbildungsanbieter haben die Flüchtlinge bereits als Chance erkannt und sie als Zielgruppe ins Visier genommen (wir berichteten in Ausgabe 01/2016). Im nächsten Schritt werden nun auch die Flüchtlingshelfer zur Zielgruppe von Entwicklungsmaßnahmen: Die International Coach Federation (ICF) richtet sich mit einem begrenzten kostenfreien Angebot spezifisch an die Lehrer, die sich besonders intensiv mit der Integration von Flüchtlingskindern auseinandersetzen und dabei an ihre persönlichen Belastungsgrenzen gelangen. Dafür haben sich 60 Coaches des internationalen Coachingverbands bereit erklärt, jeweils rund zehn Coachingeinheiten zu spenden. Interessenten können die Coaches über die Website des Verbands ansprechen, weitere Details finden Sie unter www.coachfederation.de.



Computerspiel. Was gamifiziert werden kann, wird gamifiziert: Das ist laut Tom Haak ein Trend für 2016.

TALENT MANAGEMENT

Zehn Trends für das neue Jahr

Der niederländische Blogger Tom Haak, Inhaber des HR Trend Institutes, hat auf seinem Blog hrtrendinstitute.com zehn Trends im Talent Management für 2016 formuliert, die wir in Auszügen vorstellen.

Trend 1: breite Talent-Definition

Die Wünsche und Erwartungen an und von „Talenten“ verändern sich mit der Zeit. Unternehmen, die „Talent“ zu eng definieren, verpassen Chancen, Talente an sich zu binden.

Trend 2: Individualisierung

Der Trend geht hin zu individuelleren Talent-Programmen. Weniger Standardisierung, mehr individuelle Anpassung lautet künftig das Erfolgsrezept.

Trend 3: Korellation

HR vertraut nicht mehr allein dem Bauchgefühl. Unternehmen suchen nach Leuten mit Eigenschaften, die eine bewiesene Korrelation zu wirtschaftlichem Erfolg haben, wie etwa Intelligenz und Lernfähigkeit.

Trend 4: Transparenz

Transparenz hilft, die Erwartungen des Unternehmens klar zu formulieren: Wenn es einen Pool mit Talenten für künftige Management-Positionen gibt, dann hat man eben auch Verpflichtungen, wenn man zu diesem Pool gehört.

Trend 5: Spezifizierung

Wir alle kennen High-Potential- und Management-Programme, in denen man all das, was man

jemals kennen oder können muss, in ein oder zwei Wochen lernen muss. Der Trend geht zurück zum klassischen Training. Trainieren, beobachten, Feedback und so weiter.

Trend 6: Gamification

Gamification hält Einzug in die Talent-Management-Welt: in der Personalauswahl, im Recruiting, im Performance Management und im Training.

Trend 7: Echtzeit-Feedback

Das Feedback für Top-Talente ist häufig nicht hilfreich. Top-Talente brauchen ein detaillierteres Feedback als bloß eine subjektive Bewertung auf einer Fünf-Punkte-Skala.

Trend 8: ungleiche Bezahlung

Top-Performer können zweimal, fünfmal oder zehnmal mehr leisten als die Durchschnittsleister. Wenn Leute zehnmal mehr leisten, macht es keinen Sinn, ihnen nur 20 Prozent mehr zu bezahlen.

Trend 9: breiter Talent Pool

Es ist sinnvoll, einen guten Überblick über die verschiedenen Talent Pools innerhalb und außerhalb der Organisation und Prozesse zu haben, um Talente schnell zu mobilisieren, wenn man sie braucht.

Trend 10: HR Analytics

2015 war das Jahr der „HR-Analytics“, spezifischer: der „Talent Analytics“. Mit Big-Data-Analysen kann das Bauchgefühl jetzt mit Fakten überprüft werden.

Kommunikation / Konfliktmanagement?

CCC!

Zahlreiche offene Seminartermine zu den Themenfeldern Kommunikation, Konfliktmanagement & Mitarbeiterführung. Solides Handwerkszeug. Praxisnah. Konkret umsetzbar! Mögliche Termine siehe rechts oder auf www.c-c-c.de/termine. Alle Veranstaltungen sind auch inhouse möglich.

Jeweils 2,5-tg., Beginn abends.

KONFLIKTMANAGEMENT
22.-24.02.2016 Stuttgart
18.-20.04.2016 Stuttgart
23.-25.05.2016 Köln-Bonn
13.-15.06.2016 Stuttgart
22.-24.06.2016 Berlin
KOMMUNIKATION
14.-16.03.2016 Stuttgart
MITARBEITERFÜHRUNG
14.-16.03.2016 Stuttgart

Nutzen auch Sie unser TESTSIEGER-Knowhow!



„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, RWL, SAP,...) wie auch zahlreiche kleine und mittelständische Betriebe.



CCC Creative Communication Consult
Siemensstr. 96 • 70469 Stuttgart

Tel.: 0711 889537-1; Fax: -2
info@c-c-c.de • www.c-c-c.de

Jeder ist besonders

Bethel setzt sich für Menschen mit Behinderungen ein.
www.bethel.de

Bethel

DIGITALISIERUNG I

Nicht ohne meine Menschen

Werden die meisten Arbeitsprozesse künftig von Robotern erledigt? Wird der Mensch gar vollständig von der Maschine ersetzt? Trifft die Prognose zu, die das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) kürzlich vorgelegt hat, dürfte dieses Substitutionsszenario in naher Zukunft in den wenigsten Berufen vollends Wirklichkeit werden. Die Autoren der Studie haben das sogenannte Substituierbarkeitspotenzial von Berufen untersucht, also das gegenwärtige Ausmaß der potenziellen Ersetzbarkeit durch Computer. Errechnet wurde dies durch den Anteil der Kernaufgaben des Berufs, der heute schon von Computern erledigt werden könnte. Die Anteile wurden anhand der Tätigkeitsbeschreibungen in der Datenbank „Berufenet“ der Bundesagentur für Arbeit festgelegt. Konzentriert hat sich die Studie bei der Beurteilung allein auf die technische Machbarkeit. Das Fazit der Autoren lautet: Kaum ein Beruf ist derzeit vollständig durch Computer ersetzbar, meist sind es nur einzelne Tätigkeiten. Allerdings variiert das Substituierbarkeitspotenzial nach Berufsseg-

menten. In den „Fertigungsberufen“ ist das Substituierbarkeitspotenzial erwartungsgemäß am höchsten: Der Anteil der Tätigkeiten, die heute schon durch Computer ersetzt werden können, liegt dort bei mehr als 70 Prozent. Auch die „fertigungstechnischen Berufe“, in denen vor allem Fahrzeuge, Maschinen und Anlagen produziert werden, haben ein relativ hohes Substituierbarkeitspotenzial von 65 Prozent. Wirklich Sorgen um ihre berufliche Zukunft sollten sich 0,4 Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten machen: Denn nach Berechnungen der Studienautoren arbeiten so viele Arbeitnehmer derzeit in Berufen, deren Tätigkeiten zu 100 Prozent ersetzbar sind – die also durch Computertechnologie und Automatisierung komplett verschwinden könnten. Dies betrifft zum Beispiel Aufbereitungsmechaniker für Steinkohle oder Verfahrensmechaniker der Hütten- und Halbzeugindustrie. In allen anderen Berufsgruppen liegt das Substituierbarkeitspotenzial unter 50 Prozent. Am niedrigsten ist es bei den sozialen und kulturellen Dienstleistungsberufen.



Foto: Andrzej Wojcicki/Science Photo Library / Corbis

Kooperation. Mensch und Maschine arbeiten künftig mehr Hand in Hand statt gegeneinander, prognostiziert das IAB.

DIGITALISIERUNG II

Technologie: top –
Unternehmenskultur: Flop

Der Wandel der Unternehmenskultur hinkt der technologischen Transformation hinterher: Das zeigt der HR-Report 2015/2016, für den das Institut für Beschäftigung und Employability (IBE) im Auftrag des Personaldienstleisters Hays rund 500 Führungskräfte befragt hat. Als wichtigstes HR-Thema kristallisierte sich die Unternehmenskultur heraus: 41 Prozent der Befragten halten deren Weiterentwicklung für ein wichtiges HR-To-Do. Weitere Top-Themen sind Mitarbeiterbindung (38 Prozent) und Förderung der Beschäftigungs-

fähigkeit (34 Prozent). Wie in den vergangenen Jahren befinden sich ausschließlich weiche Themen auf den ersten Plätzen. Doch gerade bei diesen Themen handeln Unternehmen offenbar noch zu wenig; Es zeigen sich bei der Befragung große Lücken zwischen Wunsch und Wirklichkeit. So stufen etwa nur 16 Prozent die Vorbereitung der Mitarbeiter auf die digitale Transformation als Top-Thema ein. Die als nicht so bedeutend angesehenen harten Themen werden demnach besser umgesetzt – offenbar, weil sie schneller zu realisieren sind.

GESUNDHEITSMANAGEMENT

Work-Life-Balance –
völlig egal?

Ein gutes Drittel der deutschen Arbeitnehmer ist der Meinung, dass eine gute Balance zwischen Arbeiten und Leben ihrem Arbeitgeber völlig egal ist. Das geht aus einer Online-Befragung des Versicherungs-Start-ups Community Life unter rund 1.000 Berufstätigen hervor. Viele der Befragten wünschen sich von ihrem Arbeitgeber flexiblere Arbeitszeitmodelle: So würde fast jeder dritte Berufstätige (31 Prozent) 2016 gern eine längere Auszeit machen. Je 29 Prozent der Arbeitnehmer wollen entweder eine Vier-Tage-Woche

durchsetzen oder mehr von zu Hause aus arbeiten. Die Homeoffice-Option wird besonders in der Altersgruppe 35 bis 54 Jahre gewünscht, während die Menschen über 55 eher als Jüngere auf Geld verzichten und sich so mehr freie Zeit schaffen wollen. Mehr Flexibilität könnte sich der Umfrage zufolge für die Arbeitgeber im War for Talents lohnen: 47 Prozent der Befragten würden sich bei der Arbeitssuche zugunsten der Firma entscheiden, die bei gleichwertigen Aufgaben noch mit einer guten Work-Life-Balance-Kultur punktet.

Hieroglyphen im Urheber- und Markenrecht



Foto: Achim Zimmermann

Das Urheber- und Markenrecht bietet Coaches, Trainern und Beratern die Möglichkeit, ihr geistiges Eigentum beziehungsweise visuelles Erscheinungsbild zu schützen. Um diese Rechte zu kennzeichnen, gibt es in Deutschland und weltweit verschiedene Möglichkeiten: Für den Urheber steht das ©-Zeichen zur Verfügung, das für „Copyright“ steht.

„Hierzulande ist der Urheber nicht verpflichtet, sein Werk zu kennzeichnen.“

Es stammt aus den USA. Dort wurde es 1909 gesetzlich eingeführt. In den Vereinigten Staaten war es zur Erlangung des Urheberrechts erforderlich, dass dieses bei der Library of Congress eingetragen wurde. Sofern ein Werk nicht mit diesem Zeichen versehen war, verlor der Inhaber seine Rechte. Mittlerweile ist die Anbringung des Copyright-Vermerks zwar nicht mehr erforderlich. Dennoch kann es weiterhin genutzt werden und kann eine Erleichterung mit sich bringen, wenn der Rechteinhaber Schadensersatzansprüche – insbesondere in den USA – geltend machen will.

In Deutschland ist der Urheber nicht verpflichtet, sein Werk zu kennzeichnen. Er hat aber die Möglichkeit, eine Markierung anzubringen. Sofern er den Copyright-Vermerk auf seinen Werken anbringen will, empfiehlt es sich, von der ersten Veröffentlichung an alle Werke mit dem Vermerk zu kennzeichnen, am besten auf der Titelseite oder deren Rückseite. Er setzt sich zusammen aus dem ©-Zeichen, dem Namen des Rechteinhabers und dem Jahr der Erstveröffentlichung des Werks. Alternativ zum © kann auch das Wort „Copyright“ verwendet werden.

In Deutschland lassen sich mitunter Formulierungen wie „Alle Rechte vorbehalten“ oder „Nachdruck verboten“ finden. Dieser Vermerk gibt nur das wieder, was auch das Gesetz besagt. Einzig bei der Vervielfältigung und Verbreitung von Rundfunkkommentaren und einzelnen Zeitungsartikeln kommt dem eine wenig praxisrelevante Bedeutung zu. In

diesen Fällen kann durch diese Formulierungen eine Weiterverbreitung eingeschränkt werden. Unabhängig davon greifen viele Urheber deshalb vorzugsweise zum Copyright-Vermerk. Dies liegt wohl

am bildhaften, wenn nicht sogar schon „magischen“ Charakter dieses Zeichens.

Daneben gibt es das ®-Symbol, das für „registered trademark“ steht. Gemeint ist eine registrierte Waren- oder Dienstleistungsmarke. Damit können im Markenregister eingetragene Marken gekennzeichnet werden. In Deutschland ist die Kennzeichnung nicht erforderlich.

Sofern eine Warenmarke noch nicht eingetragen ist, kann der Antragsteller in den USA das „TM“-Zeichen verwenden. Dadurch kann das Unternehmen angeben, dass es seine Marke zur Registrierung angemeldet hat. Für noch nicht registrierte, aber bereits angemeldete Dienstleistungsmarken kann analog dazu das „SM“-Symbol genutzt werden.

Einen weiteren Vermerk stellt das „P“ dar. Es steht für „phonogram“ und wird bei Filmen und Tonträgern angebracht. Mit diesem Zeichen sollen die wirtschaftlichen Aufwendungen des Herstellers des jeweiligen Tonträgers – nicht die der Urheber – geschützt werden. Bezeichnet wird dies als Leistungsschutzrecht. In Deutschland ist die Anbringung dieses Vermerks nicht erforderlich.

Haben Sie Fragen zu rechtlichen Themen rund um Training und Coaching? Dann schicken Sie uns eine E-Mail an redaktion@wuw-magazin.de. Ausgewählte Fragen beantwortet unser Kolumnist Achim Zimmermann monatlich an dieser Stelle.

Dr. Achim Zimmermann ist mit rechtlichen Fragen rund um Training und Coaching in Theorie und Praxis vertraut: Er arbeitet als Rechtsanwalt und Mediator. Zudem führt er juristische Schulungen für Trainer und Coaches durch.

Von den Unbekannten der Bekannteste

KEYNOTE-SPEAKER. Johannes Warth, Berlin, gilt unter den Eventagenturen als einer der am besten gebuchten Keynote-Speaker, dem es spielerisch gelingt, größere Gruppen von Mitarbeitern oder Kunden auf eine firmeninterne Veranstaltung oder ein Kick-Off-Meeting einzustimmen. Wir beobachteten ihn bei einem öffentlichen Auftritt.

Die Presse ignoriert ihn. Er selbst macht keinen Wirbel um sich und schreibt noch nicht einmal Beziehungsratgeber. Johannes Warth gilt in der Speaker-Szene trotzdem als ein viel beschäftigter Mann, der so gut wie das ganze Jahr über ausgebucht ist und Gerüchten zufolge deutlich über der Honorarschwelle von 5.000 Euro pro Abend liegt. Wenn das Produkt, die Rede, stimmt, braucht man in diesem Beruf offensichtlich keine Werbung. Man wird nach jedem Auftritt an immer neue Veranstalterkreise weiterempfohlen.

Was ist dran an diesem Menschen? Warth wurde 1961 geboren und wuchs in Bad Waldsee, dem Herzen Oberschwabens, auf. Nach der Schule zog es ihn nach München, wo er Schauspielkunst studierte. Bühnenerfahrungen sammelte er bei einem Tournee-Theater und bei zwei städtischen Bühnen, was ihn aber sehr gelangweilt haben muss. Im Anschluss an seine Arbeit als Theaterschauspieler baute er die „Gauklomortale Show Company“ auf und versuchte sich unter dem Namen „Hans Dampf“ auf Verbands- und Firmenevents als Komiker und Entertainer.

Vom Clown zum Keynote-Speaker

Die Personalentwickler einer Großbank beobachteten, dass Warth mehr kann, als nur den Pausenclown zu spielen, und ebneten ihm den Weg in das große Feld des Motivations- und Teamtrainings. Anfang des neuen Jahrtausends gründete

Warth mit Freunden die „Trainment Gesellschaft für Personalentwicklung mbH“. Heute sagt er über diese Jahre: „In dieser Zeit erlebte die Wichtigkeit des modernen Narren in den Wirtschaftsunternehmen eine Renaissance und ich nahm diese Aufgabe mit freudigem Herzen an.“

Eine Möglichkeit, Warth bei einem öffentlichen Auftritt zu beobachten, bot das „Wissensforum“ der Süddeutschen Zeitung Anfang Dezember 2015. Als er die Bühne betrat, war schnell klar, was ihn von anderen Keynote-Speakern unterscheidet. Als ausgebildeter Schauspieler hat er eine mächtige Bühnenpräsenz. Er nimmt die Bühne mit großen Gesten quasi in Besitz und strahlt etwas aus – nämlich, dass er eine Botschaft hat und dass es Spaß machen wird, ihm gebannt zuzuhören. So startet er gleich zu Beginn einen Dialog mit jenen Personen, die in der hintersten Reihe sitzen. Wir lernen: Wer Kontakt mit den Hinterbänklern aufbaut, gibt auch allen anderen Zuhörern das Gefühl, persönlich angesprochen zu werden. Warth setzt zudem auf eine Vielzahl von Requisiten. So hat er aus einem Karton und Blechbüchsen ein funktionierendes Schlagzeug gebastelt. Er trommelt überaus professionell einen Rhythmus, der seiner Meinung nach der aktuellen Stimmung des Publikums entspricht. Seine Botschaft: Die ganze Veranstaltung muss noch lebendiger werden.

In München spricht Warth über das Thema „Mut tut gut – sieben Schritte zum Erfolg“. Der Oberschwabe hat sich zum Themenexperten für „Mut“ entwickelt. Ob von seiner Rede

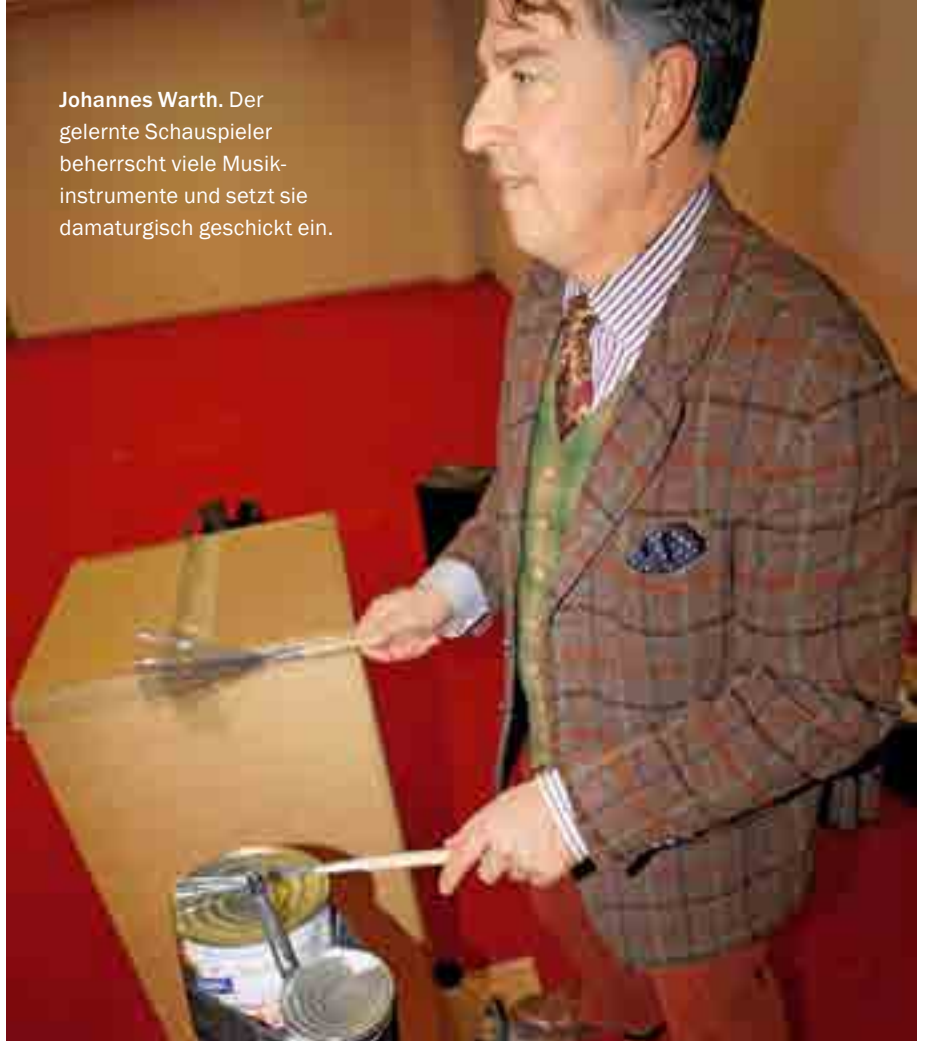


Tauziehen. Zwei Gruppen ziehen beim Tauziehen gegen alle Erwartungen doch „in die gleiche Richtung“ – wenn die Aufgabe darin besteht, für den Chef eine tragfähige Basis zu schaffen.

Fotos: Pichler



Johannes Warth. Der gelernte Schauspieler beherrscht viele Musikinstrumente und setzt sie damaturgisch geschickt ein.



etwas beim Publikum haften bleibt und ob sich einige entscheiden, am nächsten Tag etwas Mutiges zu tun, hängt nicht davon ab, was er sagt, sondern wie er es sagt. Es kommt darauf an, eine gewisse Emotionalität auf die Bühne zu zaubern. Das gelingt Warth dadurch, dass er sich auf wenige inhaltliche Kernbotschaften beschränkt („sieben Schritte“) und dass er diese Kernbotschaften in Metaphern verpackt, an die man sich leicht erinnern kann. Im Laufe seines Vortrags landet er zum Beispiel beim Thema „Wagemut“ und berichtet davon, wie sehr er sich dem Gespött der Menschen aussetzte, als er im Stadtpark anfangt, das Jonglieren mit drei Bällen zu üben. Dann überrascht er das Publikum damit, dass er plötzlich anfängt, auf der Bühne mit fünf Bällen zu jonglieren. Die Botschaft: Meisterklasse erreicht man nur, wenn man es in Kauf nimmt, als Anfänger zu scheitern und belächelt zu werden.

Ein Höhepunkt bahnt sich an, als Warth Zuhörer auf das Podium holt und sie bittet, zwei Gruppen zu bilden, die bei einer ernst gemeinten Tauzieh-Aktion gegeneinander antreten sollen. Das Tauziehen soll den ewigen Kampf zwischen Außendienst und Innendienst oder zwischen der Produktions- und der Entwicklungsabteilung symbolisieren. Wenn zwischen den Abteilungen um die beste Entscheidung gekämpft werde, sei das durchaus zum Vorteil des Unternehmens, sagt Warth. Während die beiden Gruppen auf der Bühne in entgegengesetzte Richtungen ziehen, stellt sich Warth – in der Rolle als Chef – auf

das gespannte Seil und zeigt so, dass aus einem Gegeneinander eine „tragfähige“ Lösung entstehen kann. Solange der Chef oben bleibt, ziehen beide Gruppen nicht gegeneinander, sondern „wie in eine Richtung“, weil sie ein gemeinsames Ziel haben.

Warth überzeugt mit einem Gemisch aus Wortwitz, gut gewählten Metaphern und artistischen Aktionen. Er bietet mehr Entertainment als die meisten Keynote-Speaker in Deutschland. Dafür verträgt jeder Kongress auch nur einen Warth.

„Wissensforum“ der SZ

Warth trat in München im Rahmen der Vortragsreihe „Wissensforum“ auf, die seit dem Jahr 2002 von der Süddeutschen Zeitung durchgeführt wird. Zehn Mal im Jahr darf ein erfahrener Kongressredner im großen Saal des Süddeutschen Verlags in der Hultschiner Straße in München mit einem abendfüllenden Vortrag „gastieren“.

Die Redner werden von einem SZ-Team ausgewählt, das bei den Vortragenden sowohl auf inhaltliche Kompetenz als auch auf Unterhaltungswert achtet. Es kommen neben sehr populären auch unbekannte Redner zu Wort. Die üblichen „Artisten“ aus dem „Motivationszirkus“ werden allerdings ignoriert. In der Regel erscheinen etwa 300 bis 500 Zuhörer, die 54,90 Euro pro Vortrag bezahlen, wenn sie alle zehn Vorträge im Abonnement buchen. →

MOBIL UND MULTIMEDIAL



DAS PERSONALMAGAZIN FÜR TABLET UND SMARTPHONE

Erleben Sie Deutschlands meistgelesenes Fachmagazin im Personalwesen auf eine ganz neue Art: mobil und multimedial. Lesen Sie jetzt das »personal**magazin**« als App auf Ihrem Tablet und Smartphone! Die »personal**magazin**« App bietet alle Beiträge der gedruckten Ausgabe, aber mit zusätzlichen Inhalten, animierten Grafiken, exklusiven Videos und spannenden Audio-Beiträgen.



Jetzt kostenlos testen:
www.haufe.de/pm-app

→ Für das laufende Jahr wurden folgende Events angekündigt (www.sz-wissensforum.de):

- **Prof. Dr. Hans-Dieter Hermann:** „Das Team gewinnt – gemeinsam zum Ziel“. Vortrag am Dienstag, 02. Februar 2016. Inhalt: „Der Sportpsychologe der Deutschen Fußballnationalmannschaft erläutert, wie man als Teammitglied oder als Führungskraft die Leistungsfähigkeit eines Teams optimiert.“
- **Prof. Dr. Martin Korte:** „Kreativität aus Sicht der Hirnforschung“. Vortrag am Dienstag, 01. März 2016. Inhalt: „Wissenschaftlich fundiert erfahren die Zuhörer, wie Kreativität entsteht und wie man für sich und andere optimale Rahmenbedingungen für kreatives Denken schafft.“
- **Hans Rudolf Wöhr:** „Die Kunst, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren“. Vortrag am Dienstag, 10. Mai 2016. Inhalt: „Erfolg liegt in der Vereinfachung. Klare Aussagen fordern jedoch Mut.“
- **Monika Matschnig:** „Körpersprache – mehr Wirkung und Durchsetzungskraft“. Vortrag am Dienstag, 07. Juni 2016. Inhalt: „Nur wer gut wirkt, hat die Chance gehört, gesehen und verstanden zu werden. Jeder Mensch kann das lernen und gezielt einsetzen. Matschnig nimmt Politiker, Spitzensportler und Manager unter die Lupe und zeigt, wie man die persönliche Wirkung verbessern kann.“
- **Dr. Volker Kitz:** „Wie wir ticken – und wie Sie davon profitieren“. Vortrag am Dienstag, 12. Juli 2016. Inhalt: „Kitz erkundet die wichtigsten psychologischen Phänomene: Wann mögen mich andere Menschen? Wie überzeuge ich sie? Wie durchschaue ich, was jemand von mir will? Wie wehre ich mich gegen Manipulation?“
- **Cristián Gálvez:** „Heldenreise – so schreiben Sie Ihre Erfolgsgeschichte“. Vortrag am Dienstag, 13. September 2016. Inhalt: „Hinter den Erfolgen von Odysseus, Rocky und Indiana Jones stecken psychologische Wirkungsprinzipien, von denen wir lernen können, über uns hinauszuwachsen, um neue Ziele zu erreichen. Gálvez bietet ein Modell für Veränderungs- und Innovationsprozesse.“
- **Karsten Drath:** „Starke Führung auch bei Gegenwind“. Vortrag am Dienstag, 04. Oktober 2016. Inhalt: „Ein hohes Maß an Resilienz ist gefragter denn je. Drath zeigt, wie Chefs Mitarbeiter befähigen, kritische Situationen konstruktiv, lösungsorientiert und gelassener zu bewältigen.“
- **Martin Wehrle:** „Geheimnisse erfolgreicher Kommunikation“. Vortrag am Dienstag, 18. Oktober 2016. Inhalt: „Es geht darum, wie Kommunikation gelingt, welchen Einfluss heimliche Machtspielchen oder die Firmenkultur haben und was Führungskräfte und was Mitarbeiter beachten müssen.“
- **Tim Taxis:** „Souverän verhandeln – Schluss mit Preiszugeständnissen“. Vortrag am Dienstag, 08. November 2016. Inhalt: „Taxis weiht seine Zuhörer ein in die Psychologie der Preisverhandlungen.“
- **Dr. Antje von Dewitz:** „Nachhaltig und wirtschaftlich erfolgreich“. Vortrag am Dienstag, 06. Dezember 2016. Inhalt: „Sozial und ökologisch verantwortliches Wirtschaften kann auch ökonomisch erfolgreich sein. Entscheidend ist, diese Philosophie im Unternehmen zu verankern.“

Martin Pichler ●

Sie können sich nicht um alles kümmern!



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

Das „Verschweignix“- Buch

KNOWLEDGE SHARING. Ab sofort zeichnen wir „Verschweignix“-Bücher aus (siehe Editorial auf Seite 3), in denen Trainer, Berater oder Coachs ihr aktuelles Wissen, das auf echter Felderfahrung beruht, mit anderen teilen. Den Anfang machen wir mit Barbara Heitger, die den Wandel vom systemischen Prozessbegleiter zum Unternehmensentwickler beschreibt. →

**UNTERNEHMENS-
ENTWICKLUNG ...**

im Sinne von Barbara Heitger:



01.

... sichert die Zukunftsfähigkeit durch von Kunden wahrgenommenen **Nutzen**.

02.

... knüpft an die **Kernkompetenzen** (Kernidentität) eines Unternehmens an.

03.

... arbeitet an vier **Dimensionen**: Strategie, Organisation, Führung, Personen.



→ Sie wissen schon, dass sie mit ihrem neuesten Buch „Unternehmensentwicklung“ eine Menge ihres aktuellen Beraterwissens verschenken. Schließlich haben Dr. Barbara Heitger, Chefin der Heitger Consulting Group of Experts, Wien, und Annika Serfass, Beraterin bei Heitger Consulting, drei Jahre lang intensiv an diesem Buch gearbeitet.

„Wenn man Pionier bleiben will, muss man sein Wissen teilen“, betont Heitger. „Wenn man es versteckt, behindert man die Dynamik des Markts, auf dem man sich bewegt, und letztlich auch seine eigene Weiterentwicklung.“ Serfass sieht die Sache gelassen, wenn man sie darauf anspricht, dass sie die Konkurrenz aufmunitioniere: „Wir haben zwar viel hergegeben, aber wir werden trotzdem einzigartig bleiben. Die Feinheiten in der praktischen Anwendung unserer Konzepte und Tools kann man nicht aus einem Buch lernen. Und: Unsere Arbeit entfaltet erst dann ihre Wirksamkeit, wenn wir mit dem Kunden zusammen eine Lösung entwickeln.“ Gute Berater arbeiteten nicht nur kognitiv, es müsse ihnen auch gelingen, mit Menschen ins Gespräch zu kommen und eine tragfähige Arbeitsbeziehung mit ihnen aufzubauen, um gemeinsam schöpferisch tätig zu sein und eine neue Strategie oder ein neues Konzept konsequent umsetzen zu können.

Heitger und Serfass haben die Beratungsprojekte von Heitger Consulting (einem Pionier der systemischen Beratung mit zehn fest angestellten Beratern im Kernteam) analysiert, die in den letzten Jahren bearbeitet wurden. Dabei haben sie zehn zentrale Herausforderungen identifiziert, mit denen sich die Unternehmen konfrontiert sahen und von denen man

sagen kann, dass sie in den nächsten Jahren auch noch eine Rolle spielen werden. Diese Herausforderungen reichen von der intensiveren virtuellen Zusammenarbeit der Mitarbeiter bis hin zur Verbesserung der eigenen Liquidität im Schatten der Finanzkrise.

Zehn aktuelle Herausforderungen als Kern des Buchs

Um die Bedeutung des Buchs richtig einschätzen zu können, ist es wichtig zu wissen, dass sich die Berater um Heitger schon seit geraumer Zeit nicht mehr als systemische Prozessberater verstehen, die inhaltlich neutral bei den Kunden Workshops moderieren oder Change-Architekturen zur Verfügung stellen, damit die Kunden ihre Lösungen selbst finden können. Sie sehen sich als „Unternehmensentwickler“, die an der Unternehmensstrategie, dem Organisationsdesign, der Führung und am Mitarbeiter-Commitment gleichermaßen arbeiten. „Unsere Kunden haben viel weniger Zeit als früher. Sie erwarten, dass man sehr schnell versteht, was bei ihnen los ist, mit ersten Ideen und Entwürfen ‚ins Spiel geht‘ und dann mit ihnen zusammen als Sparringspartner Lösungen entwickelt“, erklärt Heitger. Dazu brauchten Berater ein General-Management-Wissen und innere thematische Landkarten, wie sie jetzt im Buch als die zentralen zehn Herausforderungen von Unternehmen beschrieben seien.

Serfass ergänzt: „Unsere Berater sind nicht die besseren Fachberater, wie sie bei den klassischen Beratungsgesellschaften anzutreffen sind, aber wenn etwa die Geschäftsleitung eines Kunden beschließt, mit einem Wettbewerber eine Koope-

ration einzugehen, dann weisen unsere Berater darauf hin, welche beträchtlichen Rückwirkungen das beim Kunden auf die eigene Organisation hat und wie das zu steuern ist.“ Die Consultants würden unterschiedliche Formen der Kooperation kennen und stellten die Vor- und Nachteile in Bezug auf die bestehende Unternehmensstrategie, die Führungskultur und den einzelnen Mitarbeiter heraus. „Kunden erwarten also, dass unsere Berater Prototypen von Lösungsvarianten kennen, die man dann gemeinsam durchdekliniert, um herauszuarbeiten, was passt. Wir haben keine Branchenexperten, aber wir verstehen die Dynamik einer Branche und kennen die aktuellen Themen“, so Serfass. Diese zehn Themen oder Herausforderungen, die jeder Berater bearbeiten können sollte, heißen:

1 Innovation.

Innovationen sind Ideen, die umgesetzt wurden und ein Unternehmen erfolgreicher machen. Die Frage ist, wie man Innovationen „führt“ und ins Tagesgeschäft integriert.

2 Internationalisierung/ Interkulturalität.

Beide Begriffe sind zwei Seiten derselben Medaille. Grundsätzlich gilt: In der Entdeckerhaltung auf andere zugehen. Erst Gemeinsamkeiten schaffen, dann Unterschiede bearbeiten.

3 Virtuelle Zusammenarbeit.

Vertrauen und gemeinsame Ziele sind unabdingbar für eine virtuelle Zusammenarbeit (Video- und Audio-Konferenzen,

04.

Konzepte und Strategien entstehen analytisch, kreativ und co-kreativ.

05.

Alle Initiativen entstehen nicht isoliert, sondern sind aufeinander bezogen.

06.

Vergangenheit und Zukunft verbindet ein nachvollziehbarer Spannungsbogen.





Foto: Pichler

Dr. Barbara Heitger. Auf dem „4. Zukunfts-Forum Personal“ der HR Alliance berichtete sie in ihrer Keynote über die Chancen und Risiken von Unternehmenskooperationen.

rungen so zusammen: „Wir sehen, dass es in so gut wie allen Branchen darum geht, innovativer und internationaler zu werden – und mit anderen in Wertschöpfungspartnerschaften zu kooperieren. Damit geht es auch um virtuelles Arbeiten. Und natürlich wird jedes Unternehmen und jede Unternehmensfunktion sich mit Digitalisierung auseinandersetzen müssen – in seiner Strategie, dem Geschäftsmodell und in seiner Organisation und Führung.“ In Richtung Kunde gehe es um die Entwicklung zum Lösungsgeschäft, die neue Anforderungen erzeuge. „Und es geht natürlich auch darum, wie sich Unternehmen in ihrer Entwicklung resilient und agil aufstellen, damit sie antwortfähig auf disruptive Entwicklungen reagieren oder sogar proaktiv gestalterisch unterwegs sein können.“

Telefon, Chat, E-Mail). Die Rolle der Führungskraft ändert sich.

4 Digitalisierung/Web 2.0/ Media Literacy.

Für hierarchische Unternehmen, die auf Expertentum und Arbeitsteilung setzen, ist Web 2.0 eine Provokation. Aber den Kunden nutzt die Digitalisierung. Es kommt darauf an, eine Social Media Politics mit den Nutzern zu entwickeln – nicht für die Nutzer. Bedeutsam ist auch, dass die IT-Abteilung sich neu wird positionieren und die Anwender als „Treiber“ wird akzeptieren müssen.

5 Lösungsgeschäft als Co-Kreation.

Komplexere Kundenbedürfnisse werden durch maßgeschneiderte Lösungen befriedigt. Interdisziplinäre Teams schaffen echte Mehrwerte. Der Weg zum Lösungsgeschäft heißt „Dual Business Transformation“.

6 Strategische Kooperationen.

Kooperationen zwischen Unternehmen gewinnen an Bedeutung, es muss aber neue Steuerungs- und Abstimmungsmechanismen geben. Kooperationsformen können sein: Club, Syndikat, Community, offene Plattform, Kooperationsforum. Schwierig ist es, Kooperationen am Leben zu halten.

7 Governance, Compliance und Business Ethics.

Die Führung muss sich der Umsetzung von Werten widmen und die Paradoxien und unaufhebbaren Widersprüche besprechbar machen. Das erfordert eine Kultur großer Offenheit.

8 Resilienz.

Resilienz besteht, wenn Robustheit (Redundanzen, Krisenmanagement, Bewältigungsstrategien für Turbulenzen) und Agilität (Innovationskraft, kontinuierliche Verbesserungsprozesse, Antwortfähigkeit) sich in der Balance befinden.

9 Finanzierung/Liquidität.

Turbulenzen auf den Finanzmärkten erschweren die Sicherstellung von Finanzierungen. Die Position der Finanzfunktion in den Unternehmen gewinnt an Bedeutung. Der Aufbau von Navigationssystemen für Finanzmarktkennzahlen wird immer wichtiger. Finanzmitarbeiter helfen der Fachabteilung bei der finanziellen Zielplanung und Zielerreichung.

10 Nachhaltigkeit.

Nachhaltigkeitsziele brauchen oft neue Wege, um sie zu erreichen. Unternehmen müssen dazu unter Umständen auch ihre Geschäftsmodelle ändern.

Heitger fasst diese zehn Herausforderungen

Vorbildlich: Das Buch als co-kreativer Prozess

Jede der zehn Herausforderungen wird auf 20 Seiten ausführlich abgehandelt. Zunächst wird das Problem in seiner ganzen Aktualität beschrieben, dann stellen die Autorinnen praxistaugliche Modelle und Konzepte vor und entwickeln daraus einen roten Faden: Wie sieht künftig die dem Problem übergeordnete Strategiewerkarbeit aus? Worauf gilt es zu achten, wenn Organisationen neu zu gestalten sind? Wie verändert sich Führung? Wovon sind die Mitarbeiter betroffen und wie können auch sie sich weiterentwickeln? Das Quartett „Strategie, Organisation, Führung und Mitarbeiter“ kehrt bei allen Herausforderungen als Gliederungsschema wieder. Außerdem werden immer auch die Vor- und Nachteile einer Entscheidung abgewogen und manchmal gibt es noch eine konkrete Liste mit Do's und Don'ts, wenn es um die Strategieumsetzung auf den unteren Ebenen geht. Nachdem jede Herausforderung abgehandelt wurde, gibt es gleich im Anschluss ein spezifisches Literaturverzeichnis und Hinweise auf Fallstudien und Interventionstools, die später im Buch noch zu finden sind.

Das Buch wird wohl in erster Linie von den „internen Beratern“ in den Konzernen genutzt werden, um mit dem Topmanagement nach Strategiethemata zu suchen, die bislang noch nicht bearbeitet →

Stakeholder-Plattform: Dialog schafft Innovation

Beispiel für Werkzeuge. Das Buch „Unternehmensentwicklung“ von Heitger/Serfass bietet Zugang zu 40 systemischen Werkzeugen. Beispielhaft für deren Qualität sei hier in stark verkürzter Form das Tool „Stakeholder-Plattform“ vorgestellt.

Stakeholder-Plattformen sind Treffen, zu denen Lieferanten, Wertschöpfungspartner oder Kunden eingeladen werden, um an strategischen Fragen zu arbeiten. Es geht um die direkte Konfrontation mit Bedürfnissen, Meinungen und Ideen der Stakeholder. Die machen mit, weil sie mit ihren Ideen und Bedürfnissen gehört werden und direkt eingebunden werden in Entscheidungsprozesse.

1 Organisation.

Zeitbedarf: ein bis zwei Tage.

Voraussetzungen: Je vielfältiger die Personen sind, die mitdiskutieren, desto besser. Basisvertrauen ist wichtig, damit offen gesprochen werden kann. Die externen Teilnehmenden sind bereit, für einen Tag dabei zu sein, interne Teilnehmer investieren zwei Tage. Spielregeln müssen festgelegt werden: Was bleibt vertraulich? Wie werden Ergebnisse genutzt? Welche Erwartungen gibt es?

Moderation: Mehrere Moderatoren begleiten die Plattform: zur Gesprächsmoderation, für Interviewsequenzen, für die Mitschrift am Flipchart oder die Protokollierung, eventuell auch für die Kleingruppenmoderation. Die Moderatoren werden sehr sorgfältig zu den Zielen der Veranstaltungen und zu den Hintergründen der externen Teilnehmer gebrieft, da sie die Gesprächsführung komplett übernehmen.

2 Ablauf am ersten Tag.

• Die externen Teilnehmenden diskutieren gemeinsam zum Thema. Sie ziehen sich für Kleingruppenarbeit zurück, um die Diskussion zu vertiefen. Es gibt einen anschließenden

plenaren Austausch. Die Ergebnisse werden gesichert oder nächste Schritte vereinbart.

- Die internen Teilnehmenden sind nur Beobachter und Zuhörer: Sie beteiligen sich nicht aktiv an den Diskussionen! Fragen werden nur von den Moderatoren gestellt und es gibt keine Stellungnahmen zu einzelnen Behauptungen.
- Die externen Teilnehmenden werden in sinnvolle Kleingruppen eingeteilt, basierend auf vorher definierten Kriterien. Sie ziehen sich in unterschiedliche Räume zurück und knüpfen an die Plenardiskussion an.
- In der zweiten Plenarrunde werden die Kleingruppenergebnisse präsentiert und gegebenenfalls verknüpft.
- Die Ergebnisse der Diskussions- und Austauschrunden werden festgehalten (an Flipcharts, als Protokoll, über ein Video). Die internen Teilnehmenden werden zu ihren Eindrücken befragt und nächste Schritte werden vereinbart.

3 Ablauf am zweiten Tag.

- Die Internen verarbeiten Ergebnisse. Reflexion des vorherigen Tages und der Ergebnisse
- Diskussion der Auswirkungen auf (geplante) Strategien
- Gruppenarbeit der Internen, die aus diesen Ergebnissen und Erkenntnissen konkrete Maßnahmen entwickeln
- Austausch der Kleingruppenergebnisse und Verabschieden anschließender Schritte.

4 Nachbereitung.

- Jeder Teilnehmer bekommt Informationen über die Ergebnisse und die geplanten weiteren Schritte
- Es gibt einen Film zur Veranstaltung, falls sich die Teilnehmenden mit Aufnahmen einverstanden erklären.

5 Kommentar.

Als ein positiver Nebeneffekt entstehen manchmal neue Geschäftspotenziale und Ideen aus dem Austausch und dem persönlichen Netzwerken. Kunden und Partner schätzen die Einladung oft sehr – auch weil sie Wichtiges und Kritisches offen berichten können.

Die Möglichkeit, frei zu reden und gehört zu werden und damit direkt in bestimmte interne Prozesse einbezogen zu werden, ist für viele Stakeholder attraktiv und ein Ausdruck der Wertschätzung. Ein Video des Events eignet sich auch, um zusätzliche interne Personengruppen in den weiteren Bearbeitungsprozess einzubinden.



Buchtipps. Barbara Heitger, Annika Serfass:
„Unternehmensentwicklung – Wissen, Wege, Werkzeuge für morgen“, Verlag Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2015, 417 Seiten, 49,95 Euro

→ tet wurden. Aber auch Trainer werden - wenn sie Nutzen stiften wollen - die zehn Herausforderungen als Richtschnur für eine Bedarfsanalyse bei ihren (mittelständischen) Kunden nutzen.

Bemerkenswert ist im Übrigen, dass die Autorinnen nicht nur ihre eigenen Projekterfahrungen auswerten, sondern dass sie auch ihre innovativsten Kunden interviewten und alle Erkenntnisse mit Experten und Forschern aus dem Bereich Betriebswirtschaft, Psychologie und Organisationssoziologie kontrovers diskutierten. Das Buch ist somit in einer Community von Profis entstanden. Die Texte wurden als Prototypen in Feedbackrunden eingespielt und anschließend wurden immer bessere Versionen produziert. So wurde das Buch kontinuierlich gehaltvoller. „Das war viel Arbeit, hat aber allen Beteiligten auch Spaß gemacht, weil alle ein Interesse daran hatten, über ihre eigene Arbeit nachzudenken und dadurch besser zu werden“, berichtet Heitger.

Annika Serfass. Die Wirtschaftswissenschaftlerin ist bei Heitger Consulting insbesondere für die Themen Resilienz und systemische Innovationsentwicklung zuständig.



Foto: Christian Venosa

Trotz aller Öffnung in Richtung Kunden und Experten hatten nur Heitger und Serfass am Ende das Heft in der Hand. Sie sorgten dafür, dass ein Buch „aus einem Guss“ entstand. Wir lernen: Bei aller Öffnung nach außen kommt es doch darauf an, seinen eigenen „Kern“ zu schützen. Hierarchie als Steuerungsprinzip wird bei aller Netzwerkeuphorie keineswegs überflüssig. Zu den weiteren herausragenden Merkmalen des Buchs gehört, dass sieben (überwiegend anonymisierte) Fallstudien

präsentiert werden, die das Thema „Unternehmensentwicklung in der VUKA-Welt“ lebendig werden lassen. Außerdem bietet der Verlag den Buchkäufern über das Internet Zugang zu 40 Interventions-Tools von Heitger Consulting. Insgesamt handelt es sich um etwa 150 Seiten systemisches Zusatzmaterial, mit dem ein Unternehmen mehr über sich, seine Kunden und den strategischen Alternativen, die sich ihm bieten, erfahren kann.

Martin Pichler ●

ZUSAMMEN ARBEITEN AUF AUGENHÖHE



DAS SEMINAR
ZUM THEMA
NEW WORK

IME[®]
Institut für
Management-Entwicklung

Die „Zukunft der Arbeit“ ist JETZT

Was Pioniere schon heute in ihren Unternehmen tun – und was man von ihnen lernen kann

16. – 17. Juni 2016

Hamburg

24. – 25. November 2016

Bielefeld

1,5 Tage: 17:00 (Tag 1) bis 14:00 Uhr (Tag 2)





Foto: Image Source / Corbis

Kreative Teams stärken

TEAMCOACHING. Wenn Mitarbeiter über einen langen Zeitraum im Team zusammenarbeiten, ergeben sich zuweilen Konflikte. Diese können die Kreativität ebenso ausbremsen wie schwierige Veränderungsprozesse in der Organisation. Wie sich kreative Teams zurück in die Spur holen lassen, berichtet Teamcoach Anja Würzberg anhand von drei Beispielen aus ihrer Arbeit mit Fernsehredaktionen im öffentlich-rechtlichen Rundfunk.



„Wie produzieren wir die bestmögliche Sendung?“, das ist die zentrale Frage vieler Fernsehredaktionen. Damit die Redaktionsmitglieder ihr kreatives Potenzial voll ausschöpfen können, müssen sie eine gute Teamleistung erbringen. Manchmal ist das jedoch gar nicht so einfach – etwa, weil ein schwieriges Veränderungsprojekt ansteht oder weil sich über die langjährige Zusammenarbeit Verhaltensmuster eingeschlichen haben, die die Kreativität

des Teams schwächen. Anhand von drei Beispielen möchte ich vorstellen, wie es mit Teamcoaching gelingen kann, diese Teams zu stärken, sodass sie wieder ihr volles Potenzial entfalten können.

Beispiel 1:

Team der ARD-Tochter Degeto

Die ARD Degeto ist ein 100-prozentiges Tochterunternehmen der ARD. Sie produziert und kauft Filme für die ARD und deren Werbetöchter. Jahrzehntlang galten die Degeto-Produktionen als Quotengaranten. Doch dann geriet die Degeto aus inhaltlichen und personellen Gründen in die Diskussion. Unter dem Schlagwort „Süßstoff-Fabrik“ forderten Fernsehkritiker, Medienpolitiker und Aufsichtsgremien von der Degeto mehr Relevanz und Vielfalt. Der neue Redaktionsleiter Sascha Schwingel plante daher, die Strategie anzupassen, um neue Zielgruppen zu erschließen – möglichst, ohne Stammzuschauer zu verlieren. Dabei stellte er sich die Frage, wie er sein erfahrenes und selbstbewusstes Team mitnehmen und möglichst schnell Erfolge vorweisen kann. Um den Veränderungsprozess zu starten, beschloss Schwingel, für sein Team einen moderierten Zuschauerstag zu veranstalten.

Beispiel 2:

Team des ARD-Mittagsmagazins

Das Team der Sendung „ARD-Mittagsmagazin“ besteht aus zahlreichen erfahrenen Redakteuren, die in Zusammenarbeit mit Reportern in Deutschland und Korrespondenten im Ausland ein tagesaktuelles Nachrichtenmagazin für „Das Erste“ gestalten. Vor dem Hintergrund eines sich verändernden Mediennutzungsverhaltens und eines alternden Publikums beschloss die Redaktion, sich coachen zu lassen. Das Ziel: Die Arbeitsabläufe des Teams und die Programminhalte unter die Lupe zu nehmen und damit die Qualität der Sendung zu optimieren.

Beispiel 3:

Team des Grimme-Instituts

Auch das angesehene Grimme-Institut in Marl stand vor neuen Herausforderungen durch die rapiden Veränderungen in der Medienlandschaft. Der renommierte Grimme-Preis ist traditionell ein Preis für

„gutes Fernsehen“ – doch was bedeutet das in Zeiten, in denen immer mehr (junge) Zuschauer sich vom klassischen Fernsehen verabschieden und Streamingdienste, Mediatheken und andere zeitunabhängige Internetangebote nutzen? Die neue Chefin des Grimme-Instituts, Frauke Gerlach, lud deshalb zu mehreren moderierten Werkstattgesprächen mit Grimme-Mitarbeitern und externen Akteuren ein. Auf dieser Grundlage plante sie Entscheidungen über die Zukunft des Grimme-Preises treffen.

Workshop-Dramaturgie in vier Phasen

Diese drei Fallbeispiele lassen sich auch auf andere behördenartige Konzernstrukturen übertragen: Etablierte Teams sind angesichts dramatisch veränderter Rahmenbedingungen gefordert, individuelle Lösungen zu finden – auch, um sich selbst von quälenden Grundsatzdiskussionen im Arbeitsalltag zu entlasten. Dabei kann im Normalfall nicht mit Gratifikationen, Sanktionen oder Umstrukturierungen gearbeitet werden. Ein Teamcoach, der diese Veränderungs- und Wachstumprozesse unterstützen möchte, benötigt neben dem bewährten methodischen Handwerkszeug ein gutes Standing und größtmögliche Flexibilität sowie Humor und Sturmfestigkeit.

Bewährt hat sich beim Teamcoaching eine Workshop-Dramaturgie in vier Phasen:

- **Phase 1:** das Erreichte würdigen, die „coachbaren“ Themen identifizieren
- **Phase 2:** zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung differenzieren (durch das Hinzuziehen externer Gesprächspartner)
- **Phase 3:** gemeinsam konkrete Lösungen und Ziele erarbeiten
- **Phase 4:** die erarbeiteten Verabredungen nach der Umsetzungsphase prüfen.

Durch die Integration eines externen Blicks in **Phase 2** werden lieb gewonnene Glaubenssätze hinterfragt, blinde Flecken erhellt und der nötige Veränderungsdruck erzeugt. Dies ist besonders in langjährigen, stabilen Teams in behördenartigen Strukturen hilfreich und notwendig, weil das Feedback von außen einen (selbst-)kritischen Diskurs der Teammitglieder →

→ häufig erst ermöglicht. In dieser Phase passiert der größte Erkenntnisgewinn. Das Team schaut über den Tellerrand und sieht sich selbst durch die Augen Dritter. Die Rolle des Teamcoachs besteht in dieser Phase in einer zurückhaltenden, aber straffen Moderation, einer konzentrierten Aufmerksamkeit für die angebotenen Lösungsansätze und einer inneren Vorbereitung auf die dritte Phase des Coachings. Der externe Blick kam beim Degeto-Zuschauertag von den rund 40 nach demografischen Kriterien ausgesuchten Zuschauern. Beim Workshop mit dem Team des ARD-Mittagsmagazins bestand die externe Sicht aus einer qualitativen Zuschauerstudie, durchgeführt von der Medienforschung des Ersten, sowie dem differenzierten Feedback zweier renommierter Journalisten, die als Referenten eingeladen wurden. Beim Grimme-Institut erfolgte die Rückmeldung durch zahlreiche Experten wie Medienkritiker, Wissenschaftler, Regisseure, Produzenten und Jurymitglieder.

In der wichtigen **Phase 3** diskutiert das Team über das Gehörte und verabredet verbindliche, neue Lösungen. Hier ist der Coach am meisten gefordert: Er muss hellwach sein, gut zuhören, Argumente

Fernsehstudio. Das Team des „Mittagsmagazins“ zog sich kurzzeitig zurück, um Arbeitsabläufe und Programminhalte zu optimieren.



sortieren, gezielt provozieren, Konflikte versachlichen, Ergebnisse sichern, zusammenfassen, nachhaken und nicht lockerlassen – damit am Ende des Tags spezifische, messbare, angemessene, relevante und terminierte (kurz: „smarte“ Ziele) auf dem Flipchart stehen.

Phase 4 ist wichtig, um die Nachhaltigkeit des Workshops zu sichern: Wiederkommen. Über den Zeitpunkt und die Frequenz entscheidet der Auftraggeber. Ein Follow-up-Treffen sechs Monate nach dem Workshop sollte es allemal geben, damit Teamleiter und Coach die Ergebnisse des Workshops gemeinsam daraufhin prüfen, ob sie tatsächlich umsetzbar waren oder das Team weitere Unterstützung benötigt. Ein Teamcoaching, bei dem der Auftraggeber einen solchen Follow-up-Termin nicht für notwendig hält, ist meines Erachtens hinsichtlich der Nachhaltigkeit zum Scheitern verurteilt. Häufig beginnt in einem kontinuierlichen betrieblichen Qualitätsmanagement nach Phase 4 wieder die Phase 1.

Ergebnisse des Teamcoachings: ARD Degeto

Wie waren die konkreten Ergebnisse der drei beschriebenen Teamcoachingprozesse? Das erste Fallbeispiel ist die ARD Degeto, die einen massiven Imageverlust hinnehmen musste und sich mit einem bewährten Team an sich verändernde Publikumsbedürfnisse anpassen möchte: Redaktionsleiter Sascha Schwingel setzt konsequent auf das direkte Feedback von

Zuschauern. Im gemeinsam konzipierten Workshop-Tag „Die Degeto im Dialog mit ihren Zuschauern“ trafen sich rund 40 Zuschauer, die von einem Medienforschungsinstitut anhand von demografischen Vorgaben und Medienpräferenzen ausgewählt worden waren. Hinzu kamen die rund 20 Mitarbeiter der Degeto-Redaktion. Die vier Phasen haben den Tag strukturiert: Eingangs präsentierte Redaktionsleiter Sascha Schwingel die Degeto unter anderem anhand aktueller Filmausschnitte. Die Zuschauer berichteten reihum von ihren Seherlebnissen mit Degeto-Filmen und ihren Assoziationen zu dieser Firma. Besonders unterhaltsam und erkenntnisreich waren übrigens die Fotos der persönlichen Fernsehsituationen, die die Zuschauer zu diesem Workshop mitgebracht hatten. Anschließend wurden in zwei Runden Gruppendiskussionen mit je wechselnden Gruppenzusammensetzungen durchgeführt, in denen die Zuschauer gemeinsam mit den Redaktionsmitgliedern über spezifische Aspekte (zum Beispiel Kino-Co-Produktionen, Pressefotos, Schauspieler, Filmanfänge und Filmtitel) diskutierten. Der Teamcoach geht in dieser Phase von Gruppe zu Gruppe. So wird eine maximale Erkenntnistiefe erreicht, die im Plenum humorvoll und knapp von einem Tandem aus Degeto-Mitarbeiter und Zuschauer präsentiert wurde.

Die Bilanz: „Die Redakteure fanden das Treffen mit den Zuschauern sehr interessant und aufschlussreich und den Zuschauern hat es auch gefallen. Das Markt-

Teamcoaching mit den „vier W“

Konzept. Workshops beim Teamcoaching lassen sich in vier Phasen aufteilen. In diese vier Phasen werden sowohl interne als auch externe Perspektiven einbezogen.

- 1. Würdigen:** die Würdigung des Erreichten und Identifizierung der „coachablen“ Themen
- 2. Wahrnehmen:** die Differenzierung zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung
- 3. Wege finden:** die gemeinsame Erarbeitung konkreter Lösungen und Ziele
- 4. Wiederkommen:** die Überprüfung dieser Verabredungen nach einer Umsetzungsphase.

forschungsinstitut hat mir berichtet, dass zahlreiche Zuschauer gemailt haben, wie toll und interessant es bei uns war – ein solches Feedback sei ganz ungewöhnlich“, so die Rückmeldung der Degeto-Redaktion.

Redaktionsleiter Sascha Schwingel berichtet viele Monate nach dem Workshop, dass sich die Redakteure in Sitzungen immer noch auf das Feedback der Zuschauer beziehen und die zum Teil überraschenden Erkenntnisse nachhaltig wirken. Doch es gibt auch Herausforderungen: Zum einen dauert der mehrstufige Qualitätsprozess aus organisatorischen Gründen länger als ursprünglich geplant. Zum anderen zeigen die Fernsehquoten, dass die neue Strategie der Degeto zwar wie erhofft jüngere Zuschauer anspricht, das Stammpublikum mit den neuen Filmen aber zuweilen fremdelt. Bei jüngeren Stoffen und Erzählweisen schalten die treuen älteren Zuschauer gelegentlich weg – ein durchaus vorhergesehener Umstand, auf den Redaktionsleiter Sascha Schwingel nun reagiert. Er möchte das Profil der Sendeplätze weiter schärfen und setzt zudem auf eine Kombination aus bewährten Schauspielern und zeitgemäßen Erzählweisen.

Ergebnisse des Teamcoachings: ARD Mittagsmagazin

Das Team des ARD-Mittagsmagazins hat in einem ersten Workshop eine Bestandsaufnahme der Zusammenarbeit gemacht und das quantitative und qualitative Feedback der Zuschauer und externer Kollegen eingeholt. Durch das Feedback von außen und die anschließenden Gruppendiskussionen zu einzelnen Aspekten, die im Plenum präsentiert wurden, konnte die eingeübte Diskussionskultur aufgebrochen und Teammitglieder unabhängig von ihrem hierarchischen Standing in die Lösungsfindung eingebunden werden. Genau ein Jahr später hat die Redaktion des „ARD-Mittagsmagazins“ die getroffenen Verabredungen in einem zweiten Teamcoaching-Workshop unter meiner Leitung überprüft, aktualisiert, zum Teil neu diskutiert und weiterentwickelt. Die Anwesenheit und aktive Teilnahme des Chefredakteurs des Bayerischen Rundfunks und des ARD-Chef-

redakteurs waren ein deutliches Zeichen für die Relevanz, die diesem Workshop innerhalb der ARD beigemessen wurde. „Die Ergebnisse wurden von allen Seiten als äußerst positiv bewertet“, bilanzierte Redaktionsleiter Klemens Hübner. Die Herausforderung des „Mittagsmagazin“-Teams besteht nun darin, den begonnenen Veränderungsprozess selbstständig weiterzuführen und regelmäßig den externen Blick einzufordern. Dieses Ziel muss vor dem Hintergrund begrenzter Medienforschungs- und Coachingkapazitäten erreicht werden.

Ergebnisse des Teamcoachings: Grimme-Institut

Auch bei den Multiplikatorenworkshops des Grimme-Instituts in Berlin und Köln haben sich die vier Phasen bewährt: Würdigen, was als starke Marke vorhanden ist (Phase 1); wahrnehmen, wie der Grimme-Preis von außen gesehen wird (Phase 2); Wege finden, um die notwendigen Veränderungen zu gestalten (Phase 3); und schließlich wiederkommen, um die getroffenen Verabredungen zu überprüfen und zu evaluieren (Phase 4). Die Rolle des Teamcoachs war auch in diesem Falle eine aufmerksame und ergebnisorientierte Moderation.

Der bekannte Medienkritiker Hans Hoff berichtet in der Süddeutschen Zeitung über diesen Veränderungsprozess: „Mit der in mehreren Werkstattgesprächen erarbeiteten Reform soll der Grimme-Preis auch geöffnet werden für neue Verbreitungswege. Ob eine Produktion nun im Internet läuft oder gar im Kino, spielt künftig eine eher untergeordnete Rolle.“ Und er zitiert die neue Chefin des Grimme-Instituts, Frauke Gerlach: „Innovation und Qualität für gegenwärtiges und zukunftsweisendes Fernsehen soll im Zentrum des Preises stehen, egal auf welchem Weg – Tablet oder Fernseher – der Inhalt verbreitet wird.“ Das Grimme-Institut hat die Neupositionierung des Grimme-Preises mittlerweile erfolgreich kommuniziert und umgesetzt. Der nächste Schritt wird sein, die zahlreichen Akteure nach der Preisverleihung erneut um ein Feedback zu bitten, die Reaktionen zu systematisieren und zu gewichten und daraus entsprechende Lerneffekte



AUTORIN

Anja Würzberg
leitet eine Fernsehredaktion beim Norddeutschen Rundfunk in Hamburg und ist zertifizierter Teamcoach. Sie berät erfahrene Teams vor neuen Herausforderungen und in Fusionsprozessen, außerdem berät und coacht sie Teams zur Leistungs- und Workflowoptimierung, Teams mit Konflikten und unter neuer Führung.

Anja Würzberg
anjawuerzberg@web.de
Tel. 0172 9014242

zu erzielen. Dabei wird es eine Herausforderung sein, die Stimmen der „Traditionalisten“ und der „Modernisierer“ zu versöhnen.

Teamcoaching: Krisenintervention und Standardinstrument

Die Beispiele zeigen: Teamcoaching ist individuell, spezifisch, ergebnisorientiert. Es gibt dem Team einen bewertungsfreien Rahmen, um zu eigenen Lösungen zu kommen. Im Gegensatz zum Training kann Teamcoaching helfen, die einzelnen Teammitglieder auf Augenhöhe miteinander ins Gespräch zu bringen, Konflikte und Blockaden zu bearbeiten und zu lösen, selbstsabotierende „Spielchen“ zu beenden und das Potenzial des Teams als einer Gruppe von selbstwirksamen Erwachsenen mit einem gemeinsamen Ziel zu heben. Der Coach nutzt das im Team (und nur dort) vorhandene Wissen um die eigenen Situation und die Gestaltungsmöglichkeiten innerhalb der vorgegebenen Rahmenbedingungen, um zu schnellen, passenden Lösungen zu kommen.

Auf diese Weise kann Teamcoaching sowohl als Krisenintervention als auch als Standardinstrument der Qualitätssicherung in Behörden und öffentlich-rechtlichen Anstalten nachhaltig gute Dienste leisten.

Anja Würzberg ●

Noch Vorbehalte gegen innovative Technologien

EXECUTIVE EDUCATION. Der neue „St. Gallen Executive Education Report 2016“ zeigt, dass Unternehmen die Möglichkeiten neuer Technologien systematisch unterschätzen und nur eine kleine Minderheit das volle Potenzial ausschöpft. Dabei berichten die Unternehmen, die bereits innovative Lernlösungen einsetzen, durchaus von guten Erfahrungen damit.

Stichworte wie „Blended Learning“ oder „vernetztes Lernen“ sind heute vielen Vorständen und Personalabteilungen bestens bekannt. Die Idee ist einfach und bestechend: Durch die Kombination mit innovativen, webbasierten Lernkomponenten können Weiterbildungsteilnehmer besser und flexibler erreicht werden als durch reine Präsenzformate allein. Dies kann insbesondere bei der Weiterbildung und Entwicklung viel beschäftigter Führungskräfte einen entscheidenden Vorteil darstellen. Zudem können Inhalte modular aufbereitet und einer spezifischen Zielgruppe realitäts- und zeitnah bereitgestellt werden, sodass sie unmittelbar zur Lösung konkreter unternehmerischer Probleme beitragen können.

Die neuesten Studienergebnisse des St. Gallen Executive Education Report 2016 zeigen allerdings, dass nur ein Bruchteil der Unternehmen innovative Technologien intensiv in der Führungskräfteentwicklung nutzt. Die Untersuchung offenbart, dass wesentliche Gründe für den zurückhaltenden Gebrauch in allgemeinen Vorbehalten und einer eher pessimistischen Einschätzung ihrer Effektivität liegen. Gleichzeitig belegt die Studie jedoch, dass der Einsatz innovativer Technologien einen messbaren positiven Einfluss auf den Weiterbildungserfolg in Unternehmen haben kann.

Nutzung innovativer Formate

Es stellt sich daher die Frage, was mögliche Ursachen für die Vorbehalte gegenüber innovativen Weiterbildungstechnologien sind, warum es manche Unterneh-

men schaffen, diese zu überwinden und unter welchen Bedingungen der Einsatz der Technologien tatsächlich zu einer Stärkung der Führungskräfteentwicklung führt. Die Beantwortung dieser Fragen ist elementar, um Entscheidungsträger in Vorständen und Personalabteilun-

gen dabei zu unterstützen, die Weiterbildungsprozesse und Weiterbildungsstrukturen in ihren Unternehmen besser einzuordnen und wirksam gestalten zu können.

Naturgemäß betrachten sich viele Unternehmen gern als innovativ und am Puls

Ergebnisse. Der St. Gallen Executive Education Report zeigt: So mancher Manager blickt skeptisch auf technologische Weiterbildungsmethoden.

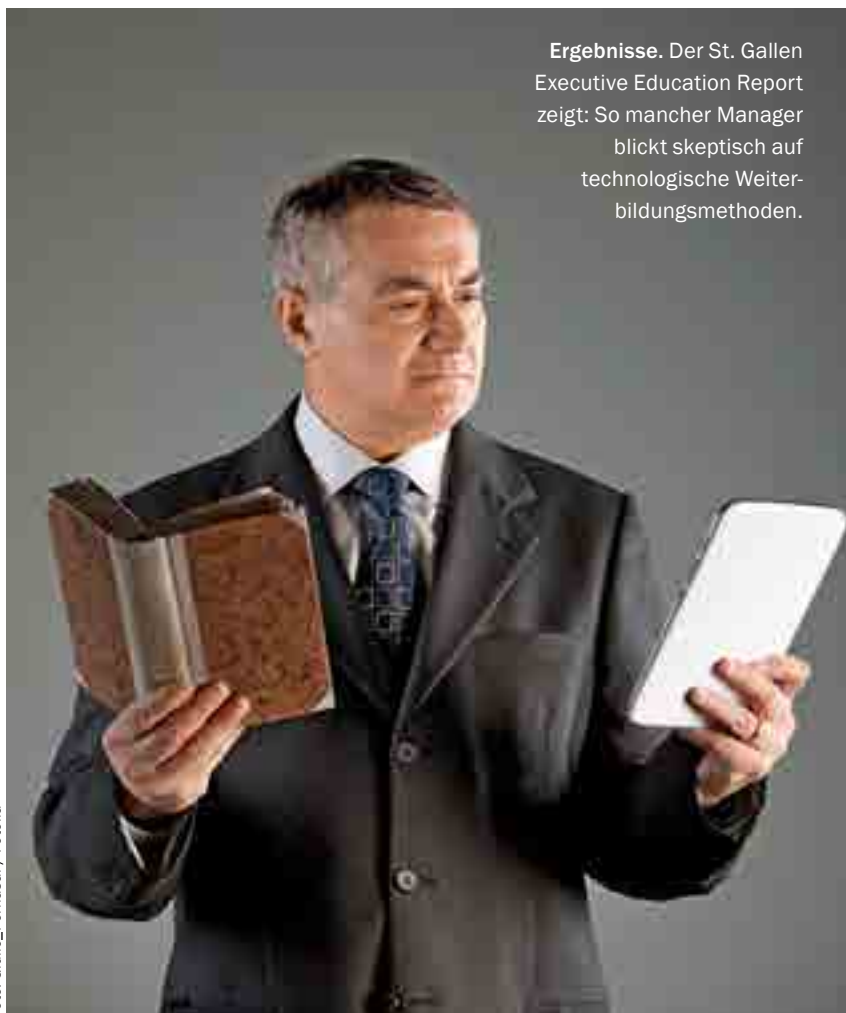


Foto: Giulio Fornasar / Fotolia

der Zeit. Zahlreiche Studien und Umfragen belegen zudem, dass das Thema innovativer Lerntechnologien längst in den Unternehmen angekommen ist und auf der Agenda der Weiterbildungsentscheider steht. Auch der Executive Education Report 2016 zeigt in diesem Zusammenhang, dass sechs von zehn Unternehmen zumindest gelegentlich innovative Lerntechnologien einsetzen. Schaut man genauer hin, zeigt sich jedoch ein deutlich differenzierteres Bild.

Positiv formuliert kann konstatiert werden, dass Entscheider nicht blind dem Trend folgen: Nur eines von vier Unternehmen berichtet, dass es häufig oder sehr häufig Online-Kurse bei der Weiterbildung einsetzt. Andere Formen modernen Lernens sind noch weitaus seltener ein Bestandteil organisationaler Weiterbildungskataloge: Beispielsweise setzen nur vier Prozent der Unternehmen häufig oder sehr häufig Online-Simulationen ein.

Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Nutzung von „Massive Open Online Courses“ (MOOCs, sechs Prozent), „Small Private Online Courses“ (SPOCs, sieben Prozent) sowie bei mobilem oder sozial vernetztem Lernen (zehn Prozent).

Fasst man die Ergebnisse zusammen, wird deutlich, dass über zwei Drittel (67 Prozent) aller Unternehmen keine einzige innovative Lerntechnologie häufig oder sehr häufig im Rahmen ihrer Führungskräfteentwicklung einsetzen. 20 Prozent der Unternehmen geben an, mindestens eine innovative Lerntechnologie häufig oder sehr häufig zu nutzen, bei neun Prozent sind dies zwei Technologien und bei nur vier Prozent drei oder mehr (siehe Abbildung).

In vielen Unternehmen liegt der Schwerpunkt nach wie vor auf eher klassischen Formen der Weiterbildung: Häufig oder sehr häufig werden beispielsweise einzelne Präsenzs Schulungen (76 Prozent)

sowie vollständige Präsenzprogramme (61 Prozent) eingesetzt. Zudem nutzt die Hälfte der befragten Unternehmen formelles oder informelles Coaching im Rahmen der Entwicklung und Weiterbildung ihrer Führungskräfte. Auch erfahrungsbasiertes Lernen, welches zwar auf einem vergleichsweise innovativen didaktischen Ansatz beruht, jedoch nicht zwangsläufig die Nutzung innovativer Technologien beinhalten muss, wird immerhin von 41 Prozent der Unternehmen häufig oder sehr häufig eingesetzt.

Es zeigt sich zudem, dass die Betonung traditioneller Weiterbildungsformate unabhängig davon besteht, ob die Konzeption und Durchführung von Weiterbildungsaktivitäten intern mittels eigener Ressourcen oder extern durch professionelle Weiterbildungsanbieter erfolgt. Dies bestätigt, dass bisher tatsächlich nur wenige Bemühungen für den Einsatz innovativer Lösungen bestehen.

Hier offenbart sich eine bemerkenswerte Diskrepanz. Einerseits gehören Innovation und Veränderung zum Alltag: Soziale Netzwerke haben neue Informations- und Interaktionswege geschaffen und das Aufkommen der „Industrie 4.0“ wird zunehmend das Verständnis und die Möglichkeiten von Geschäfts- und Wertschöpfungsprozessen verändern. Andererseits zeigen die Studienergebnisse, dass die meisten Unternehmen ausgerechnet bei der Informations- und Wissensvermittlung im Rahmen ihrer Führungskräfteentwicklung auf den Einsatz moderner Technologien verzichten.

Schwierige Herausforderungen

Wie kann es also sein, dass innovative Weiterbildungstechnologien in aller Munde sind, aber in der Realität nur begrenzt genutzt werden? Die Ursachen für die zurückhaltende Einstellung gegenüber neuen Formen des Lernens sind vielschichtig: Die Nutzung moderner Lernformate setzt zunächst die Schaffung der notwendigen Expertise und technologischen Infrastruktur voraus, die häufig mit substantiellen finanziellen und zeitlichen Investitionen verknüpft ist.

Dies berührt einen ohnehin empfindlichen Punkt betrieblicher Weiterbildung: Um über Investitionen entscheiden zu →

Über die Studie

Innovative Weiterbildung. Im Frühjahr 2016 veröffentlicht die Executive School of Management, Technology and Law der Universität St. Gallen die zweite Auflage des St. Gallen Executive Education Report. Die Studie erscheint in Kooperation mit länderspezifischen Fachmagazinen, unter anderem der „Wirtschaft + Weiterbildung“, regionalen Personalverbänden sowie anderen Weiterbildungsanbietern. Dazu haben insgesamt 350 Vorstandsmitglieder, Führungskräfte und Personalverantwortliche aus 13 Ländern an der webbasierten Umfrage teilgenommen. Der Großteil der Teilnehmer stammt aus der Schweiz (41 Prozent), Deutschland (25 Prozent) und Österreich (22 Prozent). 44 Prozent der Teilnehmer sind Vorstandsmitglieder in ihren Unternehmen und weitere sieben Prozent die jeweiligen Vorstandsvorsitzenden. 30 Prozent der Teilnehmer bekleiden eine Funktion im mittleren Management. Zwei Drittel aller Teilnehmer sind seit vier oder mehr Jahren in ihrem Unternehmen tätig. Der Anteil der Männer beträgt 56 Prozent, der Anteil der Frauen 44 Prozent. Die Branchen und Unternehmensgrößen spiegeln die der jeweiligen Länder wider.

Die vollständigen Resultate der Studie werden im Frühjahr 2016 als Report veröffentlicht. Weitere Einblicke, exklusive Infografiken sowie die Möglichkeit zur Vorbestellung des kostenfreien Reports finden Sie unter:

www.es.unisg.ch/seer

→ können, wird eine Einschätzung über die zu erwartende Rendite benötigt. Der St. Gallen Executive Education Report 2016 zeigt allerdings, dass nur zwei Prozent aller befragten Organisationen angeben, die Investmentrendite ihrer Weiterbildungsausgaben zu kennen. Zudem werden begrenzte Ressourcen von den Studienteilnehmern am häufigsten als Herausforderung bei der Führungskräfteentwicklung genannt (77 Prozent). Daher wundert es nicht, dass Unternehmen nicht beliebig mit neuen Technologien experimentieren.

Neben den hohen Anfangsinvestitionen und schwierig zu bemessendem Mehrwert der Nutzung innovativer Weiterbildungstechnologien liegt ein weiteres Risiko in einer womöglich mangelnden Akzeptanz bei Weiterbildungsteilnehmern. Manche Personal- und Weiterbildungsverantwortliche mögen befürchten, dass die Bereitschaft von Teilnehmern begrenzt ist, sich auf Methoden einzulassen, welche sie bisher nie im Kontext der eigenen Aus- und Weiterbildung erfahren haben.

Andererseits geben auch zwei Drittel der Studienteilnehmer (65 Prozent) an, dass veränderte Erwartungen der neuen Manager-Generation bereits heute eine große oder sehr große Herausforderung darstellen. In Zukunft werden mehr und mehr Mitglieder der sogenannten „Generation Y“ (geboren zwischen den frühen 1980er- und mittleren 1990er-Jahren) den Sprung in die Führungsetagen schaffen. Dies bedeutet nicht nur, dass künftige Weiterbildungsteilnehmer ihre bisherige Ausbildung in einem völlig anderen Lehr- und Lernkontext absolviert haben. Für Unternehmen heißt dies auch, dass sie im Wettbewerb um Talent die Praktiken ihrer Führungskräfteentwicklung überdenken und anpassen müssen.

Implikationen für den Weiterbildungserfolg

Natürlich muss dennoch die Frage gestellt werden, warum der wenig verbreitete Gebrauch innovativer Weiterbildungstechnologien überhaupt problematisch sein soll. Schließlich kann argumentiert werden, dass letztlich Inhalte entscheidend sind und nicht so sehr die Frage nach

dem Format oder den eingesetzten Technologien. Außerdem ist insbesondere in der Führungskräfteentwicklung der persönliche Austausch und die unmittelbare Interaktion zwischen Weiterbildungsteilnehmern oftmals an sich schon ein Weiterbildungsziel, welches sich durch die physische Nähe im Rahmen traditioneller Präsenzschulungen oft auch sehr gut realisieren lässt.

Basierend auf den Antworten der befragten Unternehmen kommt der Report allerdings zu einem klaren Ergebnis. Im Vergleich zu Unternehmen, die innovative Weiterbildungstechnologien selten oder nie einsetzen, berichten Firmen, die intensiv Gebrauch von innovativen Technologien machen, signifikant häufiger, dass:

- die Weiterbildungsmaßnahmen zum Erreichen der primären Unternehmensziele entscheidend beitragen
- die Organisation das volle Potenzial bei der Führungskräfteentwicklung ausschöpft
- die Entscheidungsträger zufrieden mit dem Stand der Führungskräfteentwicklung sind
- die Organisation ein Spitzenreiter in der Führungskräfteentwicklung ist.

Dies zeigt, dass die Vorteile der Nutzung innovativer Technologien grundsätzlich genügend Potenzial bieten, um insgesamt

eine Effektivitätssteigerung zu erzielen. Sieht man dieses Ergebnis im Zusammenhang mit der Tatsache, dass neun von zehn Unternehmen die Weiterbildung und Entwicklung ihrer Führungskräfte als maßgebliche Priorität für die Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolgs sehen, verwundert die geringe Nutzung von offensichtlich wirksamen innovativen Weiterbildungstechnologien.

Subjektive Vorbehalte bestimmen Einschätzung

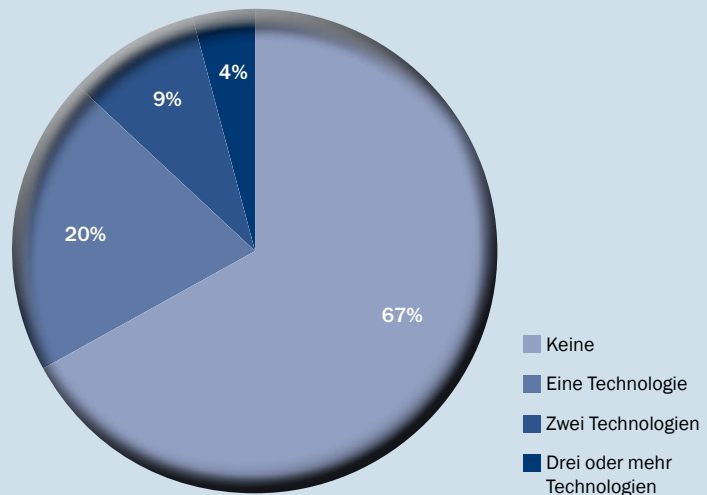
Fasst man die bisherigen Ergebnisse zusammen, bleibt festzuhalten, dass Unternehmen Weiterbildungsfragen allgemein als sehr wichtig und erfolgsrelevant einschätzen. Zudem belegen die Analysen, dass die Nutzung von innovativen Weiterbildungstechnologien – trotz aller objektiven Herausforderungen – einen messbar positiven Einfluss auf den wahrgenommenen Weiterbildungserfolg hat. Wie also lässt sich die gering verbreitete Nutzung erklären und welche Implikationen lassen sich daraus ableiten?

In diesem Zusammenhang lässt sich ein interessanter Effekt belegen: Je häufiger eine bestimmte Technologie bei der Führungskräfteentwicklung eingesetzt wird, desto positiver ist die Einschätzung ihrer

Einsatz innovativer Weiterbildungstechnologien

Studie. Die Abbildung zeigt den Anteil innovativer Technologien, die Unternehmen oft in der Führungskräfteentwicklung einsetzen.

Quelle: St. Gallen Executive Education Report 2016



Effektivität. Anders formuliert: Nutzen Unternehmen eine bestimmte Technologie nicht, sehen sie diese eher kritisch. Sobald eine Technologie jedoch aktiv genutzt wird, sind Unternehmen in der Lage, signifikante Effizienzgewinne zu realisieren. Insgesamt ist dabei zu beobachten, dass größere und international agierende Unternehmen innovative Technologien häufiger einsetzen als kleinere, auf den Binnenmarkt fokussierte Firmen. Andere Faktoren, wie zum Beispiel das Ausmaß an verfügbaren Ressourcen, haben erstaunlicherweise keine Auswirkung auf die Nutzung und Einschätzung innovativer Weiterbildungstechnologien. Unternehmen, die neben traditionellen Weiterbildungskomponenten häufig innovative Technologien nutzen, bestätigen auch die Effektivität letzterer. Bei den im Rahmen der Studie befragten Organisationen sind dies allerdings gerade einmal vier Prozent. Je seltener innovative Technologien genutzt werden, desto schlechter ist die Bewertung ihrer Effektivität. Die größte Gruppe von Unternehmen (43 Prozent) gibt an, insgesamt nur selten Gebrauch von innovativen Technologien zu machen und bewertet diese als eher ineffektiv.

Vorbehalte überkommen und Lernarchitektur aufbauen

Diese Beobachtung hat firmen- und branchenübergreifend Bestand und legt zwei Vermutungen nahe: Erstens scheint die anfängliche Skepsis häufig auf diffusen Befürchtungen zu gründen sowie auf

einer Unterbewertung der tatsächlichen Möglichkeiten neuer Technologien. Diese Skepsis ist weniger ausgeprägt bei eher traditionellen und häufiger eingesetzten Technologien. Aus der psychologischen Forschungsliteratur sind solche Tendenzen gut bekannt: Urteilsverzerrende Voreinstellungen wie der „Status Quo Bias“, bei dem jegliche Abweichung vom gegenwärtigen Zustand als Verlust wahrgenommen wird oder der „Bestätigungsfehler“, bei dem Informationen gezielt so gesucht und interpretiert werden, dass sie die eigenen Überzeugungen bestätigen, sind vielfach belegt.

Zweitens scheinen Unternehmen in der Regel von einer extrem steilen Lernkurve zu profitieren, sobald sie einmal eine neue Technologie für sich erschlossen haben. Für Personalentscheider und Weiterbildungsverantwortliche ist dies eine erfreuliche Nachricht, denn offenbar amortisieren sich die hohen Anfangsinvestitionen in Form einer effektiveren Führungskräfteentwicklung und tragen somit indirekt auch zum langfristigen Unternehmenserfolg bei.

Welche Konsequenzen lassen sich also aus diesen Resultaten ableiten und was können Unternehmen tun, um die Führungskräfteentwicklung zu stärken? Selbstverständlich soll hier keine „One size fits all“-Lösung suggeriert werden, denn natürlich wird sich der organisationale Weiterbildungserfolg nicht automatisch erhöhen, nur weil Unternehmen beispielsweise eine Wiki-Plattform als Form des sozial vernetzten Lernens anbieten.

Stattdessen geht es um die Umsetzung

einer integrierten Lern- und Weiterbildungsarchitektur, die die gesamte Bandbreite an Möglichkeiten nutzt und bei der Führungskräfteentwicklung mehr als heutzutage personalisiert gestaltet wird. Insofern liegt das größte Potenzial innovativer Weiterbildungstechnologien nicht unbedingt darin, Weiterbildungsteilnehmer jederzeit zu erreichen, um ihnen isoliert Lerninhalte zu übermitteln. Vor allem eröffnen sie die Möglichkeit, einen auf die Führungskraft persönlich zugeschnittenen Mix aus individuellen und gruppenbasierten Elementen zu entwerfen, die dann online und offline umgesetzt werden.

Ausblick

Wie wird sich die Weiterbildung von Führungskräften in Zukunft entwickeln? Die Einschätzung der Teilnehmer für die kommenden drei Jahre zeigt grundsätzlich ein optimistisches Bild: Obwohl knappe finanzielle Ressourcen als eine der zentralen Herausforderungen benannt wurden, geht die Mehrzahl der Befragten (78 Prozent) davon aus, dass künftig mehr Weiterbildungsaktivitäten in ihrem Unternehmen durchgeführt werden.

Was speziell den Mehrwert von integriertem Lernen gegenüber traditionellem Lernen (mit reinen Präsenzformaten) angeht, so gehen knapp drei Viertel (71 Prozent) der Unternehmen davon aus, dass der potenzielle Mehrwert innerhalb der nächsten drei Jahre hoch oder sehr hoch sein wird. Zudem erwarten 59 Prozent der Unternehmen, dass die Nutzung innovativer Technologien in ihrem eigenen Unternehmen bis 2019 ebenfalls hoch oder sehr hoch sein wird.

Letztlich bleibt somit die Herausforderung für Unternehmen, Strukturen und Prozesse in der Führungskräfteentwicklung zu etablieren, die sowohl den objektiven Herausforderungen als auch den subjektiven Vorbehalten hinsichtlich innovativer Technologien begegnen. Die erfolgreichsten Unternehmen fassen dies als strategische Herausforderung auf, bei deren Bewältigung Vorstandsmitglieder, Personalentscheider und Weiterbildungsverantwortliche gemeinsam und vertrauensvoll zusammenarbeiten müssen.

Georg Guttman, Winfried Ruigrok ●

AUTOREN



Georg Guttman ist Doktorand an der Universität St. Gallen und forscht an der Executive School of Management, Technology and Law (ES-HSG) zu den Themen Executive Learning, Leadership Development und Business School Innovation.

Universität St. Gallen
Holzstraße 15, CH-9010 St.Gallen
georg.guttman@unisg.ch



Winfried Ruigrok ist Dean der ES-HSG 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.

Universität St. Gallen
www.es.unisg.ch
winfried.ruigrok@unisg.ch

Drei-Komponenten-PE für den Mittelstand

KONZEPT. Ein individuelles Performance Management System, ein darauf abgestimmtes, straffes Trainingsprogramm und ein umfassendes Performance Development Coaching – mit diesen drei Komponenten bekam die VIPA GmbH in Herzogenaurach die Mitarbeiterfluktuation in den Griff und ging auf Erfolgskurs.

Deutschland ist zu Recht stolz auf seine mittelständischen Unternehmen, von denen viele weltweit zu den Technologie- und Innovationsführern zählen. Für die VIPA Gesellschaft für Visualisierung und Prozessautomatisierung mbH in Herzogenaurach gilt dies auch. Die Firma ist ein gefragter Experte auf dem Feld der Speicherprogrammierbaren Steuerungen (SPS-Systeme). Im Jahr 1985 von einem Einzelunternehmer gegründet, wuchs sie

über die Jahre hinweg kontinuierlich und liefert ihre Produkte mittlerweile in über 60 Länder. Mit permanenten Produktinnovationen wird großen Wettbewerbern wie der Siemens AG Paroli geboten. Im Jahr 2011 zählte man genau 170 Mitarbeiter. Da die Unternehmensorganisation ständigen Umbrüchen unterworfen war, hatte man bis zu diesem Zeitpunkt keine systematische Personalentwicklung etabliert. Führungspositionen waren in

der Vergangenheit zum Beispiel recht oft nach dem Kriterium „War schon lange in diesem Bereich tätig“ besetzt worden und weniger aufgrund fundierter Beobachtung typischer Merkmale potenzieller Leader.

Es kam immer wieder zu gravierenden Verlusten in der operativen Schlagkraft, wenn Fehlbesetzungen erkennbar wurden. Noch negativer und teurer erwiesen sich die permanenten Abgänge aus der Führungsebene – die auch auf Abwerbungsanstrengungen von Wettbewerbern zurückgingen. Die Erkenntnis, dass deutliche Fluktuation in den Managementebenen sehr teuer kommt, veranlasste die VIPA zu konsequentem Handeln. Der Beschluss: Im Unternehmen ist ein professionelles Performance Management System zu etablieren und mit einem langfristig angelegten Führungskräfte-Entwicklungsprogramm zu koppeln!

Fluktuation verringern, Ergebnisse verbessern

Als Ziele gab die VIPA-Geschäftsleitung aus, dass die Fluktuation erkennbar und bestmöglich zu reduzieren sei und dass eine nachhaltige Entwicklung und Bindung der Führungskräfte organisatorisch zu mehr Leistung und Motivation und operativ zu noch besseren Ergebnissen führen solle.

Definiert wurde ein Drei-Jahres-Zeitraum von 2012 bis zum Jahr 2014 für ein neu zu entwickelndes Führungsprojekt. Grundlage dafür sollte das von dem Beratungsunternehmen Coaching Concepts GmbH & Co.KG, Türkheim, für mittelständische Unternehmen entwickelte „Leadership



Foto: Coaching Concepts

Wojkan Kleinschwärzer. Er arbeitet beim Beratungs- und Trainingsinstitut Coaching Concepts GmbH & Co.KG in Türkheim (www.coaching-concepts.de) als Manager Key Operations und Projektleiter bei der LSP-Umsetzung mit der VIPA GmbH. Kleinschwärzer verfügt über eine 20-jährige Erfahrung mit Development-Projekten.

Sustainability Programm“ (LSP) sein, das in der Ausgestaltung seiner Komponenten und in seiner Ablaufstruktur speziell an die Branchenbesonderheiten der Prozessoptimierer und insbesondere die Unternehmensbelange der VIPA GmbH angepasst wurde.

Sämtliche Führungskräfte, die 2012 mit dem Programm begannen, waren zum Ende der Projektlaufzeit noch im Unternehmen. Und dies, obwohl das Unternehmen überraschend im Jahr 2012 vom japanischen Unternehmen Yaskawa übernommen wurde und die Mitarbeiter noch mit den Begleiterscheinungen eines Mergers konfrontiert waren. Der bei VIPA für die Maßnahme verantwortliche Projektleiter, Udo Richter, freut sich: „Wachstum beibehalten, Personalentwicklung nachhaltig strukturiert, die Fluktuation eingedämmt und parallel sogar eine Übernahme abgefedert – die nicht unbeträchtliche Investition in das LSP-Projekt hat sich in ganz kurzer Zeit bereits mehrfach für uns amortisiert und ausgezahlt.“

1 Basis ist das Performance Management System

Was in Konzernen weltweit Standard ist, beginnt sich in mittelständischen Unternehmen erst allmählich zu etablieren: Strukturierte Personalentwicklung auf Basis eines professionellen Performance Management Systems. Die VIPA folgte der ausdrücklichen Empfehlung ihres Projektpartners, indem sie aus den eigenen Reihen heraus ein Kompetenzmodell für alle Belegschaftsbereiche des Unternehmens entwickelte.

„Wir setzen darauf, dass ein Performance Management System, das später erfolgreich gelebt werden soll, auch im Kreise derjenigen entwickelt wird, die später damit zu tun bekommen“, betont Coaching-Concepts-LSP-Projektleiter Wojkan Kleinschwärzer. „Dafür haben wir ein Workshop-basiertes, mehrstufiges Verfahren entwickelt, das motivierte Beteiligte statt Betroffene erzeugt und die Unternehmenswirklichkeit und die Bedarfssituation exakt abbildet“. Die Vorgehensweise nehme in besonderem Maße auf die Denk- und Sichtweise von Mittelständlern Rücksicht und beachte auch das besondere Kostenbewusstsein kleine-

rer und mittlerer Unternehmen, ohne auf Leistungsqualität zu verzichten. Die Individualisierung in Konzeption und Einführung ging laut Kleinschwärzer sogar so weit, dass das Unternehmen selbst entscheide, mit welchem Beurteilungsmodus zukünftig welche Rhythmen und Dokumentationsformen bestimmt würden und wie das System ins Unternehmen eingeführt und verankert werde. „Wir haben die LSP-Methode konzipiert – die genaue Rezeptur entwickelt und bestimmt dann jedoch das Unternehmen.“

2 Punktgenaue Trainings und Seminare

Funktioniert das Performance Management im Unternehmen, können die identifizierten Qualifizierungsmaßnahmen sehr passgenau durchgeführt werden. Mit der Einführung des LSP endet deshalb auch das kostspielige Prinzip „Weiterbildung mit der Gießkanne“. „Haben wir früher oft Seminare angesetzt und alle Führungskräfte oder je nachdem beispielsweise auch Verkäufer zur Teilnahme verpflichtet, nehmen seit Einführung unseres Performance Management nur mehr die Personen gezielt an einer Maßnahme teil, die dafür sorgfältig ausgesucht wurden“, sagt Udo Richter.

„Das spart enorm Zeit, viel Geld und die Seminarteilnehmer sind motiviert, weil sie den Input wertschätzen und geradezu begrüßen. Über die drei Projektjahre hinweg etablierte die VIPA ein „VIPA-Leadership-Training-Programm“ mit zwölf Themen, die auf die VIPA-Leadership-Kompetenzen exakt ausgerichtet waren. Die Maßnahmen selbst erfolgten in kleineren Teilnehmergruppen und konnten so einen hohen Zuschnitt auf operative Anforderungen im Unternehmen und im Markt gewährleisten. Hier galt eindeutig „Qualität“ vor „Quantität“.

3 Performance Development Coaching

Laut Projektleiter Udo Richter war von Anfang an klar, dass die nachhaltige Wirkung eines Qualifizierungskonzepts nur dann entsteht, wenn die notwendigen Entwicklungsmaßnahmen auch individuell begleitet werden. Im VIPA-LSP bestand

die konkrete Umsetzung dieses Ansatzes aus ein- bis maximal zweieinhalbstündigen Coaching-Gesprächen mit jedem einzelnen Teilnehmer des Leadership-Trainings.

Das Performance Development Coaching verband die schnelle Umsetzungsunterstützung von Trainingsinhalten mit einem gezielten Entwicklungs-Coaching vor dem Hintergrund des VIPA-Performance-Management-Programms. Im Volumen der Gesamt-Maßnahme erreichte das Performance Development Coaching dann auch knapp einen Anteil von 60 Prozent. Fazit: Die VIPA GmbH kann von folgenden dauerhaft erreichten Ergebnissen berichten:

- Die Umsatzziele wurden während des gesamten Projekts kontinuierlich überschritten.
- Alle teilnehmenden Führungskräfte blieben und sind noch heute an Bord.
- Unnötige Investitionen in „Gießkannen-Weiterbildung“ gelten als eliminiert.
- Mitarbeiterbefragungen brachten während des Projektablaufs zutage, dass die Mitarbeiter die Art, wie sie geführt werden, zunehmend als motivierend bezeichneten.

Für ihr „LSP – Leadership Sustainability Programm“ wurden die VIPA GmbH und ihr externer Partner, das Trainingsinstitut „Coaching Concepts GmbH & Co.KG, vom Berufsverband Trainer, Berater und Coachs (BDVT) mit einem „Europäischen Preis für Training, Beratung und Coaching in Gold“ ausgezeichnet. Der Award wurde im September 2015 auf der Messe „Zukunft Personal“ in Köln verliehen. Die BDVT-Jury hob hervor, dass besonders die „klare, ergebniswirksame Strukturierung des Entwicklungsprogramms“ beeindruckend sei. So werde eine durchgehend professionelle Personalentwicklung auch für den Mittelstand „finanziell erschließbar“ gemacht. Gelobt wurde auch, dass das LSP-Programm flexibel anpassbar sei. So wie jeder Mittelständler seine eigene Kernkompetenz habe, brauche er auch die zu ihm passende Organisation der Personalentwicklung. Die beschriebenen drei Komponenten, jede auf ihre Art angepasst, sollten sich bei allen Unternehmen individualisiert wiederfinden.

Martin Pichler ●

UNTERNEHMENSKULTUR. In den Strukturen, Abläufen und Prozessen eines Unternehmens spiegelt sich auch dessen Kultur wider. Das sollten Manager beachten, wenn sie Fusionen planen. Sonst werden die mit der Umorganisation verbundenen Ziele nicht erreicht.

Fusionen erfolgreich managen

Für die Topmanager von Unternehmen ist es oft ein Höhepunkt ihrer Karriere, wenn sie verkünden können: „Unser Unternehmen übernimmt einen Wettbewerber.“ Entsprechend zuversichtlich sind zu diesem Zeitpunkt meist ihre Zukunftsprognosen: „Durch die Fusion steigt unser Marktanteil um 12 und unser Umsatz um 18 Prozent. Außerdem erzielen wir hohe Synergieeffekte.“ Oder: „Durch die Fusion erschließen sich uns neue Geschäftsfelder und Absatzmärkte. Dadurch eröffnen sich uns ganz neue Perspektiven.“

Umso ernüchternder ist oft der Alltag nach dem Verkünden der Übernahme oder Fusion. Denn oft unterschätzen die Topmanager die Tücken des damit verbundenen Integrationsprozesses – speziell auf der kulturellen Ebene. Denn die Kultur eines Unternehmens lässt sich anders als dessen Strukturen und Prozesse nur bedingt mit solchen Instrumenten wie Organigrammen und Ablaufdiagram-

men erfassen. Und ihre Entwicklung? Sie lässt sich nur bedingt am Reißbrett planen. Fusionen und Umstrukturierungen lösen bei den Mitarbeitern der betroffenen Unternehmen Unsicherheiten und Ängste aus, denn hierbei gibt es neben Gewinnern stets auch Verlierer – zumindest gibt es Personen, die sich als solche empfinden.

Diese meist diffusen Ängste und Befürchtungen der Mitarbeiter gilt es aufzufangen. Sonst verdichten sie sich zu Widerständen. Bei Fusionen und Umstrukturierungen können unter anderem folgende Ängste zu Widerständen führen:

- Angst vor Einkommenseinbußen
- Angst vor einem Arbeitsplatzverlust
- Angst vor neuen Aufgaben
- Angst vor dem Verlust wichtiger persönlicher Beziehungen (zum Beispiel aufgrund einer Versetzung)
- Angst vor einem Verlust an Sozialprestige
- Angst vor einem Verlust von Handlungsspielräumen und Entscheidungsbefugnissen
- Angst vor geringeren Karrierechancen.

Diese Ängste werden in der Regel umso größer, je länger die Mitarbeiter nicht wissen: Was kommt auf mich zu? Deshalb sollte das Management diese Fragen so schnell wie möglich beantworten. Sonst beginnt die Gerüchteküche zu brodeln. Und der mit der Fusion oder Umstrukturierung verbundene Veränderungsprozess? Er erscheint für die Mitarbeiter in einem stets negativeren Licht. Deshalb stellen sich häufig sogar Personen, die faktisch zu den Gewinnern zählen, gegen ihn.

Viele Manager sind überzeugt: Wir sollten die Mitarbeiter erst informieren, wenn alles „in trockenen Tüchern“ ist und ein für allemal feststeht – sonst erzeugen wir Unsicherheit. Entsprechend zurück-

haltend sind sie mit der Information der Mitarbeiter. Dabei sind die Mitarbeiter spätestens dann in eine Alarm-Stimmung versetzt, wenn bei börsennotierten Unternehmen aufgrund der bestehenden Informationspflicht erste Meldungen über eine mögliche Fusion durch die Presse geistern (selbst wenn diese letztlich nicht erfolgt). Meist schrillen die Alarmglocken bei ihnen sogar noch früher. Zum Beispiel, wenn plötzlich ihre „Chefs“ regelmäßig in Meetings ihre Köpfe zusammenstecken, bei denen niemand weiß, worum es in ihnen geht. Oder wenn plötzlich in ihrer Abteilung regelmäßig irgendwelche Männer in grauen Anzügen und Frauen in grauen Kostümen auftauchen, die niemand kennt oder die man ansonsten selten sieht. Auch dann haben die Mitarbeiter schnell das Gefühl: Hier ist etwas im Busch.

Kommunikationskonzept erstellen

Eine frühzeitige erste Information der Mitarbeiter ist auch deshalb meist sinnvoll, weil zumindest für Fusionsprozesse – von Unternehmen und Unternehmensbereichen – gilt: Sie lassen sich nicht im Detail planen. Viele Entscheidungen haben einen vorläufigen Charakter – auch weil nicht alle Einflussfaktoren und Wechselwirkungen präzise erfasst werden können. Zudem betreten das Unternehmen und sein Management bei Fusionen und Übernahmen oft Neuland. Sie haben also noch wenig praktische Erfahrung hiermit.

Deshalb führt die Angst davor, falsch oder unvollständig zu informieren, oft dazu, dass die Betroffenen fast keine offizielle Information erhalten. Dieses Informationsvakuum nährt Gerüchte und Halbwahrheiten, die wiederum Ängste

AUTOR



Dr. Georg Kraus ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung

Dr. Kraus & Partner, Bruchsal (www.kraus-und-partner.de). Er ist unter anderem Lehrbeauftragter an der Universität Karlsruhe, der IAE in Aix-en-Provence, der St. Galler Business-School und der technischen Universität Clausthal.

Dr. Kraus & Partner
Werner-von-Siemens-Str. 2-6
76646 Bruchsal
Tel. 07251 989034
www.krauspartner.de

schüren. Deshalb sollte im Vorfeld jeder (angedachten) Fusion oder Umstrukturierung ein Kommunikationskonzept erstellt werden – mit folgenden Zielen:

1. Verständnis für die Notwendigkeit der Fusion/Umstrukturierung schaffen,
2. Vertrauen für die damit verbundenen Entscheidungen aufbauen,
3. Akzeptanz bei den Mitarbeitern erzeugen,
4. Motivation für die einzelnen Schritte wecken,
5. die Basis für eine Identifikation mit dem neuen/veränderten Unternehmen schaffen.

Jedes Unternehmen hat seine eigene Geschichte und Kultur. Fusionieren zwei Unternehmen, entbrennt meist ein Kampf um das neue Leitbild.

Diesen gewinnt, sofern dieser Prozess nicht gesteuert wird, in der Regel das übernehmende Unternehmen, selbst wenn offiziell eine „Hochzeit unter Gleichen“ verkündet wird. Der „Übernehmer“ dominiert also das übernommene Unternehmen. Dasselbe gilt, wenn zwei Niederlassungen von Unternehmen oder Unternehmensbereiche wie zum Beispiel der Service und der Vertrieb fusionieren. Das verstärkt die Ressentiments der Mitarbeiter, was zu unnötigen Widerständen führt. Deshalb empfiehlt es sich, bei Fusionen eine Analyse durchzuführen, welche Elemente in den Kulturen der beiden Unternehmen die Zielerreichung fördern und deshalb in die neue Kultur einfließen sollten.

Beim Versuch, eine Unternehmenskultur zu verändern, spielt das Topmanagement eine Schlüsselrolle. Es muss die neue Kultur vorleben. Jeder Versuch, Kulturveränderungen ausschließlich über das mittlere Management herbeizuführen, scheitert. Unterschätzt werden sollte auch nicht die Langwierigkeit von kulturellen Veränderungsprozessen. Sie dauern bei größeren Unternehmen in der Regel mindestens drei Jahre.

Größere Unternehmen investieren viel Zeit und Geld in den Aufbau einer Corporate Identity, also Firmenkultur. Denn die Mitarbeiter sollen stolz auf „ihr Unternehmen“ sein und sich mit ihm identifizieren. Bei einer Fusion bricht jedoch, speziell beim übernommenen Unternehmen, diese Identität weg. Vielen Mitarbeitern,

Die drei Erfolgsfaktoren einer Fusion

Hintergrund. Ob Prozesse optimiert oder Entscheidungen getroffen werden: Die Themenfelder „Strategie“, „Struktur“, „Kultur“ gilt es gleichberechtigt zu beachten.



insbesondere denen, die sich stark mit ihm identifizieren, fällt es schwer, sich vom bisherigen Unternehmen mit seinen Gepflogenheiten und Ritualen zu verabschieden. Sie trauern. Im Privatleben erachten wir dies als selbstverständlich. Und klar ist: Das Abschiednehmen erfordert seine Zeit. Im Unternehmenskontext existiert hierfür jedoch meist wenig Verständnis. Ein vorübergehend lethargisches und manchmal sogar aggressives Verhalten wird selten als Ausdruck von Trauer interpretiert und respektiert.

Managementaufgabe: Im Übergang Orientierung bieten

Bei Fusionen und Umstrukturierungen leben die Mitarbeiter bis zum Übergang in die neue Struktur oft in einem Schwebezustand. Wie geht es weiter? Was wird aus mir? Gibt es meinen Job nachher noch? Solche Fragen bewegen sie. In dieser Situation zeigen Mitarbeiter oft folgende Verhaltensmuster:

Dienst nach Vorschrift: Sie identifizieren sich nicht mehr mit dem Unternehmen, machen nur noch Dienst nach Vorschrift, folgen nur noch bedingt den Anweisungen ihrer Vorgesetzten.

Operative Hektik: Sie verfallen in Aktionismus. Die Mitarbeiter wollen überall mitmischen, um in einem guten Licht zu erscheinen. Nicht die Qualität der Arbeit, die „Show nach oben“ zählt.

Deshalb ist es wichtig, dass das Top-

management insbesondere den Führungskräften in der Organisation in der Übergangszeit eine Orientierung bietet, damit diese wissen, wie sie sich verhalten sollen. Sonst verpufft viel Energie.

Bei Fusionen und Umstrukturierungen werden meist in kurzer Zeit viele folgenschwere Entscheidungen getroffen – zum Beispiel über IT-Systeme, Stellenbesetzungen, Markt- und Produktstrategien. Häufig setzt sich dabei nicht das bessere, sondern das Konzept des Übernehmers durch. Felder werden besetzt und Territorien neu verteilt, wobei auch Eigeninteressen eine große Rolle spielen. Deshalb sollte das Topmanagement auf eine gewisse Überparteilichkeit achten, damit insbesondere im übernommenen Unternehmen oder Bereich keine überflüssigen „Verlierer“ produziert werden.

Fusionen und Umstrukturierungen sind ein schwieriges Geschäft – auch, weil die eigentliche Arbeit erst nach der nötigen Grundsatzentscheidung des Managements und deren Verkünden beginnt. Unternehmensführer müssen sich bewusst sein: Eine gelungene Integration gibt es nicht zum Nulltarif. In den Monaten und Jahren nach dem Verkünden der Fusion muss das Unternehmen viel Energie in das Gestalten dieses Prozesses investieren – auch um sicherzustellen, dass bei den (Folge-)Entscheidungen stets die drei Aspekte „Strategie“, „Struktur“ und „Kultur“ beachtet werden.

Dr. Georg Kraus ●

Telefon-Coaching funktioniert

METHODE. Wie geht Coaching am Telefon? Was sind die Vorteile? Wie bekommt ein Coach am Telefon einen ganzheitlichen Eindruck von den Klienten? Sabine Engelhardt, Professional Certified Coach (ICF) und Lehrbeauftragte an der Fachhochschule Frankfurt für das Thema Telefon-Coaching und Co-Autorin des Handbuchs Tele-Coaching, gibt Tipps aus ihrer Telefon-Coaching-Praxis.

Martin Müller, 43 Jahre alt, ist Teamleiter von zehn Mitarbeitern in einem mittelständischen Unternehmen. Sein Anliegen in seinem Coaching-Prozess: Reflexion und Optimierung des eigenen Kommunikationsstils, um Mitarbeitergespräche erfolgreicher führen zu können. Müller ruft Sie an. Sie hören seine Stimme und Hintergrundgeräusche, aber Sie sehen ihn nicht. Heute sitzt Müller Ihnen nicht gegenüber. Sie sind telefonisch verbunden und haben 90 Minuten Zeit. Was ist anders im Telefon-Coaching? Visuelle Eindrücke stehen Ihnen nicht zur Verfügung. Ihnen bleibt nur der akustische Kanal. Um diesen optimal nutzen zu können, ist es wichtig, die Rahmenbedin-

gungen des Settings bei Ihrem Klienten aufmerksam wahrzunehmen und bei Bedarf zu thematisieren.

Tipp 1: Besprechen Sie mit Ihrem Klienten in Vorbereitung auf das Telefon-Coaching optimale Rahmenbedingungen: Raum, Ruhe und Arbeitsmaterial wie Stift und Papier. Achten Sie aktiv auf verbale und akustische Hinweise des Klienten.

Beabsichtigte und unbeabsichtigte Botschaften werden auch ohne zu sprechen übermittelt. Im Telefon-Coaching gewinnt die paraverbale Kommunikation eine wesentlich größere Bedeutung. Paraverbale Aspekte ergeben sich aus der Art und Weise des Sprechens (Stimmeigenschaften und Sprechverhalten). Sie können Stimmlage (hoch/tief, tragend/zitternd), Tonfall, Resonanzraum und Artikulation, Lautstärke (angenehm/unangenehm, laut/leise), Sprechtempo (schnell/langsam) und Sprachmelodie (eintönig/moduliert/singend) einschließlich Sprechpausen und Schweigen wahrnehmen. Nichtsprachliche Elemente werden meist unbewusst vermittelt.

Die Erfahrung zeigt, dass nicht die expliziten Botschaften die eigentlichen Hauptinformationen senden, sondern die implizit gesendeten (Schulz von Thun). Die Stimme ist ein wichtiger Informationsträger. Über ein Drittel der empfangenen Botschaft erfolgt über die paraverbale Kommunikation. Zusammen mit der

nonverbalen Kommunikation macht dies über 90 Prozent aus.

„Sitzen Sie bequem und haben Sie dafür gesorgt, dass Sie nicht gestört werden?“ Müller schweigt. Sie fragen nach: „Herr Müller, Sie schweigen, was beschäftigt Sie derzeit? Was lässt Sie schweigen?“ Müller spricht langsam, findet kaum Worte, um sein Anliegen für die Sitzung zu formulieren. Und manchmal stürzen die Worte geradezu aus ihm heraus, dann wieder schweigt er und seufzt. Nicht das, was der Klient sagt, macht hier den Unterschied, sondern wie er es sagt. Eine besondere Herausforderung liegt darin, das Schweigen am Telefon auszuhalten. Sie erleben intensiv, was gerade passiert: Müller reagiert auf Ihre Frage nicht, oder er reagiert mit Schweigen? Schweigt er,

Telefon-Coaching. Früher hielten professionelle Coaches ein Coaching am Telefon für undenkbar. Inzwischen gibt es vielfältige Erfahrungen, die zeigen, dass am Telefon erfolgreich gecoacht werden kann.

Foto: michaellung / Fotolia

AUTORIN



Sabine Engelhardt
coacht und trainiert seit 2005 die verschiedensten

Zielgruppen. Sie blickt auf 14 Jahre Beratungs- und Führungserfahrung zurück. Im „Handbuch Tele-Coaching“ ist sie mit zwei Fachartikeln vertreten.

Sabine Engelhardt (ICF)
Dipl. Betriebswirtin/Coach (FH)
Hammanstraße 11
60322 Frankfurt am Main
Tel. +4969 41078627
www.sabine-engelhardt-coacht.de



weil Sie bei ihm etwas angestoßen haben, oder ist er einfach nur abgelenkt? Diese Situation kann Sie verunsichern, weil Sie nicht wissen, was er aktuell tut und Sie seine Reaktion zunächst nicht deuten können.

Tipp 2: Spüren Sie in die Situation hinein. Entscheiden Sie, wie Sie intervenieren. Sie können zum Beispiel das Schweigen aushalten, benennen oder hinterfragen.

Martin Müller antwortet: „Ich habe gerade ein anstrengendes Mitarbeitergespräch geführt, das mich noch sehr beschäftigt.“ Er seufzt laut und seine Stimme klingt beklommen. Vor seinem nächsten Satz holt er tief Luft und seine

Stimme ist wieder klarer und verständlich. Sie hören sein lautes Atmen am Telefon – manchmal langsam und manchmal schnell. Die Art, wie der Klient spricht (seine Laute, seine Tonlage) lässt Rückschlüsse auf die Körperhaltung und für den Profi auch auf den Zustand des Klienten zu.

Tipp 3: Sprechen Sie aktiv die wahrgenommene Körperhaltung an, um sie gegebenenfalls zu verändern. Laden Sie Ihren Klienten ein, z.B. durch eine gerade und entspannte Sitzhaltung und eine bewusste Atmung, die Körperhaltung zu verändern. So steigern Sie die Präsenz und die Eigenwahrnehmung des Klienten insbesondere seiner aktuellen Gefühle.

„Herr Müller, ich habe das Gefühl, dass Sie in unserem Gespräch noch nicht angekommen sind – als säßen Sie noch mit Ihrem Mitarbeiter im Gespräch.“ Nach schwierigen Gesprächen sind Klienten manchmal in ihrer belasteten Situation gefangen, ohne es selbst auch nur ansatzweise zu merken.

Tipp 4: Nutzen Sie analoge Bilder, Sie geben Ihnen die Möglichkeit, die Situation von Müller zu visualisieren, ohne ihn zu sehen. So ist es möglich, den aktuellen Zustand von Müller noch vollständiger zu erfassen. Die Eindrücke vor Ihrem „inneren Auge“ können Sie dem Klienten zur Verfügung stellen, wie es schließlich auch im Präsenz-Coaching üblich ist. →

→ Analoge Bilder dienen dazu, das aktuelle Anliegen zu konkretisieren und den Coaching-Prozess fortzuführen. Egal ob der Klient Ihren Eindruck bestätigt oder verneint, in beiden Fällen sind Sie wieder einen Schritt weiter. Die Verneinung gibt Ihnen die Möglichkeit, im Dialog mit dem Klienten das so entstandene Bild zu korrigieren. Im Telefon-Coaching ist es unwahrscheinlich, dass jemand seine Stimme bewusst verstellt. Aufgrund der vertrauensvollen Beziehung zum Klienten und der Sensibilität ist schnell zu merken, wenn etwas nicht stimmt. „Wir lügen mit dem Mund, aber sagen mit dem Maul, das wir dabei machen, doch die Wahrheit“ (Friedrich Nietzsche).

Es geht nicht nur darum, die Worte richtig zu verstehen, sondern auch, alle anderen komplexen Signale richtig zu deuten. Sowohl in der Kontaktphase als auch während des laufenden Prozesses können Sie dieses Wissen um Stimme und Atmung aktiv und bewusst nutzen, um eine empathische und vertrauensvolle Beziehung aufzubauen. Sie bringen als Coach Ihre innere Haltung über die Stimme zum

Ausdruck. Somit geben Sie Ihrem Klienten direkt am Anfang des Coachings das Gefühl, angenommen zu sein. Sie helfen Ihrem Klienten damit virtuell aus dem Mantel.

Tipp 5: Üben Sie Sätze, die Sie gerne benutzen, mit unterschiedlicher Körperhaltung oder Mimik und reflektieren Sie die Unterschiede. Was nehmen Sie wahr? Merken Sie den Unterschied? Üben Sie Selbstkontrolle in der Art, wie Sie kommunizieren und nutzen Sie die Möglichkeit, bewusst non-verbal und paraverbal zu kommunizieren.

Sie hören, dass Herr Müller geräuschvoll in seinem Büro auf und ab geht. „Herr Müller, fühlen Sie sich gestresst? Sie laufen in Ihrem Büro auf und ab.“ Wie wirkt das auf Sie? Macht es Sie als Coach nervös?

Tipp 6: Versuchen Sie doch einmal, aktiv und reflektiert parallel in Ihrem Raum die Bewegungen Ihres Klienten mitzumachen, spiegeln Sie Ihren Klienten und sprechen Sie aktiv an, was Sie dahinter vermuten. Vielleicht gehen Sie in Ihrem Beratungsraum ebenfalls auf und ab, spüren und empfinden Sie seine Nervosität und seinen Stress. Sie hören seine Stimme und nehmen seinen Zustand sowie Stimmung wahr. Oder gehen Sie passiv in den „Rapport“. Vielleicht haben Sie die Augen geschlossen und sind somit ganz auf Ihren Klienten konzentriert. Im Rapport ist die Wahrnehmungsfähigkeit nochmals gesteigert.

Sie fragen: „Wie ist Ihr Mitarbeitergespräch gelaufen? In unserer letzten Sitzung war das Anliegen: Wie kann ich erfolgreich ein Mitarbeitergespräch führen?“ Er sagt: „Es ist gut gelaufen.“ Seine Stimme klingt dabei jedoch wütend und hektisch. Botschaft und Ausdruck stimmen nicht überein.

Tipp 7: Überprüfen Sie die Stimmigkeit zwischen Aussage und Ausdruck des Klienten. Spiegeln Sie dem Klienten Inkongruenzen wider, um ihm seine Wirkung zu verdeutlichen und seine Botschaft zu verstehen. Vielen Men-

schen ist diese Inkongruenz oftmals überhaupt nicht bewusst.

Müller sagt: „Ich habe die Nase voll, auf die Forderungen der Mitarbeiterin einzugehen und das ohne Gegenleistung – am besten sollte sie direkt kündigen!“ „Herr Müller, ich merke, wenn Sie mir das so sagen, dass mein Kopf schwer wird und es mir schwerfällt, Ihnen zuzuhören.“ Sie erfahren eine unbewusste körperliche Reaktion auf den Klienten. Das können zum Beispiel Nackenverspannungen sein. Sie hören nicht nur mit Ihren Ohren zu, sondern nehmen mit dem ganzen Körper wahr.

Tipp 8: Reflektieren Sie Ihre körperliche Wahrnehmung: Seien Sie sich bewusst, dass Ihr Körper eine Resonanzkörper des Klienten sein kann. Benennen Sie gegebenenfalls Gestik, Handlung und körperliche Reaktionen, die Sie gerade ausüben und wahrnehmen. Lassen Sie sich Ihre Wahrnehmung bestätigen oder verneinen.

„Herr Müller, das Gespräch geht Ihnen richtig nah, Sie sind ziemlich resigniert und wütend?“ Er antwortet: „Stimmt. Ich bin selber überrascht, wie emotional ich auf das geführte Gespräch reagiere. Es war mir so gar nicht bewusst, wie viel Energie mir die derzeitige Situation mit meiner Mitarbeiterin raubt. Wie komme ich jetzt aus diesem Zustand raus?“ Der Coach fragt: „Herr Müller: Was bedeutet das für Sie?“ Müller schweigt. Nach einer Pause sagt er: „Ich würde eine emotionale Entlastung spüren und handlungsfähig sein – derzeit weiß ich nicht, was ich machen soll.“ Wortwahl und analoge Bilder sind vielschichtig. Sie geben Einblick in den emotionalen Zustand des Klienten.

Tipp 9: Wie im Präsenz-Coaching können Sie diesen wichtigen Hinweis aufnehmen und dem Klienten die Wirkung seiner Aussage verdeutlichen. Schließen Sie Ihre Augen. Das hilft Ihnen, Kontakt zu Ihrem Klienten zu halten und steigert Ihre Konzentration beim Zuhören. Nutzen Sie das aktive Zuhören: paraphrasieren, verbalisieren, nachfragen, zusammenfassen, klären.

Sabine Engelhardt ●

Vorteile des Telefon-Coachings

Argumente. Die fünf wichtigsten Vorteile des Telefon-Coachings lassen sich so zusammenfassen:

- **Direkt und schnell.** Unabhängig vom Ort ist die Unterstützung zeitnah möglich.
- **Fokussiert und effektiv.** Durch den Wegfall der Körpersprache im Gespräch werden auch heikle Themen leichter angesprochen.
- **Effizienz und Kostenreduzierung.** Kosten werden reduziert, weil keine Reisezeiten und -kosten anfallen.
- **Einfach und bequem.** Die Termine sind flexibel in den Alltag integrierbar.
- **Förderung der Work-Life-Balance.** Der Coach kann auch im Home-Office arbeiten.

Budapest

Hamburg

Istanbul

Köln

Moskau

St. Petersburg

Stuttgart

Wien

PERSONAL 2016

26.-27. April 2016
Hamburg Messe

10.-11. Mai 2016
Messe Stuttgart

Führende HR-Messen in
Deutschland mit über
8.500 Besuchern



Fachmessen für Personalmanagement

Wir halten
Sie auf dem
Laufenden!



**Jetzt Standfläche sichern -
Kontaktieren Sie uns!**

Netzwerken Sie mit uns!



Hauptmedienpartner



www.personal-messe.de

Digitale Medien im Coaching – Königsweg oder Irrweg?

COACHING-KONGRESS. Der 3. Coaching-Kongress der Hochschule für angewandtes Management in Erding hat sich das Schwerpunktthema „Digitale Medien im Coaching“ gegeben. Der Kongress, zu dem rund 300 Teilnehmer erwartet werden, findet vom 25. bis 26. Februar 2016 statt. 33 Referenten aus Forschung und Praxis werden kontrovers diskutieren.

Der Kongress (www.coaching-kongress.com/programm) wird von Prof. Dr. Claas Triebel und Dr. Karl Kreuser eröffnet. Triebel wird „pro“ und Kreuser „contra“ eine Digitalisierung des Coachings argumentieren.

Triebel, dessen Vortrag „Alles digital. Alles wird anders.“ lautet, ist sich sicher, dass die Zukunft dem digitalisierten Coaching gehört. Er sagt: „Wir wissen nur nicht, auf welche Art und Weise dies geschehen wird. Wenn wir in andere Branchen blicken, dann sehen wir jedoch, dass die Rezepte aus der analogen Welt nicht in die digitale Welt übertragen werden können.“ Ein nahe liegendes Szenario, das nur linear weiterdenke, was es ohnehin schon gebe, laute: Coaching live – Coaching per Telefon – Coaching per Skype – Coaching in 3D. „Ich finde dieses Szenario nicht sonderlich kreativ und ich denke, dass es zu kurz greift. Denn dann würde sich nicht viel ändern in der Coaching-Welt. Und das halte ich für unwahrscheinlich“, betont Triebel.

Vielleicht werde es in ein paar Jahren Apps geben, die nicht nur die körperliche Fitness überwachen, sondern auch Menschen in ihren Stimmungen begleiten, um ihnen zu helfen, aufkommende Konflikte rechtzeitig und elegant zu lösen. Apps, die man am Handgelenk oder in der Hosentasche tragen würde, programmiert mit psychologischem Wissen – eine Art algorithmisierter Beratung gewissermaßen. Um nachzuweisen, dass die unmittelbare Begegnung im Coaching wirksamer sei als der Einsatz von Apps, bräuchten Coaches die wissenschaftliche Wirksamkeitsforschung. Und diese stecke

leider noch immer in den Kinderschuhen. Dr. Karl Kreuser wird als Vertreter des analogen Coachings dagegenhalten. Sein Vortrag hat die Überschrift „IT statt Empathie: Coachingkompetenz 4.0 oder was?“. Kreuser ist geschäftsführender Gesellschafter der Beratergruppe Sokra-Team. Er ist Trainer, Coach, Mediator und systemischer Strukturaufsteller und wird

darauf hinweisen, dass es die Menschen weder akzeptieren werden, dass ein Richter, ein Arzt noch dass ein Coach durch eine App ersetzt werden. Man werde auch künftig in Situationen, in denen es auf Empathie ankomme, mit einem echten Menschen reden wollen.

Ein weiterer wichtiger Keynoter, der zu Beginn des Kongresses auftritt, ist Prof.



Foto: Pichler

Erding. Die altbayerische Kreisstadt ist berühmt für ihr Weißbier.

Aktuelle Forschungsergebnisse zum Thema „Coaching“

Poster-Sessions. Ein fester Bestandteil des Coaching-Kongresses in Erding sind die Poster, die während der Gesamtdauer des Kongresses für das Publikum ausgestellt bleiben und von den Autoren am ersten Tag in sogenannten Poster-Sessions vorgestellt werden.



Foto: Julia Walker, HAM

Prof. Dr. Axel Koch.
Er hat erforscht, wie Menschen ihre Transferstärke entwickeln können.

- „Das Selbst im Bild: Selbstreflexions- und kongruente Selbstveränderungsprozesse im Einzelcoaching mit Bildmaterialien fördern“. Dr. Jasmin Messerschmidt analysiert bildhafte Methoden im Coaching.
- „Blended Coaching – Ein Angebot für Weiterbildungsstudierende zur persönlichen Laufbahnentwicklung“. Melanie Höchner beschäftigt sich mit einem wissenschaftlich evaluierten Weiterbildungskonzept.
- „Jedem Topf den richtigen Deckel – Coaches und Coaching-Methoden motivikongruent auswählen“. Julia Scherle richtet den Fokus auf das Thema Passung.
- „Stakeholder-Kommunikation mit „Impact“ – Ergebnisse eines Coaching-Projektes.“ Monika Wastian befasst sich mit einer Studie zum Kurzzeit-Coaching „Impact“.
- „Die Logik des Gelingens“. Prof. Walter Spiess zeigt ein Selbst-Coachingmodell, das sich an der „Logik des Gelingens“ orientiert.

www.coaching-kongress.com/programm/poster/

Dieses Jahr bieten die Posterbeiträge ein breites Themenspektrum. Die Poster-Titel lauten:

- „Weiterbildungsteilnehmer für den Praxistransfer und in ihrer Selbstlernkompetenz stärken“. Prof. Dr. Axel Koch stellt die Ergebnisse einer Evaluationsstudie zur Wirksamkeit der Transferstärke-Methode vor, die den Wissenstransfer von der Theorie in die Praxis sichert.

Dr. Harald Geißler. Er kommt von der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg und ist der Erfinder des „E-Coachings“, denn schon im Jahr 2006 stellte er das weltweit erste E-Coaching-Tool unter dem Namen „Virtuelles Coaching (VC)“ ins Netz. Seine umfangreiche Forschungsarbeit, seine langjährige Berufspraxis als Coach und seine Erfahrung mit digitalem Coaching machen ihn zu „dem“ Experten auf dem Feld der elektronischen Coaching-Tools. Warum stehen viele Coaches dem E-Coaching ablehnend gegenüber? Geißler geht dieser Frage in seiner Keynote nach. Er wird außerdem eine Struktur vorstellen, nach der E-Coaching-Technologien klassifiziert werden können. Dies soll erlauben, konkret Aussagen über Funktionsstärken und -grenzen des E-Coaching zu treffen.

In erster Linie wird der Hamburger Professor aber Auskunft geben über das von ihm entwickelte „Virtuelle Coaching“. Dieses Tool nutzt die Möglichkeiten des Internets, um bei einem Berufstätigen die Selbstkompetenz (zum Beispiel „Ziele besser bewältigen“) zu erhöhen. Das wird durch ein methodisches Design erreicht, das sich im Wesentlichen durch zwei Momente auszeichnet: Zum

einen wird der User durch ein Internetprogramm geführt, das ihn auffordert, eine Reihe systematisch aufeinander aufbauender Fragen schriftlich zu beantworten. Zweitens kommt hinzu, dass der Ratsuchende einem Coach seiner Wahl einen Betreuungsauftrag geben kann. Der Coach erhält dann ein „Leserecht“ und kontaktiert den Coachee auf Wunsch per E-Mail oder Telefon. Online-gestützte Einzelarbeit kann so in ein regelmäßiges Telefon-Coaching münden.

Auf die Keynote-Vorträge folgen viele Workshops und Fallstudien zum Thema „Virtuelles Coaching“. Ein Workshop wird am zweiten Kongresstag unter dem Titel „Können digitale Medien die Qualität im Coaching revolutionieren?“ von Peter Behrendt gehalten. Er fragt: Was sind die entscheidenden Qualitätsmomente? In der Forschung haben sich folgende drei Momente als entscheidend für eine hohe Wirksamkeit von Coaching gezeigt:

1. Arbeitsmomente, in denen der Coachee mit hohem Zutrauen den Interventionen des Coachs folgt
2. Fokusmomente, in denen der Coachee in tiefe Selbstreflexion kommt
3. Positivmomente, in denen das Selbstbewusstsein sichtbar gestärkt wird.

Im Workshop soll anhand von Videobeispielen aus realen Coaching-Sitzungen erarbeitet werden, welches Verhalten des Coachs diesen Qualitätsmomenten vorausgeht. Das digitale Videoformat ermöglicht dabei die Beobachtung des verbalen, aber insbesondere auch des nonverbalen Verhaltens.

„Aus der Erfahrung heraus ist das nonverbale Verhalten mindestens genauso bedeutend für die Entstehung der drei Qualitätsmomente wie das, was gesagt wird“, betont Behrendt. Er berichtet von Firmen, bei denen jeder Coach jährlich vier Coaching-Gespräche digital aufzeichnen muss und auf Basis dieser Videos ein detailliertes Feedback und Entwicklungsimpulse erhält.

„Die Ergebnisse unserer ersten Studien in diesen Organisationen sind frappierend: Die Gesprächsqualität ist in den fokussierten Bereichen weit über dem Benchmark anderer Coachs. Die objektiven Ergebniskriterien der Organisation konnten durch die höhere Gesprächsqualität signifikant gesteigert werden“, so Behrendt. „Kein analoges Medium erlaubt es, so nah an die Momente zu rücken, in denen Qualität tatsächlich entsteht.“

Martin Pichler ●

Wie Konfliktlotsen das Betriebsklima entgiften

MEDIATION/KONFLIKTMANAGEMENT. Im Betriebsalltag entstehen immer wieder Konflikte zwischen Mitarbeitern oder Abteilungen. Das führt schnell zu einer Leistungsminderung. Deshalb sollten in den Unternehmen Personen existieren, die den Mitarbeitern und ihren Führungskräften ein wirksames Instrumentarium zum Umgang mit Konflikten an die Hand geben und mit den Konfliktparteien eine Konfliktlösung erarbeiten können.

Wenn Menschen zusammenarbeiten, prallen unterschiedliche Meinungen, Einschätzungen, Interessen und Bedürfnisse aufeinander. Doch das ist nicht per se negativ. Für Führungskräfte kann das längerfristige Fehlen von Konflikten sogar ein Alarmsignal sein. Denn dann sind ihre Mitarbeiter oft nicht mehr mit Herzblut bei der Sache. Also reiben sie sich auch nicht aneinander.

Doch was ist überhaupt ein Konflikt? Ein Beispiel: Angenommen, zwei Mitarbeiter arbeiten in einer Abteilung. Walter Wrede macht oft Überstunden. Helga Hille geht stets Punkt 16 Uhr nach Hause. Das ist so lange kein Konflikt, wie beide dies okay finden. Angenommen nun, Wrede möchte ebenfalls früh nach Hause. Er kann dies aber nur, wenn Hille länger bleibt. Darauf angesprochen sagt sie: „Geht nicht. Ich muss um 16.15 Uhr meine Kinder aus dem Hort holen.“ Auch jetzt besteht noch kein Konflikt, sofern Wrede diese Begründung akzeptiert und seine Interessen zurückstellt.

Die drei entscheidenden Merkmale eines Konflikts

Zum Konflikt wird der Interessengegensatz erst, wenn Wrede denkt: „Immer soll ich Rücksicht nehmen. Was ich will, ist dieser Egoistin egal.“ Denn nun behindern sich Wrede und Hille wechselseitig beim Erreichen ihrer Ziele. Sie sind zudem voneinander abhängig. Wenn Hille früh geht, muss Wrede bleiben – und umgekehrt. Und weil Hille sich weigert, länger zu bleiben, fühlt Wrede sich mit seinen Interessen nicht ernst genom-

men: Er ist gekränkt und doch sehr verletzt. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass einen Konflikt drei Elemente kennzeichnen:

- eine gegenseitige Zielbehinderung
- eine wechselseitige Abhängigkeit der Beteiligten
- eine Verletzung auf der Beziehungsebene.

Dies gilt sowohl für Konflikte zwischen einzelnen Mitarbeitern oder Mitarbeiter-

gruppen, zwischen Abteilungen oder gar zwischen Bereichen oder Unternehmen, die zum Beispiel in einer Kunden-Lieferanten-Beziehung zueinander stehen. Und hier liegt auch der wesentliche Ansatzpunkt, um Konflikte früh zu erkennen. Zum Beispiel, indem man analysiert: Wer ist von wem wie abhängig? Welche Mitarbeiter, Arbeitsgruppen, Teams oder Bereiche sind folglich potenzielle Konfliktpartner?

Konflikt. Unternehmen, die auf innerbetriebliche Mediatoren oder Konfliktlotsen setzen, ersparen sich leistungsmindernden Dauerstreit.



Dann ist auch eine Konfliktlösung oder -moderation möglich. Sie ist oft nötig. Denn Konflikte schmälern, sofern sie nicht bearbeitet werden, schnell die Leistung. Also bedarf es in den Unternehmen Personen, die über die Kompetenz verfügen, Konflikte früh zu erkennen und aufzugreifen sowie den Mitarbeitern ein wirksames Instrumentarium zu deren Bearbeitung an die Hand zu geben.

Zuweilen können diese sogenannten Konfliktlotsen Führungskräfte sein. Häufig können sie vorhandene Konflikte jedoch nicht moderieren. So zum Beispiel, wenn sie selbst in den Konflikt (emotional) involviert sind. Dann sollte eine neutrale Person die Konfliktparteien bezüglich geeigneter Lösungsstrategien beraten und/oder mit ihnen eine Lösung aushandeln – sofern gewünscht.

Notwendige Fähigkeiten der Konfliktlotsen

Diese Konfliktlotsen müssen über gewisse Fähigkeiten und Eigenschaften verfügen. Sie müssen (Konflikt-)Gespräche lö-

sungsorientiert führen und aktiv zuhören können. Sie müssen zudem mit den Methoden zur Deeskalation von Konflikten sowie zur Konfliktintervention vertraut sein. Daneben sind folgende Grundhaltungen wichtig:

1. Allparteilichkeit. Denn eine Konfliktmoderation kann nur erfolgreich sein, wenn der Konfliktlotse (emotional) nicht Partei für eine Konfliktpartei und eine mögliche Lösung ergreift.

2. Vertraulichkeit. Denn die Konfliktparteien sprechen nur offen über ihre Gefühle, Verletzungen und Bedürfnisse, wenn sie sicher sind, dass die Gesprächsinhalte, wie vereinbart, im Raum bleiben. Außerdem haben Konfliktlotsen eine Vorbildfunktion. Das heißt, sie müssen auch selbst einen konstruktiven Umgang mit Konflikten pflegen.

Wie kann nun die praktische Arbeit eines Konfliktlotsen im betrieblichen Kontext aussehen? Dies sei an einem realitätsnahen Beispiel illustriert. Angenommen, eine Führungskraft registriert, dass es zwischen zwei Mitarbeitern ihres Bereichs regelmäßig zu Reibereien kommt.

Sie ist jedoch unsicher, ob ein Interessengegensatz oder Konflikt vorliegt; des Weiteren, ob sie, und, wenn ja, wie sie hierauf reagieren soll. Dann kann sie sich mit einem Konfliktlotsen treffen und mit ihm hierüber sprechen. Angenommen, die Führungskraft und der Konfliktlotse kommen überein: Es existiert ein leistungsmindernder Konflikt. Also sollte man unter solchen Umständen gezielt und professionell intervenieren. Dann werden sie in der Regel folgendes Vorgehen vereinbaren.

- Die Führungskraft klärt mit den Konfliktparteien das Problembewusstsein. Das ist wichtig. Denn zuweilen reagieren Mitarbeiter verwundert, wenn man sie auf Konflikte anspricht: Wie kommen Sie darauf? Sie negieren also den Konflikt. Deshalb sollte die Führungskraft zunächst klären, ob den Beteiligten der Konflikt bewusst ist und sie bereit sind, Zeit und Energie in seine Lösung zu investieren.
- Die Führungskraft holt sich die Zustimmung zu einer Konfliktmoderation ein. Angenommen, die Konfliktparteien bejahen die Existenz eines Konflikts, dann kann die Führungskraft diese fragen, ob die aktuelle Situation für sie zufriedenstellend ist. Antworten sie „Natürlich nicht“, kann die Führungskraft eine Konfliktmoderation durch einen „neutralen Konfliktlotsen“ vorschlagen – zum Beispiel mit der Begründung, dass sie möchte, dass die beiden „Kontrahenten“ wieder in einer positiveren Atmosphäre und somit effektiver arbeiten.

Angenommen, die Konfliktbeteiligten entscheiden sich für eine Konfliktmoderation durch einen neutralen Konfliktlotsen. Dann sollte sich dieser in einem ersten Treffen den Konfliktverlauf schildern lassen – ohne ihn zu bewerten. Anschließend sollte er den Konfliktparteien den möglichen Ablauf der Moderation erläutern.

Die acht Schritte einer Konfliktmoderation

Danach kann er die „Streithähne“ zum Beispiel bitten, sich bis zum nächsten Treffen zu überlegen, welche Verhaltensweisen sie sich vom jeweils anderen →



Foto: Milton Brown/Westend61/Corbis

→ wünschen, um besser arbeiten zu können
– jedoch keine Charakter-, sondern nur Verhaltensänderungen.

Die eigentliche Konfliktmoderation kann bei einem Konflikt zwischen zwei Mitarbeitern nach den gängigen Regeln der Wirtschaftsmediation wie folgt ablaufen:

1. Schritt: Einsteigen.

Meist kommen die Mitarbeiter voller Emotionen zur Konfliktmoderation. Deshalb sollte der Konfliktlotse zu Beginn einige Worte zum Thema Konflikte sagen: „Konflikte gibt es überall – nicht nur im Betrieb. Außerdem entstehen Konflikte stets aufs Neue. Zum Beispiel, weil sich die Anforderungen ändern. Also müssen auch immer wieder neue Lösungen gefunden werden ...“

Danach sollte er den Streithähnen nochmals erklären, worum es bei der Konfliktmoderation geht: um ein Lösen des Konflikts. Jedoch nicht in der Form, dass alle Emotionen und Erfahrungen der Vergangenheit bearbeitet werden. Auch nicht in der Form, dass der Konflikt durch formale Regelungen zugedeckt wird. Vielmehr soll die Arbeitsbeziehung neu ausgehandelt und das Verhalten an den Schnittstellen der Tätigkeitsfelder der beiden Mitarbeiter so geregelt werden, dass beide damit leben und ihren Job besser machen können.

2. Schritt: Regeln definieren.

Danach sollte der Konfliktlotse mit den Konfliktpartnern Regeln für die Moderation definieren. Zum Beispiel:

- Beide stellen Forderungen an das Verhalten des jeweils anderen.
- Diese werden nach dem Prinzip „Geben und Nehmen“ ausgehandelt.
- Die Absprachen werden schriftlich fixiert.

Vereinbart werden sollte auch, was im Raum bleibt und worüber mit Dritten gesprochen werden darf.

3. Schritt: Die Aufgaben des Konfliktlotsen klären.

Der Konfliktlotse sollte mit den Konfliktpartnern auch seine Aufgaben und seine Rolle klären – zum Beispiel:

- Ich verhalte mich als Konfliktlotse neutral und achte auf das Einhalten der Regeln.



Foto: Image Source / Corbis

Friede den Büros. Bei innerbetrieblichen Konflikten ist schon viel erreicht, wenn die „Gegner“ die Boxhandschuhe ausziehen. Sie müssen nicht Freunde werden.

- Ich verhindere, dass über Undiskutierbares, also zum Beispiel die Ziele des Unternehmens, verhandelt wird.
- Ich beachte, dass keine Vereinbarungen zu Lasten Dritter getroffen werden.

4. Schritt: Themen/Forderungen sammeln.

Nachdem die Formalien geklärt sind, kann der Konfliktlotse die Beteiligten zum Beispiel bitten, auf einem Formblatt folgende Aussagen zu ergänzen:

- „Es würde mir helfen, effektiver zu arbeiten, wenn Sie Folgendes mehr/anders tun würden: ...“
- „Es würde mir helfen, effektiver zu arbeiten, wenn Sie Folgendes weniger/nicht mehr tun würden: ...“
- „Bitte behalten Sie folgende Aktivitäten bei, die mir helfen, effektiv zu arbeiten, und zwar: ...“

5. Schritt: Verständnis klären.

Die ausgefüllten Formblätter können kopiert oder so aufgehängt werden, dass jeder sie lesen kann. Danach bittet der Konfliktlotse die Konfliktpartner, die Forderungen oder Wünsche des jeweils anderen mit eigenen Worten laut zu formulieren. „Sie wollen, dass ich ...“ Der andere soll die Aussage entweder bestätigen oder korrigieren. Sofern nötig, bittet der Konfliktlotse um Beispiele für das gewünschte Verhalten, um das Verständnis sicherzustellen.

6. Schritt: Forderungen priorisieren und aushandeln.

Danach können beide Konfliktparteien die Forderungen markieren, die ihnen besonders wichtig sind. Außerdem gilt es, die Forderungen offenzulegen, die verhandelbar sind. Anschließend unterbreiten sie sich wechselseitig Angebote. Zum Beispiel: „Wenn Sie mich zeitnah informieren, würde ich dafür ...“. Der Konfliktlotse achtet dabei darauf, dass das Aushandeln ein wirkliches Geben und Nehmen ist.

7. Schritt: Absprachen treffen und protokollieren.

Der Konfliktlotse notiert die getroffenen Absprachen. Dass beim Aushandeln der künftigen Arbeitsbeziehung auch mal die Emotionen hochkochen und Erlebnisse aus der Vergangenheit geschildert werden, ist normal. Das sollte der Konfliktlotse zulassen, damit der Druck aus dem Kessel weicht. Dabei muss er jedoch Fingerspitzengefühl zeigen, um zu verhindern, dass sich beim Gegenüber Druck aufbaut.

AUTORIN



Sabine Prohaska ist Inhaberin des Trainings- und Beratungsunternehmens Seminar Consult Prohaska, das unter anderem Trainer und Coaches ausbildet. Im Oktober 2013 erschien ihr Buch „Coaching in der Praxis: Tipps, Übungen und Methoden für unterschiedliche Coaching-Anlässe“.

Seminar Consult Sabine Prohaska
Märzstraße 55/13, A-1150 Wien
Tel. +43 664 3851767
www.seminarconsult.at

Nach einiger Zeit kann der Konfliktlotse dann zum Beispiel ruhig sagen, dass der Gefühlsausbruch zeigt, wie viel Emotionen im Spiel sind und dass solche Verletzungen sicher auf beiden Seiten existieren. Und danach sollte er vorschlagen: „Lassen Sie uns wieder zu den Verhaltensweisen zurückkehren, die Sie sich wünschen.“

8. Schritt: Abschließen und Folgetermin vereinbaren.

Die bei Konfliktmoderationen getroffenen Vereinbarungen erscheinen Außenstehenden oft als Kleinigkeiten oder Selbstverständlichkeiten. Für die Beteiligten sind sie aber wichtig, weil daran Emotionen hängen. Also sollten diese Punkte auch nachhaltig organisiert werden, damit zu einem späteren Zeitpunkt nicht alte Wunden wieder aufgerissen werden. Vereinbart werden sollte unbedingt auch, was geschieht, wenn Absprachen nicht eingehalten werden. Das müssen keine Sanktionen sein.

Die Vereinbarung kann auch lauten: „Dann sprechen wir uns künftig darauf an.“ Vereinbaren sollte der Konfliktlotse mit den Konfliktparteien auch einen Folgetermin, um zu überprüfen, ob die Absprachen eingehalten wurden und ob eventuell neue Konfliktpunkte entstanden sind.

Das geschilderte Verfahren mag manchem Leser recht formalistisch erscheinen. Ein Einwand gegen dieses Vorgehen lautet: „Wenn die Betroffenen über ihre Gefühle reden, reicht das doch völlig aus.“ Das mag für Liebesbeziehungen gelten, doch nicht für die meisten Konflikte in Betrieben.

Für Konflikte in Betrieben gelten besondere Regeln. Bei Konfliktmoderationen im Betriebsalltag lautet das übergeordnete Ziel: Eine von Verständnis geprägte Arbeitsbeziehung zwischen den Konfliktparteien soll wiederhergestellt werden. Es lautet nicht: Aus den beiden „Streithähnen“ sollen „beste Freunde“ werden. Deshalb benötigen Konfliktlotsen, die im betrieblichen Umfeld agieren, ein teils anderes Interventionsrepertoire als zum Beispiel Coachs, deren Klienten Privatpersonen sind.

Sabine Prohaska ●

Wer interne Konfliktlotsen ausbildet

Marktstichprobe. Mehrere Akademien und Trainingsinstitute bilden zum Teil nur firmenintern Führungskräfte, Personalentwickler sowie Team- und Projektleiter zu internen Konfliktlotsen oder Konfliktmoderatoren aus. Unsere Marktstichprobe zeigt eine bunte Auswahl der möglichen Fortbildungen.

Anbieter	Titel	Details
Die Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft Seepromenade 19 88662 Überlingen Tel. 07551 9368-185 www.die-akademie.de	Qualifikation zum Konfliktmoderator	Insgesamt drei Module verteilt auf zehn Tage. Kosten: 6.961,50 Euro inklusive Mehrwertsteuer
Die Coaching Akademie Große Elbstraße 86 22767 Hamburg Tel. 040 734451970 www.die-coaching-akademie.de	Fortbildung zum systemischen Konfliktmoderator	Fortbildung findet in drei Modulen statt. Insgesamt neun Seminartage plus Fallklinik und Praxistag. Die Fortbildung ist ausgelegt für acht bis zwölf Teilnehmer. Kosten: 4.641 Euro inklusive Mehrwertsteuer
Haufe Akademie GmbH & Co. KG Lörracher Str. 9 79115 Freiburg Tel. 0761 898-4422 www.haufe-akademie.de	Qualifizierung zum innerbetrieblichen Konfliktmoderator	Insgesamt drei Module in fünf Tagen. Kosten: 1.700 Euro exklusive Mehrwertsteuer
Kolping-Akademie für Erwachsenenbildung Adolf-Kolping-Str. 1 80336 München Tel. 089 599457-74 www.kolping-akademie-muenchen.de	Prozessorientierte Zusatzausbildung: Moderation/Konfliktmoderation für Führungskräfte	Insgesamt fünf Tage Training (40 Unterrichtseinheiten). Kosten: 600 Euro inklusive Mehrwertsteuer
Moderatio Seifert und Partner Unternehmensberater Langenbrucker Straße 4 85309 Pörnbach Tel. 08446 92030 www.moderatio.com	Moderatio Konfliktmoderator	Insgesamt neun Tage Kompaktraining (120 Stunden) für Konfliktmoderation über einen Zeitraum von neun Monaten. Kosten: 3.975 Euro exklusive Mehrwertsteuer
Seminar Consult Prohaska A-1150 Wien Märzstraße 55/13 Tel. 0043 664 3139386 www.seminarconsult.at	Konfliktlotsenlehrgang (Drei Schwerpunkte: eigenes Konfliktverhalten erkennen, mediative Grundhaltung erlernen, mediative Gesprächstechniken erlernen)	Lehrgang in mehreren Modulen für Mitarbeiter und Führungskräfte (Details auf Anfrage)
Zweischt (Christian Bähler) Hirschenhofweg 14 79117 Freiburg Tel. 0761 2022200 www.zweischt.de	Dynamic Facilitation – Kreative Lösungen für Mediation, Konfliktmoderation und Organisationsentwicklung	Dreitägige Fortbildung mit Matthias zur Bonsen, 1.213,80 Euro inklusive Mehrwertsteuer. Die Teilnehmer sind in der Lage, die Methode „Dynamic Facilitation“ selbstständig anzuwenden. (Informationen zur Ausbildung innerbetrieblicher Mediatoren auf Anfrage)

„Ohne Konflikte sind wir tot. Gut gelöste Konflikte stärken.“

MEDIATION/KONFLIKTMODERATION. In „agil“ ausgerichteten Organisationen wird es mehr denn je zu Konflikten kommen. „Wer hier mit innerbetrieblichen Konfliktmoderatoren arbeitet, baut intern die notwendigen Kompetenzen für nachhaltige Lösungen auf“, betont Susanne Nickel, Rechtsanwältin und Wirtschaftsmediatorin sowie Leiterin Competence Center HR Management, Haufe Akademie Inhouse Training und Consulting.

Weshalb sollten Unternehmen Mitarbeiter zu Konfliktmoderatoren ausbilden?

Susanne Nickel: Erst einmal ist es doch so: Ohne Konflikte sind wir tot. Ich weiß, dass dies eine gewagte Aussage ist. Aber Auseinandersetzungen gehören zum Leben dazu, halten uns in Bewegung und lebendig. Ein gut gelöster Konflikt stärkt uns und wirkt positiv auf unsere Weiterentwicklung. Das gilt genauso für Unternehmen. Unternehmen müssen Fehler, Reibung und Konflikte zulassen, um innovativ zu bleiben.

Gleichzeitig brauchen wir Manager, die über die Kompetenz verfügen, Konflikte auszuhalten, mit ihnen lösungsorientiert umzugehen und, wo nötig, sich abzugrenzen. Das hat nichts mit einem Kuschelkurs zu tun, sondern damit, Probleme nachhaltig zu lösen. Niemand, weder Mitarbeiter noch Führungskräfte, mag es, wenn Entscheidungen bei Konflikten über den eigenen Kopf hinweg getroffen werden. Ein weiterer Aspekt: Eine mehr agil ausgerichtete Organisation forciert Konflikte. Wer hier mit innerbetrieblichen Konfliktmoderatoren arbeitet, baut intern die notwendige Konfliktlösungskompetenz für nachhaltige Lösungen auf. Das führt dazu, dass Mitarbeiter sich von selbst melden, wenn es Konflikte gibt. Konflikte verlieren damit ihren Schrecken.

Welche Hindernisse sehen Sie, wenn interne Konfliktmoderatoren etabliert werden sollen?

Nickel: Ich erlebe immer wieder, dass Unternehmen eine schnelle Lösung wollen. Konfliktmoderation und Media-

tion ist keine schnelle Lösung, sondern eine nachhaltige. Wir alle wissen, dass stumpfe Sägen nicht effektiv sind. Wie oft arbeiten wir mit einer solchen und sind der Überzeugung, keine Zeit zum nachschärfen zu haben? Wenn Sie bei einer stumpfen Säge die Sägeblätter schärfen, kostet das erst einmal Zeit und Geld und führt erst anschließend zur gewünschten Schnelligkeit. Sobald ich ein Konfliktma-

nagementsystem etabliere und Mitarbeiter ausbilde, muss ich auch erst investieren und vor allem muss mir klar sein, dass sich das auf die Unternehmenskultur auswirkt. Es findet ein Change-Prozess statt. Häufig bestehen auch Ängste, dass Führungskräfte überfordert werden, wenn sie als Konfliktmoderatoren noch eine zusätzliche Rolle übernehmen sollen. Und wie bei allen Veränderungspro-



Foto: fh-film.com

Susanne Nickel. Die Rechtsanwältin und Mediatorin führt für die Haufe Akademie die „Qualifizierung zum innerbetrieblichen Konfliktmoderator“ mit durch.

SOUVERÄN & GELASSEN IN KONFLIKTEN VERMITTELN.

WIR QUALIFIZIEREN SIE:

- **Dynamic Facilitation**
Seminar: 17.–19.02.2016
- **21. Ausbildung in Wirtschaftsmediation**
Start: 21.04.2016 (23 Tage/7 Module)
Infoabend: 19.02.2016, 18:00–19:30h
- **Selbst-Annahme statt Selbst-Sabotage.**
„The Work“ für Mediatoren & Coachs
Seminar: 08.–09.10.2016

Infomaterial kostenlos anfordern:

dialog@zweischt.de
Tel. +49 761 20 22 200



www.zweischt.de

zessen wollen Menschen abgeholt und einbezogen werden. Die Implementierung von Konfliktmoderatoren spielt agilen Führungskulturen in die Hände, denn auch hier wollen und sollen Menschen mehr mitbestimmen.

Haben Sie schon erlebt, dass ein zum Konfliktmoderator ausgebildeter

„Die Implementierung von Konfliktmoderatoren spielt agilen Führungskulturen in die Hände, denn so können Menschen mehr mitbestimmen.“

Manager trotz seiner Qualifizierung nichts bewirken konnte?

Nickel: Ja, das habe ich erlebt. Das passiert dann, wenn Prozesse nicht eingehalten wurden und keine entsprechende Kommunikation im Unternehmen stattgefunden hat. Misstrauen entsteht sehr schnell. Dann werden zu internen Mediatoren oder Konfliktmoderatoren ausgebildete Manager nicht gebucht. Und obwohl es institutionalisierte Stellen gibt, kommt keiner mit seinen Konflikten zu ihnen.

Was müssen Unternehmen beachten, die mit innerbetrieblichen Konfliktmoderatoren arbeiten wollen?

Nickel: Zunächst sollte man genau analysieren, wo es Konflikte gibt, wie Veränderungsprozesse ablaufen, wo Widerstand zu finden ist und welche Konfliktmuster es gibt. Letzteres ist wichtig, weil Mediation oder Konfliktmoderation nicht für jeden Konflikt die passende Lösung bietet. Wichtig ist auch das Commitment der Geschäftsführung. Alle innerbetrieblichen relevanten Instanzen, Rechtsabteilung, Führungskräftevertretung, Bereichsleitung, müssen diese Herangehensweise akzeptieren und einbezogen werden. Der Prozess der Konfliktmoderation muss gut definiert sein. Die Mitarbeiter müssen wissen und verstehen, an wen sie sich wenden können und die Rahmenbedingungen wie Vertraulichkeitsregelungen oder Freiwilligkeit kennen. Dazu reicht es nicht, im Intranet bekannt zu machen, dass es jetzt innerbetriebliche Mediatoren gibt. Sie zu etablieren, ist ein Change-Prozess und muss auch so vermittelt werden. Das Unternehmen muss sicherstellen,

dass es bei den Mitarbeitern ankommt und diese sich auch trauen, einen Konfliktmoderator in Anspruch zu nehmen. Das erfordert eine Vertrauenskultur. Bei der Konfliktmoderation müssen die Rollen und Rollenprofile klar definiert sein. Die Führungskräfte müssen wissen, was es bedeutet, wenn sie die Rolle des Konfliktmoderators annehmen und sie müs-

sen natürlich dafür ausgebildet sein oder werden. Ich habe auch schon erlebt, dass ein Unternehmen eine Ombudsstelle als zentrale Sammelstelle für Konflikte eingerichtet hat und in den Arbeitsverträgen festschreibt, dass und wann man sich an diese Stelle wenden kann.

Wie profitieren Manager als auch Unternehmen ganz konkret von innerbetrieblicher Konfliktmoderation?

Nickel: Als Führungskraft muss ich meine Ziele erreichen, mich durchsetzen und soll gleichzeitig Empathie aufbringen. Das ist ein ständiger Spagat, bei dem Empathie häufig zu kurz kommt. In der Ausbildung zum Konfliktmoderator lernen die Teilnehmer, sich in eine andere Person hineinzusetzen. Das verändert die Haltung, sie wird wertschätzender anderen gegenüber. Manager stärken damit ihre Ambiguitätstoleranz und Reflexionskompetenz. Sie lernen auch, sich besser abzugrenzen. Das beugt Konflikten, auch inneren Konflikten, vor und fördert gleichzeitig das Verständnis, wie diese entstehen. Außerdem helfen die in der Ausbildung erlernten Techniken auch in anderen Bereichen. Mit Konfliktmoderatoren verankere ich Konfliktlösungskompetenz im Unternehmen selbst. Die Organisation wird stärker und widerstandsfähiger. Konstruktiv und kommunikativ Probleme zu lösen, fördert Demokratisierung wie Transparenz und wirkt positiv und vertrauensbildend auf die Unternehmenskultur. Und: Vertrauen schafft Schnelligkeit und Wettbewerbsvorteile.

Interview: Gudrun Porath ●

LERNEN VERSTEHEN ERINNERN

PRAXISSCHEIBE MEDIATION

Das innovative Lern- und Begleitmedium für die Mediation

Informationen, Preise, Kontakt unter www.innovationen-leben.de

INNOVATIONENLEBEN
Juliane Delkeskamp, M.A.
Pädagogin · Mediatorin · Coach

„Blu-Board“: Das Unsichtbare sichtbar machen

DVCT. Der „DVCT Coach & Trainer Award 2015“ ging an Britta Ludwig, Trainerin und Coach aus Hamburg. Sie überzeugte Ende 2015 auf dem Jahreskongress des Deutschen Verbands für Coaching und Training e.V. (DVCT) in Frankfurt am Main das stimmberechtigte Publikum und eine Fachjury mit ihrem „Blu-Board“, einem neuen Coaching-Tool.

In einem mittelständischen Unternehmen, in dem sich der Inhaber für den einzig klar denkenden Menschen hält und entsprechend immer diktatorischer auftritt, kann man oft beobachten, dass dann im Gegenzug der Betriebsratsvorsitzende anfängt, sich ungewohnt aggressiv mit der Geschäftsleitung zu streiten und sich, wo er nur kann, querlegt. Wie auf einer Schaukel rutscht der Arbeitnehmervertreter „nach außen“, um eine Art Machtbalance herzustellen.

Dass soziale Systeme oft nach einem Gleichgewicht streben, davon ist Britta Ludwig überzeugt. Sie hat ein Tool entwickelt, das aus der Vogelperspektive zeigt, wie ein System aus dem Gleichgewicht geraten kann und wie man durch Veränderungen einen Ausgleich herstellt. Das Tool ist keine Schaukel, sondern ein Brett, das locker auf einer Kugel aufliegt. Es wurde Blu-Board getauft. „Blu“ steht

nicht für „blau“, sondern ist eine Abkürzung für „B. Ludwig“. Auf dem Brett befinden sich Holzfiguren (Pöppel) und eventuell auch kleine Holzwürfel (Symbole für „Ressourcen“), mit denen ein

Coachee sein inneres Bild von einem System verdeutlichen kann. Ist das System im Gleichgewicht, liegt das Brett waagrecht auf der Kugel. Wenn nicht, hat es Schlagseite oder es fällt herunter.



Blu-Board I. Das Aufstellungsbrett wird zur Wippe.



Foto: Pichler

Britta Ludwig. Die Hamburgerin überzeugte mit ihrem Blu-Board und gewann den Coach & Trainer Award 2015 des DVCT.

Mehr Dynamik in die Aufstellungsarbeit

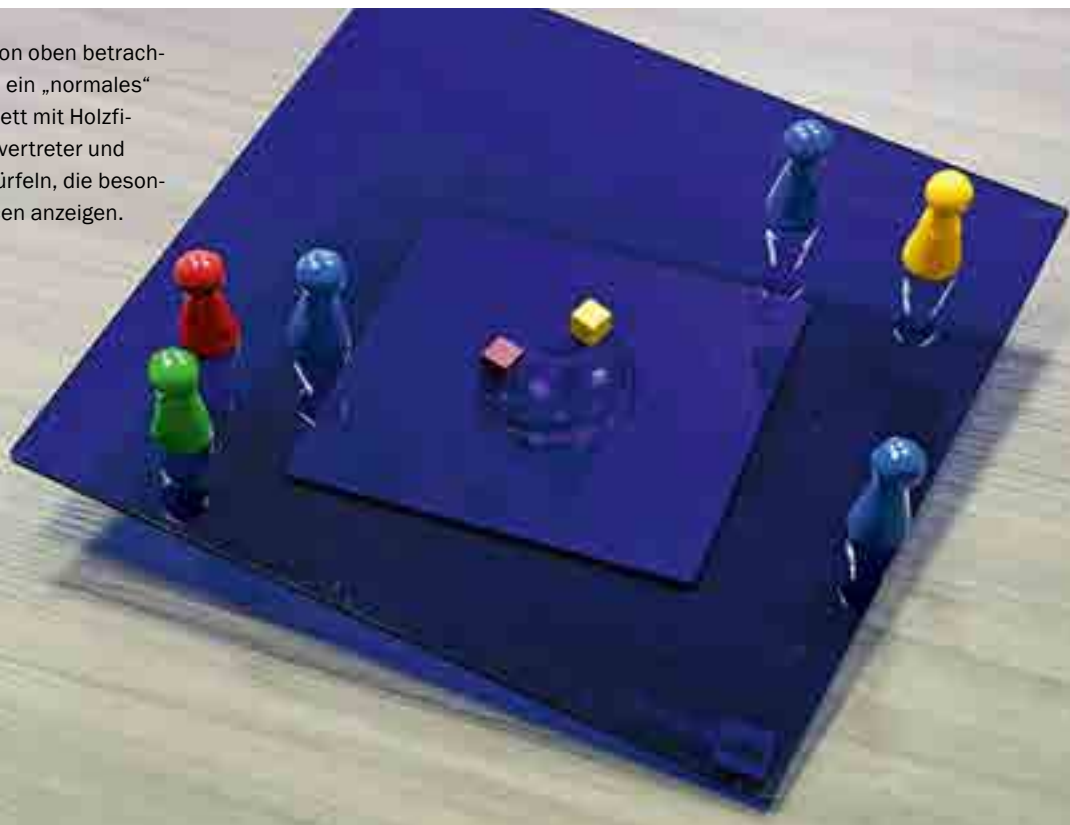
Das Blu-Board will Systeme, in denen wir uns bewegen, sichtbar und erlebbar machen. Viele Coachees sehen ihre Situation nicht nur zum ersten Mal „von außen“, sondern sie erleben auch die Anfälligkeit und Dynamik eines Systems. Das hilft ihnen laut Ludwig wirklich ganz enorm, ihre Problemsituation besser und intuitiver zu verstehen, sodass recht schnell neue Lösungen und Möglichkeiten angedacht werden können. Das Brett gewährt insbesondere dann Einblicke in neue Chancen, wenn verschiedene Szenarien rasch nacheinander aufgestellt (simuliert) werden.

Das Blu-Board kann eine Vielzahl von Referenzen vorweisen („ein flexibles, sehr individuell nutzbares Coaching-Tool“) und gilt als ideal für Coachs, Trainer, Pädagogen, Therapeuten, Organisationsaufsteller – also für alle, die in Beratung und Coaching mit neugierigen Menschen arbeiten und einen ganzheitlichen, systemischen Ansatz verfolgen. Das Tool kann mit einer Vielzahl von Coaching-Ansätzen kombiniert werden. „Erleben statt verstehen! Begreifen statt erkennen! Verdecktes sichtbar machen

ren endlich ändern würden, gäbe es ein optimales Gleichgewicht“, sind vor diesem Hintergrund der ideale Aufhänger für einen Coach, die eigene Veränderungsbereitschaft zu thematisieren. Britta Ludwig ist Kommunikationsfachwirtin, Trainerin, Business-Coach und systemische Organisationsaufstellerin. Sie ist seit 2003 mit ihrem Institut „artgerechte (Selbst-)Führung“ selbstständig. Im Jahr 2011 entwickelte sie zur Unterstützung ihrer Arbeit das Coaching-Tool Blu-Board, das nach etlichen Jahren des Praxisfeedbacks als

Das „Comforming“ wird in einem Info-Kasten auf der nächsten Seite beschrieben. Momber-Heers arbeitete im Laufe ihres Lebens unter anderem für eine Outplacement-Agentur und musste sich mit Arbeitslosen auseinandersetzen, die zwar sehr gute schriftliche Bewerbungsunterlagen vorweisen konnten, aber nie zu einem zweiten Gespräch innerhalb eines Bewerbungsverfahrens eingeladen wurden. Irgendetwas stimmte nicht an ihrem persönlichen Auftritt. Die gelernte Schauspielerin und heutige Expertin

Blu-Board II. Von oben betrachtet ist das Tool ein „normales“ Aufstellungsbrett mit Holzfiguren als Stellvertreter und kleinen Holzwürfeln, die besondere Ressourcen anzeigen.



Produktfotos: Pichler

und spielerisch neue Möglichkeiten und Lösungsansätze generieren – das ist im Wesentlichen der Nutzen des Blu-Board“, so beschreibt die glückliche Preisträgerin ihre Entwicklung. Natürlich ist das Brett nicht dazu da, dass ein Coachee für sich alleine das Design einer neuen sozialen Wirklichkeit entwirft, nach der sich dann alle anderen richten müssen. Das Tool ist „nur“ ein Hilfsmittel zur Reflexion. Wie sich die Realität entwickelt, hängt davon ab, was alle Beteiligten miteinander aushandeln. Sätze wie „Wenn sich die ande-

ausgereift gilt und inzwischen auch als Produkt bei Neuland in Eichenzell für 190 Euro zuzüglich Mehrwertsteuer und Versandkosten zu kaufen ist.

Von den drei Nominierten, die sich auf dem DVCT-Kongress präsentieren durften, blieben zwei „Zweitplatzierte“ übrig, deren Innovationen als „Qualifiziertes Produkt 2015“ ausgezeichnet wurden. Diesmal waren das die „Egometric“-Methode von Anna Momber-Heers aus Hamburg und das „Comforming“ von Dr. Walter Schoger aus Burgwindheim.

für Präsenz-Coaching half diesen Menschen, ihr Erscheinungsbild und ihre zentralen Kompetenzen in Einklang zu bringen, um einen stimmigen Eindruck zu hinterlassen. Momber-Heers entwickelte die „Egometric“-Methode, die ein authentisches Selbstmarketing zum Ziel hat. Dabei nutzte sie ihr Wissen aus der Schauspielerei. Schauspieler müssen sich beim Casting gut verkaufen und kennen viele Wege, ihre individuelle Wirkung in stimmige Worte zu kleiden und das Ganze dann auch noch bewusst zu →

Erkennen, wer sich „in die Seile hängt“

DVCT. Das Tool „Comforming“ landete beim Wettbewerb „DVCT Coach & Trainer Award 2015“ unter den „zweiten Siegern“. Es will Arbeitsbeziehungen sichtbar und spürbar machen und dürfte für jedes Team eine große gruppensdynamische Herausforderung sein.



Foto: Pichler

„**Comforming**“. Dr. Walter Schoger (2. v. re.) spürt den gruppensdynamischen Kräften in einem Team nach.

In jedem Team und jeder Abteilung gibt es Mitarbeiter, die sich in die Seile hängen und etwas bewegen. Und es gibt andere, die haben mit ihrem Tun keinen Einfluss auf das System. Sie stehen auf verlorenem Posten. Künftig gibt es mit „Comforming“ ein Tool, das solche Zusammenhänge erlebbar macht.

In einem Seminarraum werden die Strukturen und Prozesse eines Teams visualisiert und nachgebaut. Jeder fasst ein Seil an und verbindet sich mit einem speziellen Andockstück mit anderen Seilen. Anschließend wird das Geflecht unter Spannung gesetzt, damit jeder sehen und spüren kann, welche Kräfte wirken. Beziehungen werden nicht nur visualisiert, sondern jeder erfährt am eigenen Leib die Richtung und die Kraft einer Arbeitsbeziehung. „Comforming“ (<http://comformer.net>) besteht in einem vertieften Verstehen („Transparenzerleben“) und Optimieren von Prozessen und Strukturen in drei Dimensionen:

1. Zusammenarbeit (stabiler und zielführender)
2. Zusammenhalt (stärker und belastbarer)
3. Ergebnis (effektiver und effizienter).

Offenbar wird, wer zentrale Positionen innehat und wer mit welchem Krafteinsatz wie viel bewegt, wer unter-, überfordert und wer überlastet ist. Das „Comforming“ lenkt die Aufmerksamkeit auf Wechsel-Wirkungs-Zusammenhänge, erhöht deren Wirkungsgrad, Verbindlichkeit und Nachhaltigkeit. Zuerst liegt der Fokus auf der Funktionalität, der

Effektivität und Effizienz der Arbeitsbeziehungen. Dafür muss das Miteinander thematisiert und optimiert werden: Gruppen werden durch das Lösen gemeinsamer Aufgaben und das Austarieren ihrer Rollen reformiert und gestärkt. Ferner sind positive Auswirkungen auf die Qualität der Zusammenarbeit (Kohäsion) sowie die Integration und Identifikation mit dem Team beobachtbar.

Ausgangsfrage: Wie Beziehungen abbilden?

Der Coach und Trainer Dr. Walter Schoger, der das „Comforming“ entwickelte und sich markenrechtlich schützen ließ, berichtet über die Entstehung des Tools: „Erste spontane Experimente mit Seilen unternahm ich in einem Konfliktmanagementseminar bei dem Versuch, problematische Beziehungsrelationen und ‚Seilschaften‘ sichtbar zu machen.“ Seither nutzt er Seile und Schnüre, um Beziehungen zu visualisieren: Kommunikationsabläufe per Wollknäuel, die Führungsbeziehungen per Tau, didaktische Einflussfaktoren in Trainings per selbst gebasteltem Mobile. Die Frage, die zum „Comforming“ führte, lautete: Wie können Mitarbeiter abteilungsübergreifend zu einer optimalen Arbeits-, Prozess- und Teamorganisation geführt werden – und im Idealfall solche Strukturen selbst etablieren und optimieren? Als kritische Größen kristallisierten sich vor allem die Schnittstellen zwischen einzelnen Projektphasen und die bereichsübergreifende Kooperation heraus. Schoger: „Ich suchte nach einem Strukturfeedback, das die Beziehungen zwischen einzelnen Bereichen, Mitarbeitern, Aufträgen und Aufgaben möglichst realistisch abbildet und unmittelbar erlebbar macht. Für die Darstellung der Beziehungen und Kräfte wählte ich Seile.“

Die Kombination aus hohem Aufforderungscharakter, dem intuitiven Erfassen des Tools und der spielerischen Entfaltung seiner Wirkung als „sozialer Spiegel“ birgt auch Risiken. Im „Comforming“ zeigen sich die Zusammenhänge unverblümt und ungeschönt. Eindrucksvoll erkennt man vergeudete Ressourcen und die suboptimale Positionierung von Personen und spürt schwelende Konflikte, die eine Eigendynamik entfalten können. Wer später das Arbeiten mit diesem Tool in der Unternehmenspraxis leiten will, muss gründlich vorbereitet werden – zum Beispiel auf die wichtigsten (Anwendungs-)Möglichkeiten und (Neben-)Wirkungen und auf unterschiedliche Prozessdesigns. Derzeit befindet sich das Tool noch in der Erprobungsphase.

→ kultivieren und gezielt einzusetzen. Die „Egometric“-Methode kann auch dazu genutzt werden, um Trainern und Coachs zu einer Alleinstellung zu verhelfen. Die Jury lobte, dass mit dieser Methode die Vielfältigkeit eines Menschen sinnvoll gebündelt werde. Außerdem werde Menschen geholfen, Schattenanteile bewusst ans Licht zu lassen.

Podiumsdiskussion zur Zukunft des Trainings

Auf dem DVCT-Kongress gab es auch eine lebendige Podiumsdiskussion zum Thema „Ist Unternehmen durch Training und Coaching zu helfen?“. Corinna Vogt von der Ing-Diba wünschte sich von Trainern, die mit neuen Konzepten und Themen wie „Agilität“ an die Unternehmen heranträten, mehr „echte Expertise“ und „Business-Nähe“. Gianni Liscia, geschäftsführender Gesellschafter von Liscia Consulting in Paderborn, bemängelte, dass viele Coachs und Trainer zu oft versuchen würden, ausschließlich das zu verkaufen, was sie selber umsetzen könnten – zum Beispiel bestimmte Methoden. Dies führe häufig dazu, dass zwar die Anfrage des Kunden bedient werde, die Trainings- oder Coachingmaßnahme allerdings nur Symptome und nicht die Ursache behandle. Business-Coach Eckart Fiolka wies darauf hin, dass sich ein Unternehmen bei der Auswahl eines

Trainers oder Coachs auch fragen müsse: „Braucht es einen Coach, der Stabilität und Sicherheit gibt? Oder jemanden, der die Kultur dehnt und Impulse setzt?“ Fiolka empfiehlt jungen Coachs und Trainern, mutig zu sein, Anstöße zu geben und sich darauf zu spezialisieren, jemand zu sein, der ein System in Schwingung bringen könne.

Susanne Lübben, Vorstandsvorsitzende des DVCT, wies aus Sicht des Verbands darauf hin, wie sehr sich das Berufsbild nicht zuletzt durch immer größere Bedeutung der digitalen Medien verändere. „Es geht sowohl in der Kunden- oder Klientenbeziehung als auch in Marketing und Vertrieb nicht mehr nur um persönliche Kontakte. Darauf muss man sich als Trainer oder Coach einstellen.“ Genau das berichtete auch Carlo-Matthias Enk, der bei der Deutschen Bahn für die Aus- und Weiterbildung der rund 650 Ausbilder und Trainer verantwortlich ist. Seine Beobachtung: „Lernen und Arbeiten vermischen sich immer mehr. Und weil sich unsere Arbeitsplätze immer stärker digitalisieren, digitalisiert sich auch das Lernen viel extremer.“ Einig waren sich die Diskutanten, dass sich die Arbeitswelt rasant verändert. „Umso mehr müssen Trainer und Coachs ihren Beitrag zu Innovation und Stärkung der Wettbewerbsposition ihrer Kunden stärker herausstellen“, betont Susanne Lübben.

Martin Pichler ●



Foto: Jasmin Theuringer

Coach & Trainer Award 2015 des DVCT. In der Mitte lächelt Britta Ludwig. Daneben stehen die „Zweitplatzierten“ Anna Mombner-Heers und Dr. Walter Schoger.

EINFACH DAS RICHTIGE TUN!

Die Qualifizierungsangebote und Services der Haufe Akademie machen es Ihnen leicht, das Richtige zu tun.

Zukunftsgestaltung für Unternehmen

Kompetenz für Fach- und Führungskräfte

Durch passgenaue Lösungen und einzigartige Services erleichtert die Haufe Akademie die Zukunftsgestaltung von Unternehmen und die kontinuierliche Kompetenzerweiterung von Fach- und Führungskräften.

Mehr unter
www.haufe-akademie.de

- ▶ Seminare und Trainings ▶ e-Learnings
- ▶ Qualifizierungsprogramme und Lehrgänge
- ▶ Tagungen und Kongresse
- ▶ Unternehmenslösungen ▶ Consulting

Schwächen können verborgene Stärken sein

PSYCHOLOGIE. Viele Menschen beklagen ihr Leben lang ihre Schwächen und versuchen sie zu beseitigen. Das gelingt ihnen meist nicht – unter anderem, weil sich hinter vielen unserer sogenannten Schwächen in Wahrheit Stärken verbergen. Viel sinnvoller ist es, die vorhandenen Talente zu entfalten und die starke Seite unserer Schwächen zu nutzen.

„Ich bin zu perfektionistisch.“ „Ich kann mich nicht durchsetzen.“ „Ich werde schnell ungeduldig.“ Solche Aussagen hören Coaches oft, wenn sie Personen fragen, warum diese mit bestimmten Aufgaben und Situationen Probleme haben. So detailliert listen die Betroffenen dann ihre vermeintlichen Schwächen auf, dass man den Eindruck gewinnen könnte: Diese Person hat nur „Schwächen“. Dabei zeigt sich bei einem gezielten Nachfragen meist schnell, dass die Person in ihrem Leben schon viele Herausforderungen gemeistert hat.

Die ähnliche Konzentration auf die Schwächen erlebt man häufig, wenn sich Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern zu Entwicklungsgesprächen zusammensetzen. Dann spielen die „Schwächen“ des Mitarbeiters eine so große Rolle, dass man sich fragt: Warum hat das Unternehmen diesem Mitarbeiter noch nicht gekündigt? Viele Führungskräfte thematisieren in den Entwicklungsgesprächen mit ihren Mitarbeitern vor allem, was in der Vergangenheit nicht optimal lief. Folgenden Punkten wird hingegen wenig bis gar keine Aufmerksamkeit geschenkt:

- Was lief gut?
- Warum lief ist es gut?
- Welche Kompetenzen zeigte der Mitarbeiter dabei?
- Wie kann er seine Stärken künftig noch besser entfalten?

Was gut war, wird schnell abgehakt, um anschließend die ganze Aufmerksamkeit auf die Schwächen und Versäumnisse des Mitarbeiters zu richten.

Dieses Ungleichgewicht spüren auch die Mitarbeiter. Deshalb erleben sie die Entwicklungsgespräche vor allem als Kri-

tikgespräche und blicken ihnen eher mit Unbehagen entgegen, anstatt sich auf sie zu freuen. Denn sie wissen: Das Gespräch wird sich vor allem darauf konzentrieren, was in der Vergangenheit nicht optimal lief. Woran liegt es, dass wir uns meist vorwiegend auf unsere Schwächen statt Stärken konzentrieren? Eine zentrale Ursache hierfür ist, dass wir vieles, was wir gut machen und können, als selbstverständlich erachten.

So erfüllt es zum Beispiel manch guten Texter nicht mit Stolz, dass er gut schreiben kann. Und viele exzellente Zuhörer sind keineswegs stolz darauf, dass sie gut zuhören können. Entweder, weil ihnen diese Fähigkeit nicht bewusst ist, oder weil sie dieses Können als selbstverständlich erachten. Anders verhält es sich mit

den Denk- und Verhaltensmustern, an denen wir uns regelmäßig stoßen. Sei es, weil wir ein anderes Wunschbild von uns haben, oder weil sie uns im Alltag tatsächlich zuweilen Probleme bereiten. Mit diesen unerwünschten Denk- und Verhaltensmustern beschäftigen sich viele Menschen tagaus und tagein. Diese „Schwächen“ versuchen sie abzubauen, statt ihre Stärken auszubauen.

Stärken werden oft nicht gewertschätzt

Ähnlich verhält es sich bei vielen Führungskräften. Auch sie erachten das, was ihre Mitarbeiter gut können oder tun, oft als selbstverständlich. Sei es, dass sie Termine zuverlässig einhalten oder selbstständig Probleme lösen. Also verlieren sie darüber keine großen Worte. Stattdessen konzentrieren sie sich auf die Verhaltensweisen, bei denen die Mitarbeiter ihrem Idealbild nicht entsprechen – selbst wenn diese für den Arbeitserfolg eine geringe Bedeutung haben.

Ein Umdenken findet meist erst statt, wenn der Mitarbeiter das Unternehmen verlässt und ein Neuer seinen Platz einnimmt. Dann wird der frühere Mitarbeiter häufig glorifiziert. „Der Schmidt war ein toller Mitarbeiter. Er hat zwar oft gemeckert, doch verkauft hat er wie kein Zweiter.“ Oder: „Der Seifert war zwar etwas chaotisch, doch im Programmieren war er ein Ass.“ Dann ist das, was vorher selbstverständlich war, auf einmal nicht mehr selbstverständlich. Plötzlich werden die Stärken des Ex-Mitarbeiters gewürdigt und seine Schwächen sind nur noch Anlass für Anekdoten. Und alle beklagen,



AUTOR

Frank Rebmann
arbeitet als Trainer, Berater und Coach und gilt als Experte für das Themenfeld „Ermitteln und Entwickeln der Stärken von Führungskräften und ihren Mitarbeitern“. Der zertifizierte Trainer und systemische Coach verfügt über 16 Jahre Erfahrung als Führungskraft und 20 Jahre Erfahrung als Verkäufer in Industrie- und Handelsunternehmen.

Frank Rebmann, Stärkentrainer
Stresemannstr. 7, 70192 Stuttgart
Tel. +49711 91401156
www.staerkentruener.de



Blickwinkel. Ob eine Schwäche wirklich eine Schwäche oder eher eine Stärke ist, hängt auch davon ab, welche Aufgaben jemand bearbeitet.

dass dieser „wertvolle Mitarbeiter“ das Unternehmen verließ – weil er meinte, er könne in ihm seine Fähigkeiten nicht entfalten. Deshalb sollten Führungskräfte, wenn sie mit einem Mitarbeiter über dessen Arbeit und künftige Entwicklung sprechen, vor allem folgende Fragen erörtern:

- Warum hat der Mitarbeiter diese und jene Aufgabe gut erledigt?
- Welche besonderen Fähigkeiten zeigte er dabei?
- Wie sollte sein Arbeitsfeld künftig aussehen, damit er diese Fähigkeiten noch besser einsetzen kann?

Mitarbeiter erbringen nur Spitzenleistungen, wenn sie ihre Zeit und Energie auf die Dinge verwenden, bei denen sie überdurchschnittliche Fähigkeiten haben. Verwenden sie ihre Energie hingegen vor allem darauf, ihre „Schwächen“ zu beseitigen, statt ihre Talente zu entwickeln, entrichten sie nie der Mittelmäßigkeit. Ein Dirk Nowitzky wäre nie einer der besten Basketballspieler weltweit geworden,

wenn er zugleich versucht hätte, den Nobelpreis in Physik zu erringen. Umgekehrt hätte Albert Einstein nie den Nobelpreis in Physik bekommen, wenn er zugleich versucht hätte, ein Top-Basketballspieler zu werden.

Unsere Schwächen sind meist übertriebene Stärken

Führungskräfte sollten im Umgang mit ihren Mitarbeitern nicht dafür sorgen, dass jeder alles kann. Ihre Aufgabe ist es, die Mitarbeiter so einzusetzen, dass jeder seine Fähigkeiten entfalten und einbringen kann. Außerdem sollten sie die Zusammenarbeit ihrer Mitarbeiter so strukturieren, dass sie gemeinsam ein Spitzenteam bilden – unter anderem, weil sie sich wechselseitig unterstützen und so ihre individuellen Schwächen kompensieren.

Bei einem genauen Betrachten der sogenannten Schwächen von Mitarbeitern zeigt sich zudem oft: Ihre vermeintlichen

Schwächen sind übertrieben ausgeprägte Stärken. So arbeitet zum Beispiel eine Person, die zur Pedanterie neigt, stets sehr ordentlich und gewissenhaft. Das heißt: Sie arbeitet strukturiert und prüft regelmäßig, ob sie keine Fehler gemacht hat. Diese Eigenschaften benötigen nicht nur Controller und Programmierer. Zur Schwäche wird ein solches Verhalten erst, wenn der Mitarbeiter Aufgaben wahrnimmt, bei denen dieses Verhalten den Erfolg eher verhindert als fördert, oder wenn er zum Beispiel jeden Arbeitsschritt aus Angst, einen Fehler zu machen, so oft kontrolliert, dass die meiste Arbeit liegen bleibt.

So verhält es sich bei fast allen „Schwächen“: Sie sind übertrieben ausgeprägte Stärken. Aus einer hohen Eigeninitiative kann schnell eine mangelnde Teamfähigkeit werden. Und eine sehr große Vorsicht kann zu mangelnder Entschlusskraft führen. Jedoch nur, wenn die betreffende Person eine Aufgabe wahrnimmt, bei der diese Verhaltensmuster nicht gefragt sind. →

→ Hierfür ein Beispiel: Wenn ein Flugzeugmechaniker die wichtigsten Teile eines Flugzeugs vor einem Flug mehrfach prüft, dann handelt er verantwortungsbewusst. Denn ein technischer Defekt beim Fliegen kann Hunderte von Menschen das Leben kosten. Beschäftigt sich hingegen ein Einkäufer wochenlang mit der Frage, ob er die neuen Kugelschreiber bei diesem oder jenem Großhändler kauft, dann ist dies vermutlich ein Zeichen mangelnder Entschlusskraft. Das gleiche Verhalten kann eine Stärke und eine Schwäche sein – abhängig davon, in welcher Situation es gezeigt wird.

Blick auf Stärken eröffnet neue Perspektiven

Diese Zusammenhänge sind vielen Menschen nicht bewusst. Wenn sie im (Arbeits-)Alltag häufig mit denselben Schwierigkeiten kämpfen, verdichtet sich bei ihnen schnell das Gefühl: Ich habe hier eine Schwäche. Dieses Gefühl wird mit der Zeit zuweilen so stark, dass sie ihre Stärken aus dem Blick verlieren. Entsprechend unsicher werden sie. Dann ist meist ein neutraler Gesprächspartner hilfreich, der ihnen wieder die Augen öff-

net – nicht nur für ihre offensichtlichen Stärken, sondern auch für die Stärken, die sich hinter ihren „Schwächen“ verbergen. Dann wird ihnen oft auch klar, dass sie auch von vielen ihrer vermeintlichen „Schwächen“ profitieren könnten, sofern sie diese zur richtigen Zeit und in den richtigen Situationen aktivieren.

Dann wird häufig auch deutlich, dass viele unserer vermeintlichen Schwächen aus einem falschen Rollenverständnis resultieren. So sind zum Beispiel viele Verkäufer überzeugt: Ein guter Verkäufer müsse mit jeder Person sozusagen im Handumdrehen „Freundschaft“ schließen können. Ein Irrglaube, denn viele Kunden empfinden ein entsprechendes Verhalten als anbiedernd und unprofessionell. Und manchen Chef plagen Selbstzweifel, weil er der Auffassung ist, eine Führungskraft müsse stets wie ein Fels in der Brandung stehen und dürfe nie Unsicherheit zeigen. Ebenfalls ein Irrglaube! Denn viele Mitarbeiter identifizieren sich gerade mit Vorgesetzten, die sich menschlich und nahbar zeigen.

Viele Menschen, die über ihre Stärken und Schwächen nachdenken, glauben, sie müssten sich radikal verändern, wenn sich etwas in ihrem Leben verbessern

soll. Wenn die meisten unserer Schwächen aber nur übertrieben ausgeprägte Stärken sind, ist dies nicht nötig. Dann genügen oft kleine Verhaltenskorrekturen, um wieder in die Erfolgsspur zu gelangen.

Fazit: In erster Linie steht bei vielen Menschen die Frage im Vordergrund, wie man seine Stärken entfalten kann. Dazu haben sich in vielen Coachings folgende Anregungen bewährt:

- Wenn man seine wahren Stärken identifiziert hat, sollte man die Grenzen der Stärken sorgsam erkunden. Die Botschaft lautet: „Übertreiben Sie den Einsatz Ihrer Stärken nicht. Sonst werden hieraus schnell Schwächen.“
- Jeder sollte die Menschen in seinem Umfeld fragen, welche Stärken er wann häufiger einsetzen könnte. Und er sollte fragen, wann er zu stark auf gewisse Stärken baut, damit die nötige Balance gewahrt werden kann.
- Es gilt, Stärken mit Zielen zu verbinden. Bei neuen Zielen sollte man prüfen, ob diese den eigenen Stärken entsprechen. Denn nur dann können Höchstleistungen erbracht werden.
- Manche Stärken nutzen wir eher selten. Hier liegt das größte Entwicklungspotenzial. Jeder sollte für sich selbst ermitteln, welche Stärken er wann nutzt.
- Außerdem kommt es darauf an, die eigenen Schwächen clever zu kompensieren. Tipp: „Akzeptieren Sie Ihre Schwächen. Sie müssen nicht alles können. Seien Sie ehrlich zu sich, und überlegen Sie sich auch, für welche Tätigkeiten Sie eher nicht geeignet sind. Dadurch vermeiden Sie Stress.“
- Um Schwächen auszugleichen, macht es Sinn, bestimmte Aufgabengebiete neu zu definieren. Das kann zum Beispiel geschehen, indem man gewisse Aufgaben delegiert oder im Team eine neue Aufgabenverteilung vornimmt.
- Stärken kann man gezielt zum Kompensieren von Schwächen nutzen. Hierfür ein Beispiel: Angenommen, jemand übernimmt in Meetings ungern die Gesprächsführung, dann kann er stattdessen beispielsweise seine Stärke, gut analysieren und weiterführende Fragen stellen zu können, nutzen, um sich einzubringen und zu profilieren.

Frank Rebmann ●

Stärkenorientierung

Drei Aspekte. Das Wissen um seine Stärken versetzt einen Menschen in die Lage, seine Schwächen besser zu verstehen und mit ihnen gelassener umzugehen. So entwickelt sich auf Dauer das nötige Selbstbewusstsein.



So erkennen Menschen ihre wahren Stärken

Checkliste. Frank Rebmann hat zehn Fragen formuliert, mit denen jeder seine Stärken identifizieren kann. Es gibt offensichtliche Stärken, die bewusst sind. Und es gibt Stärken, die kaum oder gar nicht bewusst sind – entweder, weil man die betreffenden Fähigkeiten nicht oft einsetzt oder sie einfach selbstverständlich nutzt, sodass es nicht mehr auffällt, dass sie etwas Besonderes sind.

1. Was geht Ihnen leicht von der Hand?

Welche Aufgaben und Aktivitäten erledigen Sie sozusagen spielerisch, ohne groß darüber nachzudenken? Bei welchen können Sie brillieren?

2. Was motiviert Sie und gibt Ihnen Energie?

Welche Aufgaben ziehen Sie fast „magisch“ an? Was machen Sie mit Freude? Was würden Sie gerne häufiger tun?

3. Wo erzielen Sie gute Ergebnisse?

Bei welchen Tätigkeiten erzielen Sie überraschend gute Resultate – manchmal scheinbar ohne Anstrengung?

4. Wann fühlen Sie sich „echt“?

Bei welchen Aktivitäten haben Sie das Gefühl, authentisch und ganz Sie selbst zu sein?

5. Was lernen Sie schnell?

Welche Sachverhalte oder Themen verstehen Sie sehr schnell, und was lernten Sie ohne große Anstrengung?

6. Worauf konzentrieren Sie sich besonders?

Welche Themen oder Entwicklungen verfolgen Sie aufmerksam? Was finden Sie spannend?

7. Was konnten Sie schon als Kind sehr gut?

Was haben Sie schon in Ihrer Kindheit gern oder oft getan? An welche Erlebnisse von früher erinnern Sie sich besonders gern?

8. Wann ist Begeisterung in Ihrer Stimme?

Wofür können Sie sich begeistern? Wann ist Ihre Stimme voller Energie und Leidenschaft?

9. Wann verwenden Sie solche Worte wie „super“ und „toll“?

In welchen Situationen, bei welchen Ereignissen verwenden Sie solche Formulierungen wie „Am liebsten ...“ und „Es wäre toll, wenn ...“.

10. Welche Aufgaben erledigen Sie sofort?

Welche Aufgaben tragen Sie oft nicht in Ihren Terminkalender ein, weil Sie diese sofort erledigen? Bei welchen Tätigkeiten vergessen Sie häufig die Zeit?

Auch die Schwachpunkte beachten

Nachdem man seine genutzten Stärken (also die Fähigkeiten, auf die man oft und gerne zurückgreift) ermittelt hat, macht es auch noch Sinn, die ungenutzten Stärken, also die Fähigkeiten, die man noch nicht so oft einsetzt, zu erforschen.



Foto: Rebmann

Blick zurück. Stärken zeigten sich oft in vergangenen Leistungen. Man muss nur aufmerksam hinschauen.

Analyse der ungenutzten Stärken:

- Was mache ich sehr gerne, was ich aber in meiner jetzigen Position nur sehr selten nutzen kann?
- Zu welchen Gelegenheiten kann ich diese Stärken bereits jetzt nutzen?

Um sich besser kennenzulernen, sollten auch die Schwachpunkte untersucht werden – also die Tätigkeiten, die einem nicht so leicht von der Hand gehen und bei denen man keine Top-Ergebnisse erzielt, weil gewisse Fähigkeiten oder Eigenschaften weniger stark ausgeprägt sind.

Analyse der schwächeren Punkte:

- Wo muss ich mich anstrengen und erreiche trotzdem keine besonders guten Ergebnisse?
- Wie beeinflusst diese Schwäche meine gegenwärtige Rolle und meinen Job?
- Wie wichtig ist diese Fähigkeit in meiner jetzigen Situation überhaupt? Muss ich sie ausgleichen oder kann ich sie so belassen, wie sie ist?

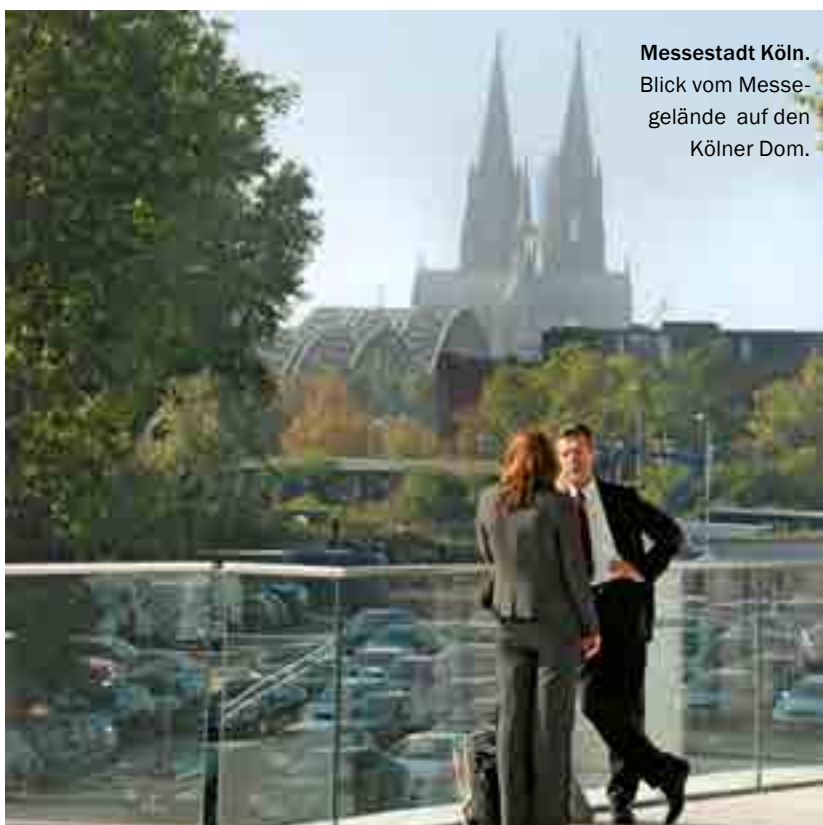
Zum Schluss sollte sich jeder auch noch seinen überzogenen Stärken zuwenden – also jenen Fähigkeiten und Eigenschaften, die sehr stark ausgeprägt sind, was allerdings in gewissen Situationen Probleme bereitet.

Analyse der überzogenen Stärken:

- Wo setze ich Stärken von mir zu oft oder zu intensiv ein?
- Welche Auswirkungen hat das auf mich? Meinen Job? Mein Umfeld?
- Wieso setze ich diese Stärken dennoch zu oft oder zu intensiv ein?

100.000 Besucher zur Didacta 2016 erwartet

MESSE. Die Didacta gilt als die weltweit größte Messe für Bildung – vom Kindergarten über Schule und Universität bis hin zur betrieblichen Aus- und Weiterbildung. Die Messe findet in diesem Jahr vom 16. bis 20. Februar in Köln statt. Mit ihrem breit gefächerten Kongressprogramm will die Didacta ihre Leitfunktion als „Bildungsgipfel“ unterstreichen.



Messestadt Köln.
Blick vom Messegelände auf den Kölner Dom.

Foto: Pichler

In drei Congress-Centren bietet die Didacta 2016 neben den Angeboten der rund 900 Aussteller ein umfangreiches Fortbildungsprogramm für die Fachkräfte aller Bildungsbereiche. Es werden 100.000 Besucher erwartet. Zur letzten Didacta, die (im Jahr 2013) in Köln durchgeführt wurde, kamen 874 Aussteller und 97.000 Besucher. In zahlreichen Vorträgen, Podiumsveranstaltungen, Workshops und Seminaren werden Vertreter aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Gesellschaft sowie viele Prominente über aktuelle Fra-

gen der Bildungslandschaft sprechen. Der ideale Träger der Bildungsmesse sind der Didacta Verband e.V., Darmstadt, und der Verband Bildungsmedien e.V., Frankfurt. Die betriebliche Weiterbildung findet auf der Didacta auf dem „Forum Qualifizierung“ (Halle 9, Stand B 66/C 69) statt.

- **Barbara Messer**, eine Spezialistin für internationale Train-the-Trainer-Weiterbildung, spricht zum Beispiel am 17. Februar (10.30 Uhr) zum Thema „Inhalte merkwürdig vermitteln – Alternativen zu Powerpoint“.

- **Prof. Dr. Christian Stamov-Rossnagel**, Jacobs University Bremen, hält am 18. Februar um 14:15 Uhr einen Vortrag zum Thema „Lernmotivation managen – Kein Hexenwerk, sondern Werkzeug“.
- **Inge Appel**, Geschäftsführerin Zertpunkt GmbH, bringt am 19. Februar um 12:15 Uhr den Zuhörern das Thema „Welche Chancen eröffnet die DIN EN ISO 9001:2015 für Bildungsanbieter? Gegenüberstellung der 9001:2008 und der 9001:2015“ näher.
- **Conny Lindner**, NLP-Lehrtrainerin, berichtet am 20. Februar um 10:45 Uhr von „Einsichten und Ansichten zum NLP“.
- **Petra Zillmer**, Dipl.-Übersetzerin und Trainerin (DGSL) spricht am 20. Februar um 11:30 Uhr zum Thema „Der Kern des Lernens – Neurowissenschaft trifft Suggestopädie“.

Die Generation der heute 20- bis 30-Jährigen wird das berufliche Bildungswesen revolutionieren. Auch dieses Thema wird die Didacta 2016 – wie schon andere Messen und Kongresse zuvor – beherrschen. „Das Lernen wird kollaborativ und digital“, sagt zum Beispiel Dr. Steffi Burkhart. Auf der Didacta 2016 in Köln wird sie zum Thema „Die spinnen, die Jungen! Eine Gebrauchsanweisung für die Generation Y!“ einen Vortrag halten (16. Februar, 15:30 Uhr, im „Forum Qualifizierung“). Dr. Burkhart berät Unternehmen zum Generationenmanagement. Sie ist sich sicher: „Die Jungen haben keine Lust mehr auf Machtmonopole oder starre Strukturen, sondern wollen flache Hierarchien und mehr Sinn in der eigenen Arbeit.“ In Bezug auf Lernen und Bildung beschreibe das Zukunftsinstitut von

Matthias Horx „Neues Lernen“ als einen Megatrend. Dabei stünden folgende Aspekte im Vordergrund. Die zunehmende Digitalisierung ermögliche einen breiteren und anderen Zugang zu Wissen. „Das klassische Bildungssystem, in dem wir Duckmäuser produzieren, ist veraltet und passt nicht mehr zur modernen Realität, in der wir Selbstdenker, Querdenker, Kreativköpfe brauchen“, so Burkhardt. Außerschulisches und -universitäres Wissen gewinne an Bedeutung.

Die Generation Y sei die erste Generation, die stark vom Internet geprägt sei. Lernstoff müsse on demand verfügbar sein und am besten auf jedem mobilen Endgerät. Lernvideos und Online-Kurse, sogenannte MOOCs, gewönnen immer mehr an Bedeutung. On demand sei deshalb besonders wichtig, weil Learning by Doing auch immer relevanter werde. Die Generation Y habe auch verstanden, dass Lernen nicht nur im Rahmen einer Ausbildung stattfinde, sondern lebenslang

entscheidend sei, um im Arbeitsmarkt wettbewerbsfähig zu bleiben.

„Es heißt ganz oft, die Generation Y hätte überhöhte Ansprüche an Arbeit und Führung. Das stimmt nicht. Sie spricht lediglich aus, was sich auch alle anderen Generationen wünschen“, betont Burkhardt. „Die Generation Y ist ein allgemeines Stimmungsbarometer. Wer auf junge Menschen eingeht, macht sein Unternehmen zu einem attraktiven Arbeitsplatz.“

Gudrun Porath ●

Drei Fragen an den Neurobiologen Prof. Dr. Gerald Hüther

Interview. Neurobiologisch betrachtet, lernt man das am besten, was Freude bereitet. Wie man nachhaltigen Lernerfolg sicherstellt, weiß Hirnforscher Professor Dr. Gerald Hüther. Er spricht auf der Didacta 2016 („Forum Bildung“) am 16. Februar, 14.00 Uhr, Halle 6, E 50/F 51.

Kann man beim Lernen glücklich sein?

Prof. Dr. Gerald Hüther: Jeder weiß, wie man glücklich lernt und kann sich daran erinnern: Als Kind war man der glücklichste Mensch der Welt, wenn man ein weiteres Wort oder eine Bewegung gelernt hat. Wenn wir das aus der wissenschaftlichen Perspektive anschauen, heißt das, man ist glücklich, wenn man durch einen eigenen Lernprozess einen kohärenteren Zustand im Gehirn erreicht. Das Hirn beginnt, die bereits angelegten eigenen Wissensinhalte und Netzwerke zu erweitern, damit das Neue irgendwie reinpasst. Und wenn es gelungen ist, das Neue in das Alte zu inkorporieren, entsteht Kohärenz.

Wie kann man das glückliche Lernen in den Schulalltag integrieren?

Hüther: Auswendiglernen geschieht in der Schule unter dem Druck, eine „Belohnung“ oder „Bestrafung“ zu erhalten. Deswegen gleicht es in gewisser Weise einer Dressur wie im Zirkus. Es bleibt zwar ein bisschen Wissen hängen, aber es wäre schöner, wenn man es freiwillig täte. Das Schlimmste, was unser gegenwärtiges Schulsystem unseren Schülern antut, ist, dass sie durch die Fokussierung auf die Durchschnittsnoten dazu gezwungen werden, ihre Leidenschaft am eigenen Entdecken und Gestalten zu unterdrücken. Wenn diese in der Schule verloren gegangen ist, entstehen leidenschaftslose Menschen, die sich später nicht richtig engagieren. Der Mensch muss sich einen Bereich aufbauen, in dem er seine Lust am Lernen unabhängig von Vorgaben entfalten kann. Für Kinder und Heranwachsende wäre es toll, wenn sie sich Wissen selbst



Gerald Hüther.
Lernen heißt auch, Wissen von anderen zu übernehmen.

Foto: Pichler

erschließen könnten. Lehrer sollten sie dabei unterstützen, auch wenn sie sich an Lehrpläne halten müssen.

Welche Faktoren sind ausschlaggebend, um lebenslanges Lernen zu gewährleisten?

Hüther: Das Schlimmste, was passieren könnte, ist, dass einem die Lust am Lernen vergeht. Solange diese Lust noch da ist, bleibt jeder Mensch ein Lernender. Wenn er diese Lust verloren hat, ist er möglicherweise ein Wissender, der aber keine Entwicklungsperspektive mehr hat. Das bringt uns zu der zweiten Fähigkeit, die auch niemand verlieren sollte: Wissen von anderen zu übernehmen. Wir brauchen andere Menschen, die wir mögen und von denen wir gerne alles lernen, was sie wissen. Je mehr sie sich von uns unterscheiden, desto mehr können wir von ihnen lernen.

Interview: Michael Steiner ●

Das wird ein schöner Monat für ...



... Klaus Michael Schindlmeier,

Geschäftsführer des für seine Events und seine Serviceorientierung legendären Best Western Plus Palatin Kongresshotels in Wiesloch. Er bekam die Gelegenheit, auf dem „Deutschen Hotelkongress 2016“ seine Kollegen aus der Hotellerie auf eine herausfordernde Zukunft einzustimmen. Sein Vortrag lautet: „Was machen wir, wenn wir keine Mitarbeiter mehr finden?“ Hoffentlich findet der „Top-Tagungshotelier 2015“ Gehör, wenn er erklärt, wie attraktiv gute Mitarbeiterführung für den Branchennachwuchs ist.

1. und 2. Februar in Berlin
www.dfvcg.de



... Prof. Dr. Hans-Dieter Hermann,

den bekannten Sportpsychologen und Führungskräfte-Coach, der vielen als Sportpsychologe der Deutschen Fußballnationalmannschaft bekannt ist. Er ist der Redner, der die monatlich stattfindende Vortragsreihe „Wissensforum 2016“ der Süddeutschen Zeitung eröffnet. Sein abendfüllender Vortrag steht unter dem Motto „Das Team gewinnt – gemeinsam zum Ziel“. Da in diesem Jahr die Europameisterschaft im Fußball ausgetragen wird und auch noch Olympische Spiele stattfinden, macht es Sinn, sich von Hermann auf das Thema „vom Spitzensport lernen“ einstimmen zu lassen.

2. Februar in München
www.sz-wissensforum.de



Foto: Blaine Harrington III / Corbis

... alle Giraffen,

weil sie das Symbol für die „Gewaltfreie Kommunikation“ sein dürfen. Die Giraffe hat ein sehr großes Herz und deshalb nannte der leider bereits verstorbene Marshall Rosenberg, der Erfinder der „Gewaltfreien Kommunikation“, die vorbildliche Art, miteinander zu kommunizieren, „Giraffensprache“. Rosenberg trat 1986 zum ersten Mal in Deutschland auf. Seine Anhänger feiern das mit einer Open-Space-Veranstaltung, die dem Austausch und der Vernetzung dienen soll.

12. bis 14. Februar in München
www.gewaltfrei-muenchen.de

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



... Barbara Messer,

eine Spezialistin für Train-the-Trainer-Seminare und für suggestopädische Lern- und Trainingskonzepte. Sie darf auf der Didacta in Köln gleich zweimal (Mittwoch und Freitag) auf dem „Forum Qualifikation“ auftreten. Einmal mit dem Vortrag „Merkwürdig vermitteln – Alternativen zu Powerpoint“ und zum anderen mit „Mut zur Verantwortung, Qualitätsmanagement auch und gerade bei ungewöhnlichen Trainingspfaden“.

16. bis 20. Februar in Köln
www.didacta-koeln.de



... Prof. Dr. Heidi Möller,

die sich an der Universität Kassel um das Thema „Theorie und Methodik der Beratung“ kümmert. Die Psychologie-Professorin und Coaching-Expertin gehört zu den Veranstaltern des „7. Kongresses für Psychodynamisches Coaching und Psychoanalytische Sozialpsychologie“ in Kassel. Die Veranstaltung hat das Schwerpunktthema „Die Kunst des Abdankens – Abschiede und Übergänge in Führung und Beratung“. Möller wird unter anderem einen Workshop zum Outplacement moderieren. Eingeladen sind in erster Linie die Mitglieder der Deutschen Gesellschaft für Supervision (DGSV) – aber auch Gäste.

19. bis 20. Februar in Kassel
www.dgsv.de



... Klaus Eidenschink,

Senior Coach im Deutschen Bundesverband Coaching e.V. (DBVC), Organisationsberater und Anbieter einer renommierten Coaching-Ausbildung. Er darf auf dem diesjährigen Coaching-Kongress der Hochschule für angewandtes Management in Erding die Abschluss-Keynote halten. Das Thema: „Was bedeutet Methodenintegration?“ Eidenschink macht sich für eine Methodenintegration stark, die nicht einfach nur etwas addiert. Er fordert mehr Verständnis für „veränderungswirksame Faktoren“ und regt an, dass ein Coach „kunstvoll die eigene Unsicherheit nutzen solle, um angemessen zu intervenieren“. Der Vortrag könnte irritieren.

25. bis 26. Februar in Erding
www.coaching-kongress.com

17

18

19

20

21

22

23

24

25

26

27

28

29

Februar 2015

Die Kongress-Highlights des Jahres 2016

MESSEN UND KONGRESSE. Viele freuen sich auf die Fußball-Europameisterschaft der Männer in Frankreich (10. Juni bis 10. Juli) oder die Olympischen Sommerspiele in Rio de Janeiro (5. bis 21. August). Für Weiterbildungsprofessionals hält das Jahr 2016 aber auch noch einige berufsspezifischere und nicht minder attraktive Veranstaltungen bereit.



Foto: Pichler

Gabal-Impulstage. Wer neue Trainingsmethoden und Seminarspiele kennenlernen will, ist auch 2016 bei den Gabal-Impulstagen gut aufgehoben.

16. bis 20. Februar: Didacta

Die Didacta, die jährlich an wechselnden Standorten stattfindet, gastiert in diesem Jahr in Köln (www.didacta-koeln.de). Die Bildungsmesse ist im Kern eine Messe für Kindergarten und Schule, kümmert sich aber auch um die berufliche Weiterbildung und hat dazu das Forum „Qualifizierung“ eingerichtet. Außerdem stellen sich auf der Messe acht Trainerverbände mit Aktionen vor, es gibt einen E-Learning-Summit und das „Impulsforum“ einer Redneragentur.

25. bis 26. Februar: Coaching-Kongress

Die Hochschule für angewandtes Management in Erding veranstaltet ihren jährlichen Coaching-Kongress diesmal rund um das Schwerpunktthema „Digi-

tales Medien im Coaching“. Der Kongress (www.coaching-kongress.com) findet in der Stadthalle Erding statt. Nicht alle Vorträge drehen sich um das Kongressthema „Digitalisierung“. So wird Jörg Middendorf, BCO Büro für Coaching und Organisationsberatung, Köln, am zweiten Kongresstag ein Live-Coaching durchführen. Dabei will er anhand von zwei ganz unterschiedlichen Coaching-Ansätzen (lösungsorientiert versus problemorientiert) zeigen, dass beide zu einem hilfreichen Ergebnis führen können.

26. bis 27. April: Personal Nord (Hamburg) und 10. bis 11. Mai: Personal Süd (Stuttgart).

Diese beiden regionalen Messen (www.personal-messe.de), die alle Bereiche des

betrieblichen Personalwesens abdecken, sind in Bezug auf das Rahmenprogramm fast „Zwillinge“. Ein Schwerpunkt ist dem Managementtraining und dem E-Learning gewidmet.

4. bis 5. Juni: Gabal-Impulstage

Lehren und Lernen wird interaktiver und vielfältiger, die Herausforderungen wachsen für alle Beteiligten. Die Gabal-Impulstage dienen dazu, dass Trainer neue Methoden kennenlernen und erproben können. Im Jahr 2016 feiert der Gabal e.V. anlässlich der „Impulstage“ bei der Luft Hansa in Seeheim-Jugenheim sein 40-jähriges Bestehen. Das diesmal besonders inspirierende Programm steht auf www.impulstage.gabal.de/jubilaeums-impulstage-2016.html.

8. bis 10. September: GSA Convention

Die Convention der German Speakers Association (GSA) findet diesmal im Maritim-Hotel in Ulm statt. Die Veranstaltung steht unter dem Motto „Performance 2016 – Seriously Speaking“. Das Kongressprogramm steht in Kürze auf www.german-speakers.org.

18. bis 20. Oktober: Zukunft Personal

Die „Zukunft Personal“ (www.zukunft-personal.de) in Köln gilt mit mehr als 600 Anbietern und über 15.000 Fachbesuchern als die größte Fachmesse für Personalmanagement in Europa. Auf keinem anderen Event trifft man mehr Personaler und Weiterbildungsprofessionals. Das Überraschende an der Veranstaltung ist, wie gut die inhaltliche Verbindung von Messe und Praxisforen klappt.

Gudrun Porath ●

Themen im März

DIE AUSGABE 03/2016 ERSCHEINT AM 26. FEBRUAR 2016

LEARNTEC 2016

Trendthema Learning Analytics

Vom 26. bis 28. Januar fand in Karlsruhe zum 24. Mal die Learntec statt, eine Plattform für das Lernen mit IT. Im Fokus standen diesmal die Themen Learning Analytics, Mobile Learning, Global Learning und Industrie 4.0. Wir fassen das Wichtigste in unserem März-Heft zusammen.



Fotos: Pichler

AKADEMIEN

Blick in die Zukunft

Auf der CeBIT forderte IBM letztes Jahr die Besucher seines Standes auf: „Rethink your business“ – eine Aufforderung, die man auch den Management-Akademien zurufen sollte. Experten sagen, wie die Zukunft der Weiterbildung aussehen kann.



NACHFOLGEREGELUNGEN

Hans Guckindieluft

Übergibt ein Inhaber sein Unternehmen an einen Nachfolger, sieht man viele Träume platzen. Alternde Chefs ignorieren viel zu lange die juristischen wie psychologischen Probleme, die mit der Übergabe auf sie zukommen. Ein Fachartikel weiß Rat.



IMPRESSUM

www.wuw-magazin.de
info@wuw-magazin.de
ISSN 0942-4946 · 29. Jahr

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
Christofer Grass
christofer.grass@haufe-lexware.com
Andrea Sattler
andrea.sattler@haufe-lexware.com

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

Autoren dieser Ausgabe
Sabine Engelhardt, Boris Grundl, Georg Guttmann,
Dr. Georg Kraus, Gudrun Porath, Sabine Prohaska,
Frank Rebmann, Winfried Ruigrok, Michael Steiner,
Anja Würzburg, Dr. Achim Zimmermann

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

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

Titelbild
Nick Kapros

Druck
Konradin Druck GmbH, Kohlhammerstraße 1-15,
70771 Leinfelden-Echterdingen

Anzeigen
Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2015
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Niederlassung
Würzburg, Unternehmensbereich Media Sales,
Im Kreuz 9, 97076 Würzburg
Anzeigenleitung Bernd Junker (verantwort. für Anzeigen):
Tel. 0931 2791556, Fax 0931 2791477
Key Account Management:
Annette Förster
Tel. 0931 2791544, Fax 09367 987604
annette.foerster@haufe-lexware.com
Dominik Castillo
Tel. 0931 2791751, Fax 0931 2791477
dominik.castillo@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 12,40 Euro;
Abopreis 112 Euro inkl. MwSt. und Versand;
Auslandsbezug 128 Euro
Das Abonnement kann spätestens vier Wochen vor
Ende des jeweiligen Bezugsjahres gekündigt werden.
Partner der wirtschaft+weiterbildung ist der Gabal
Verlag. Für Mitglieder des Gabal-Vereins ist der Bezug
mit der Zahlung ihres Mitgliederbeitrags abgegolten.
Für Mitglieder des Deutschen Verbandes für Coaching
und Training (dvct) e.V. ist der Bezug im Mitglieds-
beitrag enthalten.

HAUFE.

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

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



Thomas Becker, Carsten Knop (Hrsg.)
 Digitales Neuland. Warum Deutschlands
 Manager jetzt Revolutionäre werden, Springer,
 Wiesbaden 2015, 186 Seiten, 24,99 Euro

DIGITALISIERUNG

Vom Manager zum Revolutionär

Über die zunehmende Digitalisierung von Unternehmensprozessen, die sogenannte „vierte industrielle Revolution“, wird viel diskutiert – doch wird in Deutschland auch entsprechend gehandelt angesichts dieses „tief greifenden gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Umbruchs“? Genau diese Frage werfen die beiden Herausgeber Thomas Becker vom Personaldienstleister Reynold Associates und FAZ-Redakteur Carsten Knop in ihrem Buch „Digitales Neuland: Warum Deutschlands Manager jetzt Revolutionäre werden“ auf – und sehen noch großen Handlungsbedarf. Gesellschaft und Industrie müssten sich der „digitalen Revolution“ stellen und dürften sich aus Angst vor dem noch nicht Greifbaren nicht verschließen. Mit der Hilfe vom Staat allein werde Deutschland trotz „Hightech-Strategie“ kein Innovationsweltmeister. Mit Verweis auf eine Studie des IT-Branchenverbands Bitkom erwähnen die Herausgeber, dass die deutsche Wirtschaft in den Bereichen Maschinen- und Anlagenbau, Elektrotechnik, Automobilbau, Chemische Industrie, Landwirtschaft und der Informations- und Kommunikationstechnik im Rahmen der Industrie 4.0 jährlich ein zusätzliches Wachstum des Bruttosozialprodukts von etwa 1,7 Prozent erzielen könnte. Dem stellen sie Best Practices aus Unternehmen entgegen: In zwölf Beiträgen kommen Vorstandsvorsitzende deutscher Dax-30-Konzerne, Familienunternehmer, Wissenschaftler und Banken-CEOs zu Wort und erläutern ihre Ideen und Konzepte zu Industrie 4.0. Joe Kaeser, Vorstandsvorsitzender der Siemens AG, berichtet etwa vom Elektronikwerk in Amberg, in dem Produkte ihre Fertigung selbst steuern. Alle Fertigungsabläufe werden dort parallel auf einem Computersystem simuliert und Lieferanten bereits

im Produktentstehungsprozess eingebunden. Dieter Zetsche, Vorstandsvorsitzender der Daimler AG, schreibt vom „vernetzten Auto“, das vorausberechnet, wohin sich andere Verkehrsteilnehmer bewegen und sich mit anderen Fahrzeugen und der Infrastruktur austauscht.

Zwar überrascht es nicht, dass bei vielen der Autoren natürlich stets der Kunde im Mittelpunkt steht, der Mensch auch weiterhin eine tragende Rolle einnimmt und sich viele als Vorreiter der Digitalisierung sehen. Nichtsdestotrotz bieten die Beiträge aus den unterschiedlichen Branchen viele interessante Aspekte und Anregungen, wie die Zukunft der digitalisierten deutschen Wirtschaft aussehen könnte.

Foto: Russel Reynolds Associates



HERAUSGEBER

Thomas Becker

ist Managing Director bei Reynolds Associates. Er beschäftigt sich mit der Digitalisierung und deren Auswirkungen auf Topmanagement-Besetzungen.

Foto: FAZ



Carsten Knop

ist verantwortlicher Redakteur für Unternehmen der Frankfurter Allgemeinen Zeitung und befasst sich seit Langem mit der digitalen Transformation in Unternehmen.

Grundkurs Diversity Management



Von „Diversity Management“ dürften die meisten, die mit HR im weitesten Sinne zu tun haben, schon gehört haben – aber was genau der Begriff bedeutet und umfasst, ist oft unklar. Dass damit mehr als die Förderung von Vielfalt in Unternehmen gemeint ist, wird bereits in der Einleitung des Buchs deutlich. Das Werk hat einen recht wissenschaftlichen Duktus, was nicht weiter verwundert, wenn

man bedenkt, dass die beiden Autoren – Jürgen Wegge und Klaus-Helmut Schmidt – Universitätsprofessoren sind. Neben aktuellen Forschungsergebnissen zu den Theorien und Modellen des Diversity Managements werden Analyseinstrumente vorgestellt und Maßnahmenempfehlungen gegeben. Ein Schwerpunkt des Bands ist die Altersdiversität, der angesichts des demografischen Wandels

eine hochaktuelle Bedeutung zukommt. Neben viel Theorie bieten die Autoren auch ein ausführliches Fallbeispiel, um „Altersheterogenität im Team als Ressource zu nutzen“.

Jürgen Wegge, Klaus-Helmut Schmidt
Diversity Management. Generationenübergreifende Zusammenarbeit fördern, Hogrefe, Göttingen 2015, 118 Seiten, 24,95 Euro

Mediation als Strategie im Konfliktmanagement



Im Arbeitsalltag kommt es immer wieder zu Konflikten – zwischen Schnittstellen, im Team, zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem. Im „Praxishandbuch Wirtschaftsmediation“ wird das Verfahren Wirtschaftsmediation als nachhaltige und auch ökonomisch sinnvolle Konfliktmanagementstrategie beschrieben, um inner- und zwischenbetriebliche Auseinandersetzungen zu lösen. Neben einer Einführung in die

Grundlagen der Mediation, den Kommunikations- und Moderationstechniken und rechtlichen Aspekten zum Thema bietet das umfangreiche Buch Checklisten, Fragebögen und Vertragsmuster. Pluspunkt für die Praxis: Die einzelnen Phasen des Mediationsverfahrens werden anhand von Praxisbeispielen veranschaulicht. Schließlich greift die Autorin Marianne Koschany-Rohbeck noch die hohen Konfliktkosten auf, die

ein wesentliches Argument zugunsten der Mediation sind. Die inhaltliche Breite macht das Buch sowohl für Laien als auch für Fachleute zu einer informativen Lektüre.

Marianne Koschany-Rohbeck
Praxishandbuch Wirtschaftsmediation: Grundlagen und Methoden zur Lösung innerbetrieblicher und zwischenbetrieblicher Konflikte, Springer, Wiesbaden 2015, 396 Seiten, 59,99 Euro

Ermutigung in Führung und Unternehmenskultur



Mit einer ermutigenden Führung zu mehr Erfolg im Unternehmen – dass dies gelingen kann, davon sind die vier Autoren des Buchs „Ermutigende Führung“ fest überzeugt. „Wem es gelingt, eine ermutigende Unternehmenskultur aufzubauen, der verschafft seiner Firma einen Wettbewerbsvorteil, der kaum angreifbar und sehr schwer einzuholen ist.“ Wie es gelingen kann, Mitarbeiter, Kunden

und Lieferanten zu ermutigen, versuchen die Autoren in vier aufeinander aufbauenden Teilen zu verdeutlichen. Zunächst wird der Begriff „Ermutigung“ definiert und auf psychologische Hintergründe eingegangen. Im nächsten Schritt wird das Prinzip der ermutigenden Führung erläutert und durch Übungen und Praxisbeispiele komplettiert. Im dritten Teil geht es um den Aufbau einer ermutigenden

Unternehmenskultur. Abgerundet wird das Buch schließlich durch die Vorstellung von drei Organisationen mit ermutigender Führung.

Winfried Berner, Regula Hagenhoff, Thomas Vetter, Meik Führung
Ermutigende Führung: Für eine Kultur des Wachstums, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2015, 346 Seiten, 49,95 Euro



Paragraf 42

Mach deine Angst zum Freund

„Angst“ kommt vom lateinischen „angustus“ und das bedeutet „Enge“. „Die Angst schnürte ihm die Kehle zu“, sagt der Volksmund. Sie zuzugeben, ist verpönt – eine Kultur der Angstverleugnung, trotz ihrer Allgegenwart. Dass Angst Schwäche bedeutet, ist immer noch weit verbreitet. Doch im Gegenteil: Sie ist eine unglaubliche Kraft, wenn wir sie konstruktiv einsetzen lernen.

Wenn wir sie bewusst oder unbewusst kompensieren, sind wir nicht mehr bei uns. Das lähmt und hemmt unsere Entwicklung. Sind andere „besser“, angstfreier als wir? Nein! Menschen sind angstbesetzte Wesen. Das bestätigen Studien ebenso wie meine 15-jährige Erfahrung in der Führungskräfteentwicklung. Angst ist nichts Negatives und sichert unser Überleben. Ohne sie würden wir früh an Dummheit sterben. Wir müssen sie nur erkennen, annehmen und uns ihr stellen. Als Sklave sind wir ihr ausgeliefert, als ihr Herr machen wir sie zu einem Gestaltungswerkzeug unserer Entwicklung. Herr anstatt Sklave. Darauf kommt es an.

Viele nutzlose Eigenschaften entstammen verdrängter Angst. Gier aus der Angst, zu kurz zu kom-

Er jagt uns ins Bockshorn und bremst uns, wo wir besser werden könnten.

Wahrer Mut liegt nicht in den Dingen, die wir tun, sondern in der Überwindung dessen, was uns zurückhält. Mutig ist nicht der Fallschirmspringer, der keine Höhenangst kennt. Mutig ist der Ängstliche, der sich trotzdem auf eine Leiter wagt. Stellen Sie sich eine Führungskraft vor, die befürchtet, nicht gemocht zu werden. Liefert sie sich dem aus, fordert sie zu wenig Verantwortung ein und macht es lieber selbst. Bloß nicht unbeliebt machen! Für mehr Wirkung braucht sie den Dreiklang der Transformation. Zuerst das intellektuelle Erkennen: „Ich habe Angst.“ Dann das emotionale Anerkennen: „Das macht sie mit mir und ich stehe dazu.“ Schließlich die Transformation: „Ich handle mutig, trotzdem.“

Damit entscheidet sie sich für kurzfristigen Schmerz (Überwindung) und mittelfristige Freude (Wachstum der Mitarbeiter). Führungskräfte, die auf kurzfristige Freude (beliebt sein) ausweichen, können sich später nicht an der Entwicklung der Mitarbeiter freuen. Denn wer aus Angst gelähmt oder aggressiv reagiert, produziert Lähmung und Aggressivität in anderen. Und wer zeigt, dass seine Transformation die Befürchtungen besiegt, erzeugt mutige Mitstreiter. Deswegen empfiehlt der Weisheitslehrer Thích Nhất Hạnh: „Umarme deine Angst.“

Das ist eine extreme Herausforderung. Doch das „mentale Fitnessstudio“ hilft:

Fordernde Ziele überstrahlen die Enge. Behalten Sie das Ergebnis im Blick. Lassen Sie Ihre Angst schmelzen durch Dankbarkeit für das, was Sie bereits geschafft haben. Oder kurz: Verliebe dich ins Ergebnis und du wirst deine Angst auf dem Weg bezwingen. Denn wer seine Angst transformiert, gewinnt einen Freund, der ihn weiterbringt.

„**Dass Angst Schwäche bedeutet, ist immer noch weit verbreitet. Doch im Gegenteil: Sie ist eine unglaubliche Kraft!**“

men. Überzogener Ehrgeiz übertönt die Unsicherheit, nicht anerkannt zu werden. Ungeduld ist die Angst, etwas nicht zu schaffen. Sorge vor Ablehnung macht uns zu Jasagern. Mit Totstellen, Wegrennen oder Aggressionskompensation können wir ihr nicht entgehen. Wir machen uns zu Dienern, ja zu Depen der Angst. Wer das spürt, kann uns ausnutzen.

Boris Grundl ist Managementtrainer und 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: „Mach mich glücklich. Wie Sie das bekommen, was jeder haben will“ (Econ Verlag 2014, 246 Seiten, 18 Euro). Boris Grundl beweist, wie leicht und schnell das Verschieben von Verantwortung in eine zerstörerische Sackgasse führt und die persönliche Weiterentwicklung und damit Glück verhindert. www.borisgrundl.de

40 Jahre GABAL – Impulse, die Sie weiterbringen

4. / 5. Juni 2016

Lufthansa Trainingscenter Seeheim-Jugenheim

Reservieren Sie ein Wochenende für Ihre
professionelle Weiterbildung!



Ich freue mich auf
inspirierende Jubiläums-Tage,
auf die vielen Persönlichkeiten
aus der Weiterbildung,
die mich weiterbringen.



Dr. Jochen Robes
MOOCs, Flipped, Social,
Gamification: Wie sieht die
Zukunft des Lernens aus?



Joachim Rumohr
Positionieren. Vernetzen.
Zusammenarbeiten.



Klaus Krebs
FEE-Methode:
Fokussierung +
Entspannung + Energie



Dr. Sylvia Löhken
Lernen ist Persönlichkeits-
sache! So erreichen Sie
Intros und Extros



Dr. Carl Naughton
NEUGIER:ICH! Lust auf
Neues und Veränderung



Gert Schilling
Put a little magic in
your life!



Dr. Pero Mičić
Wecke den Zukunfts-
manager in dir!



Prof. Dr. Holger Schulze
Lehren und Lernen aus
Sicht der Hirnforschung



Anitra Eggler:
Vom Handy verklavt,
von E-Mails getrieben?



Prof. Dr. Lothar Seiwert
Zeit für die richtige
Strategie – Fokussierung
auf das Wesentliche



Dr. Renée Moore
Erfolgsbewusstsein:
Be Unstoppable!



Dr. Alexander Häfner
Müssen gute Führungs-
kräfte heute Psychologen
sein?



Markus Hofmann
Denken Sie neu!
Mentales Überlebens-
training in der digitalen
Welt



Dr. Rudolf Müller
World Camp:
Weiterbildung
„state of the art“



Heinz Meloth
Zukunfts-Werkstatt:
Weiterbildung in
10 Jahren

Sichern Sie sich Ihre Plätze
jetzt zum Sonderpreis!



Programm und Anmeldung auf
[impulstage.gabal.de/
jubilaeums-impulstag-2016.html](http://impulstage.gabal.de/jubilaeums-impulstag-2016.html)
oder mit diesem QR-Code abrufbar

Veranstalter:

GABAL e.V. | Budenheimer Weg 67 | D-55262 Heidesheim | Fon: 0 61 32 - 509-50 90, Fax -50 99 | info@gabal.de, www.gabal.de

Teilnehmerkosten

* Frühbuchertarif für wirtschaft+weiter-
bildung-Leser auf 05.02.2016 verlängert!

Mitglieder (inkl. Koop.-Verbände):
299 €* dann 399 €

Nichtmitglieder: 399 €* dann 499 €

Studenten/PartnerIn: 222 €

Jetzt
anmelden
und noch 100 €
sparen!



„Burn-out entsteht, wenn jemand Ja sagt und Nein meint. Mit Arbeitsverdichtung hat das nichts zu tun. Die allermeisten, die ich kenne, erleben permanente Erreichbarkeit ... fast schon als Erotik.“

Dr. Reinhard K. Sprenger, Management-Guru und Bestseller-Autor („Das anständige Unternehmen“, Deutsche Verlags-Anstalt, München, 2015), im Wirtschaftsmagazin „Impulse“ (Nr. 11/2015).

„Es mag sein, dass manch eine Jury Zeit hat, sich mit Unworten zu beschäftigen. In diesen Tagen geht es aber um Untaten.“

Miriam Meckel, Chefredakteurin der „Wirtschaftswoche“, in ihrem Editorial vom 15. Januar 2016

„Reisen ist das beste Persönlichkeits-Coaching, das es gibt. Man lernt improvisieren, Flexibilität, Geduld, Unsicherheit auszuhalten und sich auf neue Bekanntschaften einzulassen.“

Martin Krengel, Business-Coach, Ratgeber-Autor („Stoppt die Welt, ich will aussteigen“) und Weltenbummler, im „Focus“ Nr. 3 vom 16. Januar 2016

„Scientia per ludum – Wissen durch Spiel“

Motto eines dänischen Internats, bei dem der Unterricht fast ganz aus Rollenspielen besteht – porträtiert im „Süddeutsche Zeitung Magazin“ Nr. 2 vom 15. Januar 2016

„Ich glaube, dass wir in deutlich weniger als zehn Jahren (mit Computern) die mentalen Denk- und Abstraktionsfähigkeiten eines Kapuziner-äffchens nachbauen werden. Der Schritt zur menschenähnlichen Intelligenz ist dann nicht mehr riesig!“

Prof. Dr. Jürgen Schmidhuber, Co-Direktor des Schweizer Forschungsinstituts für Künstliche Intelligenz, in einem Interview mit der „Frankfurter Allgemeine Zeitung“ vom 2. Dezember 2015

„Führen Sie auf Reisen ein Tagebuch, in dem Sie notieren, was Sie unterwegs glücklich gemacht hat ... und ändern Sie dann anschließend ihren Alltag so, dass er möglichst nah am Unterwegssein ist.“

Martin Krengel, Business-Coach, Ratgeber-Autor und Weltenbummler, im „Focus“ Nr. 3 vom 16. Januar 2016

„Manchmal muss man gehen, um zu wissen, was man vermisst. Viele, die uns verlassen haben, um in einem Konzern oder bei einem Start-up zu arbeiten, klopfen wieder bei uns an.“

Christian Krammer, Personalchef (Deutschland/Österreich) der Boston Consulting Group (BCG), auf „Spiegel online“ am 14. Dezember 2015

„Guter Gott, ich arbeite und mache dabei Geld. Was ich nicht tue, ist: arbeiten, um Geld zu machen.“

David Bowie, britischer Musiker, Sänger, Produzent, Schauspieler und Maler, der am 10. Januar 2016 in New York verstarb, zitiert im Nachrichtenmagazin „Der Spiegel“ Nr. 3 vom 16. Januar 2016

„Der zurechnungsfähige Mensch kann immer auch anders, der unzurechnungsfähige nie.“

Robert Musil, österreichischer Schriftsteller (1880 – 1942), in seinem Roman „Mann ohne Eigenschaften“



Möchten Sie nicht auch Ihre Personalmanagement-Kompetenzen erweitern und Ihre Ziele leichter erreichen?

Kontinuierliche Qualifizierung und Weiterbildung helfen Ihnen, den komplexen Anforderungen im **Personalmanagement** professionell und sicher zu begegnen.

Wir unterstützen Sie dabei mit

- aktuellen Seminaren, Trainings und Workshops,
- intensiven Qualifizierungsprogrammen und
- zertifizierten Lehrgangskonzepten.

**Neues Seminar! Heute für
morgen: Recruitingtrends
www.haufe-akademie.de/2585**

Profitieren Sie vom Praxis-Know-how renommierter Referenten!

Informieren Sie sich gleich ausführlich über unsere Veranstaltungen und finden Sie die für Sie passende Weiterbildungsmöglichkeit:
www.haufe-akademie.de/personalmanagement

**9. NEURO
MARKETING
KONGRESS
BMW WELT
MÜNCHEN**

21.4.2016

VIRTUAL & REALITY

HOW TO CATCH YOUR CUSTOMER!

Kunden stellen an eine Marke oder ein Produkt in der virtuellen Welt oft ganz andere Ansprüche als in der realen Welt. Auf dem Neuromarketing Kongress zeigen Ihnen namhafte Experten, wie E-Commerce und Filialgeschäft sinnvoll voneinander profitieren können!

Gleich anmelden!

neuromarketing@haufe.de

Programm und weitere Informationen:

www.haufe.de/neuromarketing2016

HAUFE.