

Risiken und Chancen von Computer Based Training

Im Februar 1996 schreibt das Handelsblatt „Der Computer ersetzt den Trainer nicht“ und fügt hinzu *„Selbstlernen stößt ... an Grenzen, wo es nicht um Wissensvermittlung, sondern um die Entwicklung von sozialer Kompetenz geht.“* Dazu ergänzend sollten auch persönlichkeitsorientierte und kommunikative Aspekte genannt werden.

In der für die Computertechnologie langen Zeit von 3 1/2 Jahren hat sich daran wenig verändert. Kognitives Wissen, ja sogar Grundlagen von Verhaltenstrainings, lassen sich mit CBT sehr erfolgreich vermitteln, wenn die Lernprogramme in hohem Maße interaktiv sind. Das wiederum bedeutet, dass sie mehr als nur Frage-Antwort-Spiele sind. Sie vermitteln ihre Botschaften auch über Elemente, wie Grafik, Musik, Sprache, Animation, Film und Video.

Die Grenzen sind jedoch erreicht, wo es um das „Modellieren“, das situationsgerechte „Feintuning“ im direkten Kontakt mit lebenden Partnern unter Berücksichtigung ihrer Reaktionen und den non-verbalen Signalen geht.

Impressum:

Herausgeber: TOP Trainings-, Organisations und Personalentwicklungsgesellschaft mbH BDU
Pestelstraße 2, 66119 Saarbrücken
Tel: 06 81 / 9 54 54-0 Fax: 9 54 54-54
www.top-saarbruecken.de

Inhalt: Rudolf Schäfer, Rolf Karges

Redaktion: Rolf Karges

ISSN 1439-510X

Gestaltung: zimmer design

Die Autoindustrie als Vorreiter von CBT schult ihre Mitarbeiter und Vertragswerkstätten seit Jahren erfolgreich. Mit CBT ist es möglich, die Beschäftigten in der ganzen Welt schnell auf den neuesten Stand zu bringen.

Der nächste Schritt – von CBT zu WBT (Web Based Training) – ist bereits vollzogen. IBM hat mit dem virtuellen Bildungszentrum „IBM Global Campus“ seit April 1999 über 70.000 Mitarbeiter weltweit online geschult. Die Mitarbeiter können mit Hilfe dieses Angebots unabhängig von Zeit und Ort ihr individuelles Trainingsprogramm zusammenstellen und absolvieren. Diese Entwicklung erfordert neben ansprechenden interaktiven Programmen einen erhöhten Aufwand durch die ständige Aktualisierung und die Callcenter-Funktionen im Hintergrund. Und am Ende bleibt immer die Frage nach der Selbstdisziplin der Anwender.

→ Edmund Wolf



Klaus Thalken mit einem Baumarktmitarbeiter

Mögliche Perspektiven der Personalentwicklung innerhalb zukünftiger Marktbearbeitungsstrategien

*Angesichts einer immens gewachsenen Anspruchshaltung der Kunden auf eine freundliche Bedienung und eine professionelle Beratung ist es künftig dringender denn je notwendig, sich konsequent den **einzelnen Kunden** zuzuwenden, sie mit authentischen Dienstleistungen zu begeistern und sie als Stammkunden an das eigene Unternehmen zu binden.*

→ weiter Seite 5

Für Sie gelesen:

Marketing interaktiv (Manfred Bruhn)
Gabler Verlag, Wiesbaden
68 DM, ISBN 3-409-19841-5

Begleitend zu dem Bestseller-Lehrbuch „Marketing-Grundlagen für Studium und Praxis“ von Manfred Bruhn ist erstmals diese Multimedia-CD erschienen. Für Seminarteilnehmer und Praktiker bietet sie gleichermaßen einen besonderen Nutzen.

Der gesamte Buchtext kann nach Stichwörtern durchsucht und mit eigenen Anmerkungen versehen werden. Ideal zum Selbstlernen oder ergänzendem Lernen.

Das interaktive Lernprogramm bereitet den Stoff in untereinander verknüpften Charts auf und integriert Unternehmensbeispiele sowie Multimediakomponenten, z.B. Ton, Videos und Animationen. Die ausgewählten Werbespots sind eine Bereicherung für jeden Marketing-Workshop.

→ Rolf Karges

Die TOPs :

■ Forum Europrofession'99 <i>Personalentwicklung als Marketinginstrument</i>	2
■ Der Kommentar <i>Ersetzt der Computer den Trainer?</i>	3
■ Interkulturelles Management	4
■ Veränderungs-Management <i>Wie bleibt alles anders?</i>	6

Forum Europrofession '99

Personalentwicklung als Marketinginstrument - Erfolgsformel im Verdrängungswettbewerb?

Mit dieser Fragestellung beschäftigten sich vier Arbeitsgruppen beim **Forum Europrofession 1999**, das am 29. September 1999 im Rahmen der 1000-Jahr-Feierlichkeiten der Stadt Saarbrücken in der Kongreßhalle in Saarbrücken stattfand. Mit gewissen Einschränkungen aus dem Lager der Industrie und unter der Prämisse einer sorgfältigen Differenzierung hinsichtlich Betriebstyp und Unternehmensform waren die Antworten durchweg affirmativ: *Personalentwicklung ist eindeutig ein Marketinginstrument und kann im Verdrängungswettbewerb zu einer relevanten Erfolgsformel werden!*

Zum Thema Mitarbeiter- und Kundenorientierung im Einzelhandel referierten auf Expertenseite Vertreter aus deutschen und österreichischen Handelsunternehmen, ein Repräsentant der Konsumgüterindustrie sowie ein Gewerkschaftsvertreter. Prof. Dr. Dieter Zimmer als Vertreter der Wissenschaft leitete die Podiumsdiskussion. Im Plenum waren mit über 70 Teilnehmern verschiedene Hierarchieebenen regionaler und überregionaler Handels- und Dienstleistungsunternehmen repräsentiert, die in der Podiumsdiskussion und in den Workshops für engagierte und konstruktive Gespräche sorgten.

Im Mittelpunkt der Beiträge der Experten standen die unterschiedlichen Ausprägungen der Mitarbeiter- und Kundenorientierung in der Praxis, die verschiedenen Personalentwicklungskonzepte und nicht zuletzt der veränderte Stellenwert der Personalentwicklung in den Unternehmen.

Dr. Gernot Koch, Koordination GLOBUS-Betriebe in St. Wendel und Frau Mag. Margit Gasser, Liebmart - hagebau Österreich dokumentierten eindrucksvoll, wie eng Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit zusammenhängen und wie der Mitarbeiter als Erfolgsfaktor im Marketing-Mix eines Unternehmens eingesetzt werden kann.

In beiden Unternehmen wird das Mitarbeiterpotential im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen, gezielten Schulungsmaßnahmen, verschiedenen Provisions- und Beteiligungsmodellen optimal gepflegt und ausgeschöpft. So wird bei Liebmart - hagebau Österreich sehr viel Wert auf die permanente Kommunikation mit dem Mitarbeiter vor Ort gelegt.

Gemeinsam mit den Mitarbeitern werden Arbeitszeitmodelle entwickelt, die für beide Seiten eine größere Flexibilität gewährleisten.

Bei Globus wird das Top-Management aktiv in alle Personalentwicklungsaktivitäten mit eingebunden, jeder Vorgesetzte muss Trainer für seine Mitarbeiter sein – der Leiter eines SB-Warenhauses wird auch danach beurteilt, wie aktiv er bei der Förderung seiner Mitarbeiter ist. Zur Zeit wird im Hause Globus analog zu dem existenten Modell zur Messung der Kundenzufriedenheit über Mitar-

Anhand der positiven Ergebnisse auch dieser letzten Befragungen wurde einmal mehr deutlich, welche Chancen in der Orientierung der Personalentwicklungsmaßnahmen an den Marketingzielen eines Unternehmens liegen.

Die weichen Marketingfaktoren Kundenbindung, Kundenzufriedenheit, Beratungskompetenz und Dienstleistungsbereitschaft lassen sich nur mit Hilfe von Personalentwicklung realisieren und sind im zunehmendem Verdrängungswettbewerb im Handel ein weitaus effizienteres Instrument als die einseitige Orientierung am Preis.



Foto: von links

Jan Feron

Rolf Karges

Mag. Margit Gasser

Rudolf Schäfer

Prof. Dr. Dieter Zimmer

Dr. Gernot Koch

beiterbefragungen ein Index für die Mitarbeiterzufriedenheit entwickelt. Ein erster Vergleich der Auswertungen beider Modelle ergab:

Wo die größte Kundenzufriedenheit gemessen wurde, ist auch die größte Mitarbeiterzufriedenheit festzustellen.

Rudolf Schäfer ging zu Beginn der Veranstaltung noch einmal kurz auf das von Europrofession initiierte Personalentwicklungsprojekt „Mitarbeiter im Einzelhandel: Vom Kostenfaktor zum Leistungsträger“ und die Ergebnisse der Langzeitbefragungen ein, die ein Jahr nach Projektabschluss durchgeführt wurden.

Das Projektergebnis und die Prämierung des Gesamtkonzeptes mit dem Deutschen Trainingspreis 1999 in Gold sind für alle Beteiligten Bestätigung und Anerkennung, dass der eingeschlagene Weg – die kontinuierliche Auseinandersetzung mit dem Thema Mitarbeiterqualifizierung und Kundenorientierung – richtig war. Nach einer sehr vielschichtigen Bestandsaufnahme dazu – über fünf Veranstaltungen von 1995 bis 1999 hinweg – wird sich Europrofession mit Beginn des nächsten Jahrtausends einem neuen Projekt zuwenden und die Veranstaltung auch konzeptuell etwas verändern, wobei der Handel weiterhin erste Zielgruppe der Aktivitäten sein wird.

→ Rudolf Schäfer

Kommentar von Rudolf Schäfer:

Ersetzt der Computer den Trainer?

Computer- und Web Based Training, Video-Konferenzen und Online-Learning sind nur einige der Stichworte, unter denen die Zukunft der Unternehmenskommunikation und der Personalentwicklung diskutiert wird. Wird jetzt in einer zweiten Welle der „industriellen Revolution“ der Computer dazu eingesetzt, auch die Trainer in der Weiterbildung zu ersetzen? Werden wir in absehbarer Zeit, wie es die Lebensmittelzeitung unlängst ausgemalt hat, nicht nur unsere Lebensmittel per Internet bestellen, sondern auch unseren Lern- und Fortbildungsbedarf nur noch online decken? Wohl kaum!

Schneller als jedes andere Medium hat das Internet sich durchgesetzt und erlaubt auch technisch weniger Versierten den Zugriff auf tagesaktuelle Informationen jeder Art, Wissen aus aller Welt und Kommunikation in Echtzeit – rund um den Globus und zum Ortstarif. Sicher ist, dass der Siegeszug des Internets auch die Bildungswelt verändern wird. Flexibilität der Nutzung unter räumlichen und auch zeitlichen Gesichtspunkten machen das Online-Learning für Unternehmen wie für die Teilnehmer attraktiv. Die Möglichkeit, Medien aller Art in den Lernprozess einzubinden, das Pensum ganz auf die Bedürfnisse der

Teilnehmer einzurichten, jederzeit selbst den Lernstand zu kontrollieren und mit führenden Experten oder mit Tutoren und Kursteilnehmern die eigenen Fragen besprechen zu können, sind nur einige der Vorteile, die das neue Lernmedium für die Nutzer bringt.

In den Unternehmen geht der Einrichtung von Online-Kursen eine Ausdehnung der internen Netzwerke für Zwecke des Wissensmanagements, der innerbetrieblichen Kommunikation und für innerbetriebliche Geschäftsabläufe voraus.

Der Prozess der Informatisierung wird neue Wertschöpfungsketten schaffen, die auch vor der Bildung nicht Halt machen. Dies ist genau die Chance, an der Schaffung digitaler Lernwelten mitzuwirken, die prinzipiell für jeden erreichbar, für die eigene, aktive Teilnahme offen und gleichberechtigt sind.

Die Rolle der Trainer wird sich dabei weiter in die Richtung „Lerncoach“ der Teilnehmer/Mitarbeiter verändern.

Der Lehrer im alten Sinn hat ausgedient; das Wissensmonopol ist gefallen.



Rudolf Schäfer

Statt dessen wird dringend ein Vermittler in der globalen Informationsflut gebraucht, der Impulse geben, Richtungen zeigen, aber auch bewerten und Feed-back geben kann. Die Teilnehmer werden noch mehr zu Akteuren im Lernprozess, mitverantwortlich für seinen Verlauf und Erfolg. Trainer werden Wege durch die Lernwelten zeigen und die Teilnehmer zur eigenen Orientierung und Bildung anleiten. Ihre Aufgabe wird an Umfang zunehmen und sich teilweise von der Bühne der Präsenzphase in das „back-stage“ der Vorbereitung, Planung, Organisation und Bewertung verlagern.

Früher oder später jedoch, und darüber sind sich alle einig, muss die Gruppe der Teilnehmer aus dem virtuellen in den realen Raum wechseln. Die Präsenzphase wird neue Aufgaben und Freiräume aufweisen, aber nach wie vor eine große Rolle spielen. Klar ist dabei eines: *Lebenslanges Lernen wird wichtiger denn je und damit sind diejenigen gefordert, die diesen Prozess gestalten können.* Der Computer wird den Trainer nicht ersetzen können, aber der Trainer mit Computer wird den Trainer ohne Computer ersetzen!

→ Rudolf Schäfer



Obwohl wir die Anzahl der Konzeptreichungen von 1998 auf 1999 um mehr als die Hälfte steigern konnten, war die Qualität der eingereichten Konzepte auffällig hoch. Die Jury hatte es nicht leicht, aus den durchweg hochwertigen Trainingskonzepten die besten zu ermitteln. Trotzdem zeichnet sich der diesjährige Goldpreisträger noch durch weitere Faktoren aus:

BDVT Intern

Gold: Das Urteil der Jury

Jurymitglied Peter Schmitt, Präsident des BDVT, über den diesjährigen Preisträger Hagebau. Das Trainingskonzept „Kundenorientierung bei Hagebau“ wurde durchgeführt von Rolf Karges, Geschäftsführer der TOP, Saarbrücken, sowie seinen Mitarbeitern:

1. In den drei Pilotmärkten von Hagebau wurde eine markt- und kundenorientierte Personalentwicklung als Differenzierungsinstrument im Marketing-Mix eingesetzt.
 2. Die Kunden wurden durch verschiedene Evaluierungsmaßnahmen in diesen Change-Management-Prozess einbezogen.
 3. Am Point-of-Sale wurde gezielt Coaching eingesetzt, so daß sich das Lernfeld aus dem klassischen Seminarraum auf die Verkaufsflächen der Hagebaumärkte verlegte.
 4. Es wurde systematisch eine kunden- und dienstleistungsorientierte Arbeitskultur aufgebaut. Diese Faktoren lassen das Konzept aus der Masse herausragen und zeigen außerdem, wohin sich Training in Zukunft entwickeln wird.
- Peter Schmitt
Quelle: wirtschaft & weiterbildung 3/99

Interkulturelles Management

Internationale Fusionswellen und die Globalisierung in allen Wirtschaftszweigen sind Trends, die jede Führungskraft früher oder später in grenzüberschreitende Beziehungen bringen.

„Interkulturelles Management“ lässt in dem Zusammenhang meist an den Einsatz in exotischen Ländern und an konkrete „Dos and don'ts“ denken: „In Japan wird die Visitenkarte mit beiden Händen übergeben“ oder „Schneuze Dich nicht in der japanischen Öffentlichkeit“ – Regeln, mit denen man Fettnäpfchen im Gastland zu vermeiden hofft. Interkulturelles Management geht darüber jedoch weit hinaus. Auch und gerade für die Erschließung europäischer Märkte ist die interkulturelle eine Schlüsselkompetenz, wie das folgende Beispiel aus Spanien zeigt. Die innereuropäische Unterschiedlichkeit von Wirtschafts- und Unternehmenskulturen wird nämlich meistens unterschätzt.

Kulturell angepasste Strategien der Marktbearbeitung erfordern, sich vorab über den neuen Markt genau zu orientieren. Kann der eigene Vertriebstyp beispielsweise überhaupt erfolgreich sein? Ein paar Zahlen: In den USA machen annähernd 3.000 Franchiser etwa 44% des Umsatzes im Einzelhandel. In Spanien machen 600 Franchiser nur 4% des Umsatzes!

Der durchschnittliche spanische Einzelhandel hat gerade mal 90 m² Verkaufsfläche, und doch sind es nicht die weit verbreiteten und zum Gespräch einladenden Kleinflächen, die in Spanien das große Geschäft machen. Den Löwenanteil von 30% des Marktanteils schneiden sich die großflächigen Hypermärkte aus dem Kuchen.

Wer jetzt annimmt, dass unsere südlichen Nachbarn für das dynamische Franchising zu gemütlich oder gar für das neue Vertriebssystem technisch zu rückständig sind, oder aber dass der Preis eben auch in Spanien das Geschäft der Großflächen beflügelt, der ist für eine optimale Markterschließung und vor allem für eine erfolgreiche Kooperationsbeziehung nicht gewappnet.

Die – gerade in Europa – feinen Unterschiede, die über Wohl und Wehe des Auftritts eines Unternehmens am Markt entscheiden, wollen gut gelernt sein. So

hat beispielsweise die spanische Wirtschaftskultur auf jahrhundertelange Zentralisierung und innere Kolonisierung reagiert, indem sie starke regionale Orientierungen, Bezüge auf soziale Netzwerke und eine eindeutige Ablehnung aller systematischen und zentralstaatlichen Regelungen ausgeprägt hat. Das betrifft das Steuersystem ebenso wie das Ausbildungssystem junger High Potentials, die – anders als in den USA – kaum in MBA-Kaderschmieden einheitliche Führungs- und Entscheidungskulturen lernen. Der landesweit einheitliche Auftritt eines Franchisers hängt aber z. B. von einheitlichen und überall gleich funktionierenden Systemen ab.

Sogenannte „Kulturstandards“, verhaltensorientierende Werte, wie Familie, Ortsbezug und die Wertschätzung für das persönliche, direkte Gespräch, beeinflussen Menschen bei allen Arten von Entscheidungsprozessen: die Strategien der Führungskräfte ebenso wie das Teamverhalten der Mitarbeiter. Bei dem vor allem in spanischen KMUs eher verbreiteten personenzentrierten, paternalen und autarken Führungsstil ist ein Vertriebssystem wie das Franchising fehl am Platz, eben weil es Zentralisierung und Abgabe unternehmerischer Selbständigkeit fordert. Auch finden spanische Mitarbeiter die bekannte



Führungskultur eher vorteilhaft, weil sie personenbezogener und damit für sie verlässlicher ist. Ein deutscher Mitarbeiter, der am Ende seiner Tätigkeit in Spanien ein ausführliches Zeugnis erwartet, wird daher auch enttäuscht. Der neue Arbeitgeber holt persönlich eine mündliche Referenz über den Bewerber ein. Karriereplanung und Bewerbung sind stärker ortsgebunden. Für den landesweiten oder gar internationalen Einsatz im Franchising fehlt oft noch die Bereitschaft zur Mobilität.

Europakompetenz haben hingegen französische Handelsunternehmen in Spanien bewiesen. Ihr Hypermärktekonzept reagierte auf den demographischen Wandel und den Strukturwandel der spanischen Gesellschaft seit Ende der Franco-Zeit 1975. Vertriebskonzepte und französische Führungsstile wurden den spanischen Gegebenheiten angepasst, eine Position unter den spanischen Top-Five des Handels war der Erfolg. Doch heute ist auch das von den Franzosen eingeführte Vertriebskonzept an seiner Wachstumsgrenze.

Wer jetzt auf den spanischen Markt will, ist mit europäisch-interkulturellem Management gut beraten.

→ Dr. Andreas König



Eine Markt- und Kundenorientierung auch bei der Personalentwicklung impliziert, dass der Input für Inhalte und Design von Qualifizierungsmaßnahmen zunehmend mehr einem Outside-In-Ansatz folgen muss. Dies wirft zunächst die Frage auf, wie die Nutzenerwartungen und Bedürfnisse der Kunden ermittelt und wie daraus PE-Maßnahmen abgeleitet werden können.

Außerdem stellt sich die Frage, auf welchem Wege Mitarbeiter und Führungskräfte befähigt werden, Schlüsselkompetenzen für ein kundenorientiertes Leistungsprofil aufzubauen.

Folgt die Personalentwicklung also den Nutzenerwartungen des Kunden, den Notwendigkeiten des Marktes und der internen Prozesse, so zielen PE-Aktivitäten vornehmlich auf eine direkte Verwertbarkeit im Arbeitsprozess/Leistungserstellungsprozess ab.

→ Fortsetzung Titelseite

Mögliche Perspektiven der Personalentwicklung innerhalb zukünftiger Marktbearbeitungsstrategien

Während heute Kunden noch weitgehend als anonyme Konsumenten behandelt werden, deren Ansprüche und Konsumverhalten selten systematisch erforscht werden, muss es künftig darum gehen, das Wissen über den einzelnen Kunden zum Ausgangspunkt aller Aktivitäten werden zu lassen.

Externes Marketing und internes Marketing werden künftig gleichermaßen das Ziel verfolgen: Einen Nutzen für den Kunden zu erzeugen, der „Geld-wert“ ist und damit eine Preisbereitschaft erzeugt.

Der Outside-In-Ansatz

Anforderungen an eine markt- und kundenorientierte Personalentwicklung

Als wichtigste Ziele einer künftigen Personalentwicklung sind deshalb zu nennen:

- *Steigerung der Handlungskompetenz und der Problemlösungsfähigkeit von einzelnen Mitarbeitern und ganzen Teams*
- *Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit, um Motivation für Veränderungen und exzellente Leistungen aufzubauen*
- *Hilfe zur Selbsthilfe*
- *Initiativkraftentwicklung und Selbstorganisation von Teams*

Die wichtigsten Anforderungen an eine markt- und kundenorientierte Personalentwicklung ergeben sich zunächst aus der systematischen Problem- und Anforderungsanalyse. Hier erscheint eine direkte Kommunikation und Kooperation mit der Marktforschung des Unternehmens sowie mit Führungskräften und Mitarbeitern am Point of Sale als sinnvoll.

Systematische Kundenbefragungen der Marktforschung sowie die Part-time-Marktforschung der Mitarbeiter liefern den Input für Veränderungsprozesse. Die Trainer und Prozessgestalter organisieren und moderieren die kooperative Maßnahmenplanung und -realisierung am POS und beraten bezüglich Methodewahl und Prozessgestaltung.

Lernen und Arbeiten im Arbeitsfeld, ergänzt durch teamorientiertes Training-on-the-job, ermöglicht eine unmittelbare Umsetzung und Rückkoppelung. Alle Maßnahmen und Interventionen unterliegen idealerweise einem Controlling, um Aktivitäten zur Ergänzung, Vertiefung oder Verwerfung gegebenenfalls einzuleiten. Die Personalentwickler verfügen über ausreichend Fachkompetenz, Methodenkompetenz und Sozialkompetenz, um Mitarbeiter und Führungskräfte erfolgreich zum angestrebten Ziel zu führen.

→ Rolf Karges

Die Aufgabe einer markt- und kundenorientierten Personalentwicklung könnte künftig vor allem darin liegen, viel mehr als bisher Führungskräfte und Verkaufspersonal mit der alten kaufmännischen Kernkompetenz auszustatten, nämlich den Kunden zu verstehen: in seinem Konsumverhalten, seinen Gewohnheiten und spezifischen Lebensumständen.

Es geht um das Wissen, welche Meinung der Kunde über das Unternehmen hat, wie zufrieden er ist und welche Pläne er für die Zukunft hat.

Eine zukunftsgerichtete Personalentwicklung kann Führungskräfte und Mitarbeiter dafür begeistern und qualifizieren, dieses Wissen über den Kunden zu generieren, sei es durch den Dialog am POS, telefonische Recherchen, Einladungen zu Kundenseminaren und

Kundenforen, Interaktion qua Internet oder Besuche zu Hause, um ein Feedback zum eigenen Unternehmen und Impulse für vom Kunden gewünschte Dienstleistungen zu erhalten.

Personalentwickler und Trainer inszenieren lernende Beziehungen zwischen Mitarbeitern und Kunden und übernehmen somit innerhalb des operativen Geschäftes eine wichtige Rolle im gesamten Wertschöpfungsprozess. Eine so organisierte Personalentwicklung lässt den Kunden Kundenorientierung konkret erleben und wird somit zu einem Differenzierungsinstrument im Marketing.

→ Rolf Karges

Veränderungs- Management

Wie bleibt alles anders?

Wer Veränderung verlangt, muss Sinn bieten.

- Führungskräfte und Mitarbeiter sind Träger des Veränderungsprozesses. Nur wenn sie das Ziel und die Notwendigkeit der Veränderung erkennen, wird jeder Einzelne bereit sein, seine Handlungen konsequent nach den Veränderungszielen auszurichten.

Alles was bisher war, war gut!

- Die Würdigung des Gewesenen bereitet den Boden für die neue Saat.

Veränderung muss promotet werden

- Ohne Initiative und Mut wird es keine zielgerichtete Veränderung geben. Die Führungskräfte nehmen als „Veränderungspromotor“ eine entscheidende Rolle für den Prozess ein.

Wasch mich, aber mach mich nicht nass!

- Projekte, die ausschließlich auf Handlungsänderungen der Mitarbeiter ausgerichtet sind, scheitern oft an der Veränderungsresistenz des Systems. Die Frage, was verändert werden muss, um eine nachhaltige Veränderung des Systems überhaupt erst zu ermöglichen, muss beantwortet werden. Veränderung zum „Null-Tarif“ gibt es nicht.

Prozessberatung und -begleitung als Qualitätssicherungsinstrument

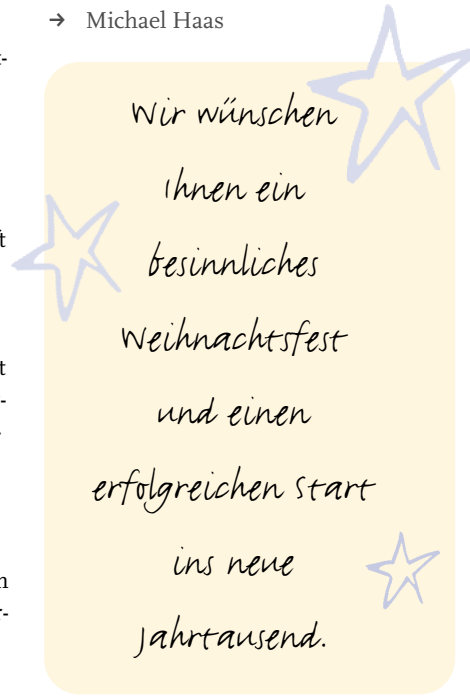
- Angst vor Neuerungen, Abschied von lieb gewonnenen Gewohnheiten, Verlängstänge einzelner Führungskräfte

und Mitarbeiter oder gar ganzer Gruppen, Interessenkonflikte sowie Bestrebungen, alles beim Alten zu belassen, sind Beispiele für offene oder versteckte Prozessbarrieren.

- Diese frühzeitig zu erkennen und schon bei der Planung und bei der Durchführung des Veränderungs-Managements-Prozesses zu berücksichtigen, ist Aufgabe professioneller Prozessberater und -begleiter.

Und zum Abschluss noch etwas Wichtiges : Veränderungs-Management darf Spass machen.

- Michael Haas



Geheimtip/Urlaubslektüre/Geschenkidee

Für Sie gelesen:

Das Morgenland ist weit – Die erste Motorradreise vom Rhein zum Ganges (Oss Kröher)
Gollenstein Verlag
600 Seiten, 49,80 DM
ISBN 3-930008-51-3

Knapp anderthalb Jahre waren sie unterwegs, vom Rhein bis zum Ganges, zehntausend Meilen im Sattel eines Mopeds, zehntausend Meilen durch Steppen und Wüsten, zwei Mann auf einem Moped(!), das fast genau so alt war wie sie selbst und das auf der speichenbiegenden Strecke nahezu auseinanderfiel.

Erst heute, 45 Jahre später, hat Oss Kröher aus Pirmasens, fast schon siebzig Jahre alt, nun dieses prägendste Erlebnis seiner Jugend aufgeschrieben. Landschaften entstehen vor dem Auge des Lesers, Wüsten und Hochgebirge, Tiefländer und Stromriesen; die Düfte und das Gewimmel orientalischer Altstädte; Paläste und Moscheen, Tempel und Ruinen; auch das Wetter spielt mit, denn oftmals zelten die beiden Gefährten am Straßenrand.

Eine Kostbarkeit, die nicht nur tief ins Erleben führt, sondern gerade für „gestresste Manager“ eine Erholung auf ganz besondere Weise ist.

- Rolf Karges

Fax - Antwort: 06 81 / 9 54 54 54

Absender/Institution, Unternehmen /Anschrift

.....

Telefon/Fax/email:

.....

- Ja, ich möchte weitere Infos zu den TOP-Themen dieser Ausgabe. Speziell interessiert mich:

.....

- Ich bestelle eine kostenlose Dokumentation des Forum Europrofession 1999