

## PRESSEINFOLETTER NR. 5 / 1. MÄRZ 2010

### AUS DEM INHALT:

- Praxistipp zum Thema „Diversity Management: Kunterbuntes Führungsgeschäft“ ▶ Seite 4
- Terminvorschau: Offenes Seminar „Effizientes Coaching im Verkauf“  
am 15./16. März 2010 in Wien ▶ Seite 6

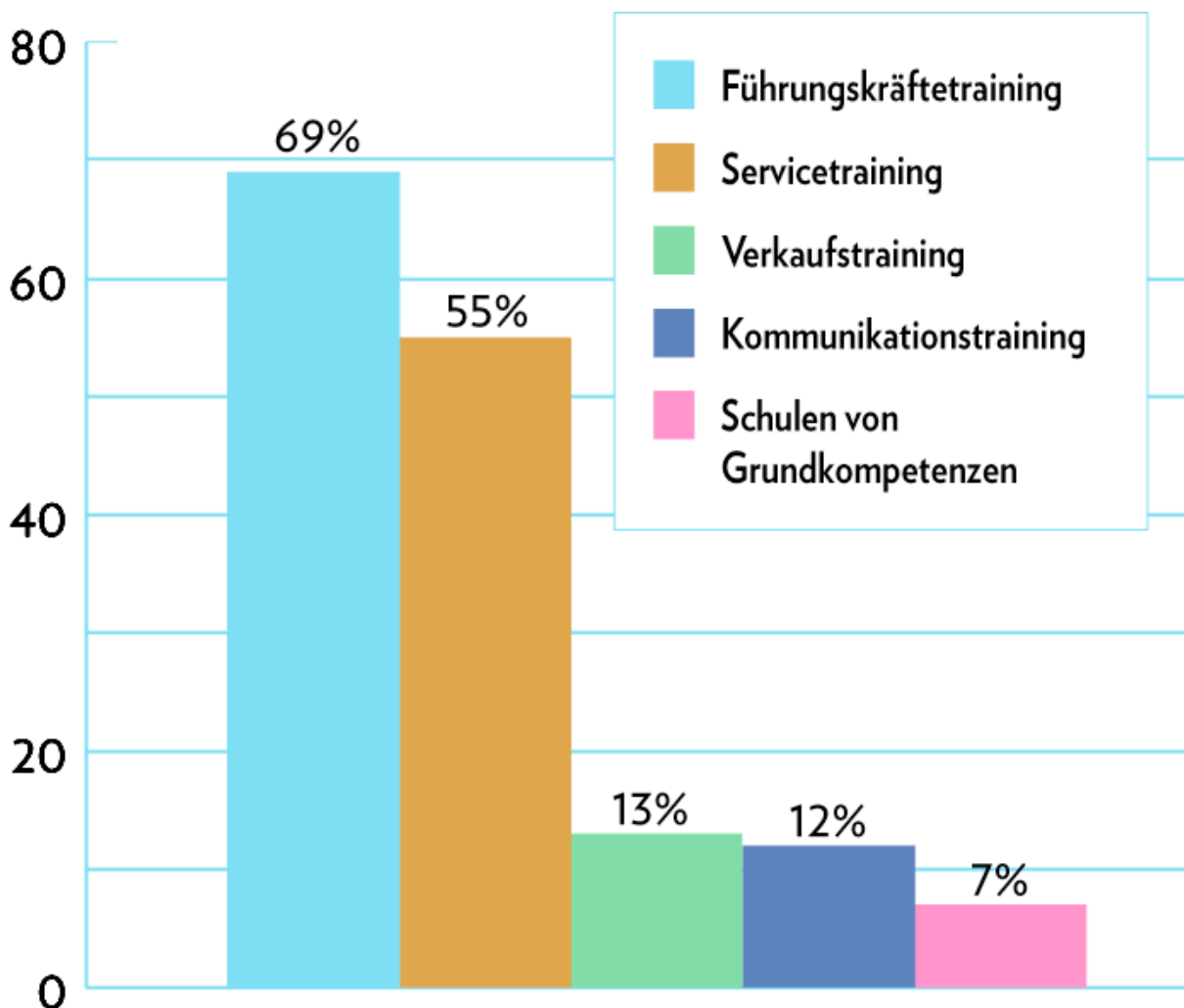
AchieveGlobal-Umfrage zum Thema „Lernen in schwierigen Zeiten“:

## Mehrzahl der Unternehmen will mehr oder gleichbleibend viel in Weiterbildung investieren

**Angesichts drastischer Budgetkürzungen und Ausgabensenkungen im Krisenjahr 2009 befragte AchieveGlobal, einer der weltgrößten Dienstleister für Mitarbeitertraining, Personal- und Unternehmensentwicklung, Personen in unterschiedlichen Positionen von Unternehmen verschiedener Branchen und Größen, inwiefern die Weiterqualifizierung der Belegschaft von Kürzungen betroffen ist. Fazit: Trainingsmaßnahmen werden immer stärker als langfristige Strategie und weniger als kurzfristige Kostenposition betrachtet.**

In wirtschaftlich schwierigen Zeiten gehören Trainingsmaßnahmen für die Mitarbeiter traditionell zu den ersten Ausgabenposten, an denen der Rotstift angesetzt wird. In vielen Unternehmen werden sie nicht als „Must have“ angesehen, sondern laufen unter „Nice to have“ – nützlich, aber keineswegs notwendig. „Obwohl Verfechter von Trainingsmaßnahmen nicht müde werden zu betonen, dass es sich hierbei nicht um reaktive, sondern um strategische Aufwendungen handelt (die folglich nicht als Kosten, sondern als Investitionen zu betrachten sind) dauert es in der Regel lange, ehe hierfür wieder Gelder zur Verfügung gestellt werden.“, beschreibt Klaus Steven, Senior Consultant und Managing Director bei AchieveGlobal in Deutschland, in der Schweiz und in Österreich seine Erfahrungen.

Vom Ergebnis der Umfrage ist Steven positiv überrascht. „51 Prozent der Befragten“, berichtet er, „erklärten, dass ungeachtet der aktuellen wirtschaftlichen Situation im Vorjahr entweder mehr oder gleichbleibend viel in Weiterbildung und Entwicklung investiert wurde als 2008. Und das trotz der Tatsache, dass 85 Prozent derselben Befragten angaben, ihr Unternehmen sei von der Rezession mäßig bis stark betroffen.“



**Bereiche des Lernens und der Weiterentwicklung, deren Bedeutung zunimmt und in die immer mehr investiert wird (© AchieveGlobal)**

## **Führungskräftetraining steht auf der Agenda ganz oben**

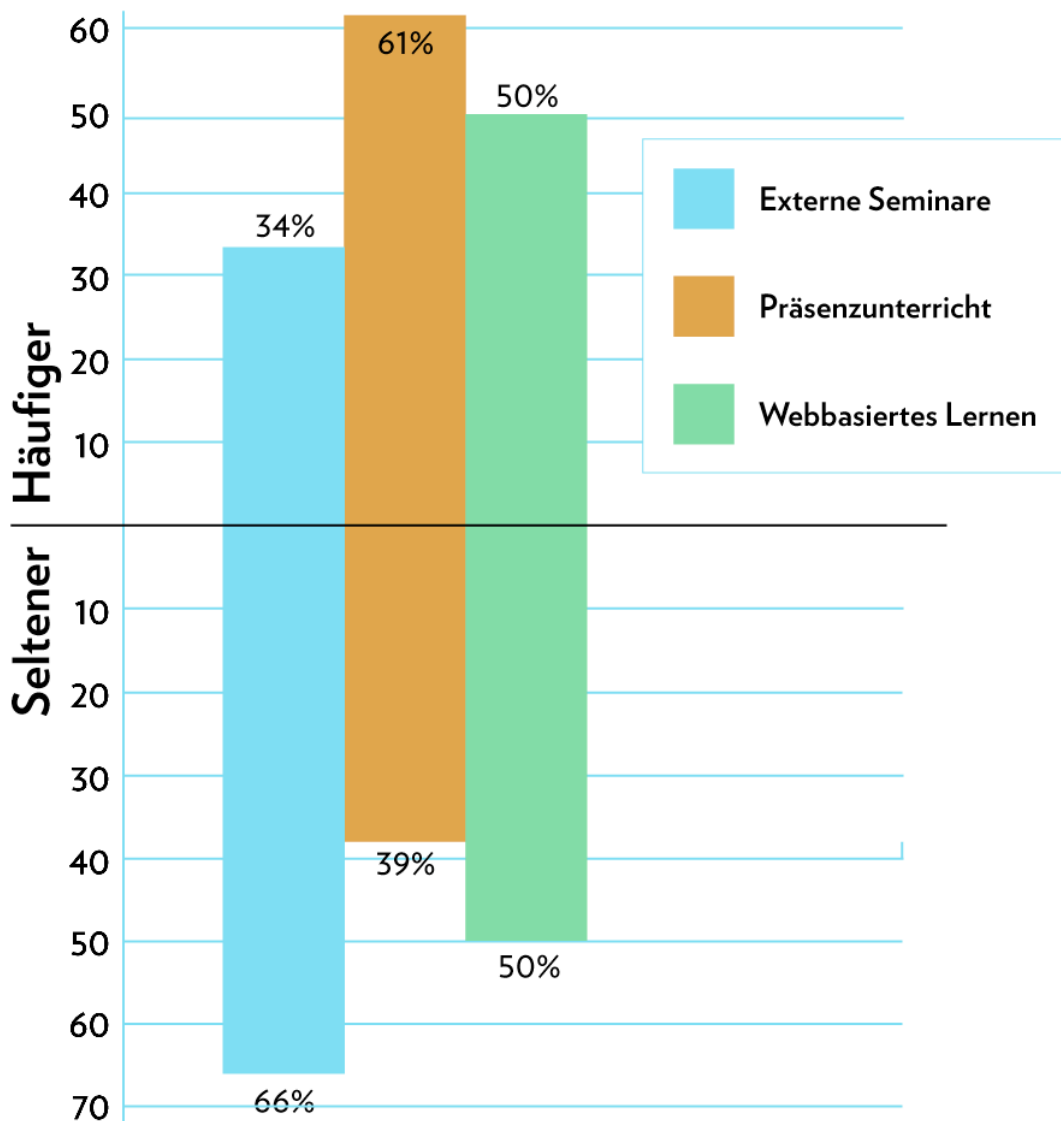
„Viele Unternehmen“, so Steven, „sehen sich gegenwärtig mit gigantischen Herausforderungen aus praktisch allen Richtungen konfrontiert. Vor diesem Hintergrund sollte es nicht überraschen, dass sie alle Anstrengungen unternehmen, ihren Führungskräften das erforderliche praktische und strategische Rüstzeug zu vermitteln, damit das Schiff sicher durch das derzeit extrem schwierige Fahrwasser gesteuert werden kann. Von den an unserer Umfrage beteiligten Unternehmen, die dem Thema Lernen und Weiterentwicklung einen zumindest gleichbleibenden Stellenwert einräumen, gaben fast 70 Prozent an, dass das Führungskräftetraining bei ihnen auf der Agenda ganz oben steht“.

Auch die Weiterbildung der Servicemitarbeiter hat im Vergleich zu früheren Umfragen erheblich an Bedeutung gewonnen. 55 Prozent der Befragten möchten in diesem Bereich künftig mehr Ressourcen einsetzen. Komplettiert werden die „Top Five“ der wichtigsten Trainingsthemen von den Bereichen „Vertrieb“, „Kommunikation“ und „Weiterentwicklung von Grundfertigkeiten“.

## E-Learning auf dem Vormarsch

„Erfreulicherweise agiert inzwischen die Mehrzahl der Unternehmen im Bereich Lernen und Weiterentwicklung auf der Grundlage eines langfristigen strategischen Plans“, weiss Steven. Interessant sei auch, wie die entsprechenden Inhalte vermittelt werden. Längst haben sich Instrumente wie E-Learning, interaktives Training, Team-Meetings, Videokonferenzen, Lehrbücher, Spiele, Seminare und soziales Networking als Alternativen zum klassischen Präsenzunterricht etabliert.

Nach Aussage der Befragten bilden externe Seminare, Konferenzen und den Schwerpunkt der Maßnahmen im laufenden Jahr. Allerdings gaben auch erstaunliche 66 Prozent an, dass diese Instrumente zukünftig eine geringere Rolle spielen werden. Nach Ansicht von Klaus Steven ist dies vor allem darauf zurückzuführen, dass auf diese Weise Reise und Unterkunftskosten sowie Fehlzeiten verringert werden sollen.



Vorraussichtlicher Einsatz von Trainingsmethoden im Jahr 2010 (© AchieveGlobal)

Praxistipp:

## Vielfalt wertschätzen, Vielfalt managen

*Von Klaus Steven, Senior Consultant und Managing Director bei AchieveGlobal in Deutschland, in der Schweiz und in Österreich*

**Alte und junge, motivierte und frustrierte, fleißige und faule, engagierte und misstrauische Mitarbeiter: Längst Vorbei sind die Zeiten, in denen Führungskräfte alle Angehörigen ihrer Teams über einen Kamm scheren konnte. In diesem Zusammenhang gewinnt der Ansatz des „Diversity Management“ zusehends an Bedeutung.**

Grundüberlegung ist die zunächst einmal triviale Feststellung, dass die Menschen verschieden sind: Geschlecht, Alter, Religion, Familienstand sowie sozialer Status in der Gesellschaft und im Unternehmen spielen einewesentliche Rolle. Aber auch kulturelle Werte, verinnerlichte Normen und Überzeugungen sowie Persönlichkeitsmerkmale und Mentalitätsunterschiede tragen zur „Diversity“, zur Vielfalt, bei. In einem Mitarbeiterteam gibt es nun einmal leistungsfähige und eher durchschnittliche Mitarbeiter, und neben dem bis in die Haarspitzen motivierten und karrierebewussten Jungspund sitzt der altgediente Berater, der froh ist, wenn er die eingefahrenen Bahnen seiner langjährig erprobten Kundenansprache nicht verlassen muss.

Mit „Diversity Management“ sind Aktionen gemeint, die helfen, diese Vielfalt zu managen und im Sinne der Unternehmensziele zu nutzen. Der Diversity-Ansatz interpretiert Vielfalt, Individualität, ja Exzentrizität mithin nicht als Risiko, sondern als Chance. Ein Beispiel: Wenn mehrere „verschiedene“ Mitarbeiter an der Lösung eines Problems arbeiten, gelangt man häufig zu differenzierteren Lösungsmöglichkeiten. Denn jeder Mitarbeiter betrachtet das Problem durch „seine Wahrnehmungsbille“, die durch seine Individualität geprägt ist. Wenn wir die Mitarbeiter und ihre Vielfalt als „Input“ bezeichnen, bedeutet dies: Vielfältiger Input führt zu vielfältigem Output, die Anzahl kreativer Ideen und innovativer Verbesserungsvorschläge erhöht sich.

Mittlerweile hat die Führungskraft gar nicht mehr die Wahl, ob sie Vielfalt managen will oder nicht – sie muss dazu in der Lage sein. Nehmen wir einen „ganz normalen“ Arbeitsvormittag einer Führungskraft: Sie muss zunächst den „Star“-Berater, der in einer Krise steckt, mit neuen Zielen fordern und motivieren, und dann dem dreißigjährigen Nachwuchstalente und dem erfahrenen alten Hasen eine gemeinsame Aufgabe bei der Betreuung eines wichtigen Geschäftskunden übertragen. Noch vor der Mittagspause führt sie eine Teambesprechung durch, bei der sie den Teamgeist in einer heterogenen Gruppe entfachen will.

Bei einem Großkonzern ist es überdies möglich, dass die Führungskraft in einer internationalen Videokonferenz mit einem Japaner, einem US-Amerikaner und einem Deutschen eine Anlagestrategie diskutiert und dabei vollkommen unterschiedliche Kommunikationsstrategien einsetzen muss. Während es der Amerikaner gerne „geradeaus“ und unkonventionell liebt, muss sie beim Japaner die deutlich größere „Komfortzone“ tolerieren.

Vielfalt ist und bleibt eine Herausforderung für die Führungskraft. Sie muss diese akzeptieren, m tolerieren und, wertschätzen sowie das darin steckende Chancenpotential erkennen und nutzen. Zugleich ist sie gut beraten, ihr Kompetenzspektrum ständig zu erweitern. Verschiedene Mitarbeiter – das bedeutet vielfältige Führungssituationen, denen sie nur mit einer großen Bandbreite an Führungs-, Motivations- und Gesprächsstrategien begegnen kann. Ob Kritik-, Konflikt- oder Motivationsgespräch: Die geübte Führungskraft wählt für jedes der Gespräche einen anderen kommunikativen Ansatz: unterstützend-motivierend, konstruktiv-problemlösend, informierend, organisierend, zurechtweisend – je nach Situation und Mitarbeiter.

Hilfreich dabei ist eine profunde Menschenkenntnis, die mit der Kenntnis einschlägiger Persönlichkeitstypologien kombiniert werden kann: Wenn die Führungskraft weiß, dass der dominant-selbstbewusste Mitarbeiter weite Entscheidungsfreiräume benötigt, der eher unsichere Verkäufer jedoch enge Zielvorgaben, kann sie ihr Führungsverhalten darauf abstimmen.

Es ist nicht nur die „kunterbunte“ Mitarbeiterschaft, die für Führungskräfte die Floskel, „das einzig Beständige sei der Wechsel“, zur Realität werden lässt. Die Rahmenbedingungen für Führung sind keine stabilen Größen mehr – es geht um das Steuern und Beherrschen von Instabilität, die nicht zuletzt durch die unterschiedliche Mitarbeiterschaft herbeigeführt wird. Und darum wird der aktiv-kreative Umgang mit Veränderungsprozessen zu einem weiteren Aspekt, der über die Führungsqualität der Führungskraft entscheidet.

Was bedeutet all dies für die Personalverantwortlichen in den Unternehmen? Müssen sie zu „Eier legenden Wollmilchsauen“ mutieren? Das nicht – aber eine Flexibilisierung des Führungsstils und eine kritische Hinterfragung des bisherigen Führungsverständnisses sind dringend vonnöten. Führungsstile werden definiert als beständige Verhaltenstendenzen, die eine Führungskraft relativ unabhängig von der jeweiligen Situation an den Tag legt. Oft ist dieser Führungsstil eng verknüpft mit der jeweiligen Persönlichkeitsstruktur. Die Führungsstilforschung unterscheidet verschiedene Modelle – zum Beispiel den integrationsorientierten, den zielorientierten, den mitarbeiterorientierten und den verfahrensorientierten Führungsstil. Oder die Führungskraft tritt auf als Experte, Beschützer, Förderer und Innovator. Die moderne Führungskraft kommt nicht umhin, ihren natürlichen Führungsstil und ihre Verhaltensweisen um diese Spektren zu erweitern, will sie der Mitarbeiter-Vielfalt und dem „kunterbunten Führungsgeschäft“ gerecht werden.

**Ein Porträtfoto von Klaus Steven steht in Druckauflösung unter [www.advertisingpool.at/presse/achieveglobe.html](http://www.advertisingpool.at/presse/achieveglobe.html) zum Download und honorarfreien Abdruck bereit.**

## Terminvorschau

15. bis 16. März 2010

### Offenes Seminar „Effizientes Coaching im Verkauf“ in Wien

Zielgruppe: Verkaufsvorgesetzte und Mitarbeiter. Im Seminar werden u. a. folgende Themen abgedeckt:  
Rollen und Aufgaben eines Coaches / Verkaufsgespräche beobachten und Fertigkeiten der Verkäufer identifizieren / Strukturierte Coachinggespräche / Aktionspläne gemeinsam mit Verkäufern festlegen

April 2010

### Webkonferenz „Blended Workflow Learning im Verkauf“

Unter dem Motto „Lunch and Learn“ lädt AchieveGlobal monatlich zu einer kostenlosen Webkonferenz.

Detailinfos unter:

Tel. +43/(01)/8 91 59-111

[contact@achievegloabl.at](mailto:contact@achievegloabl.at)

[www.achievegloabl.at](http://www.achievegloabl.at)

## Über AchieveGlobal

AchieveGlobal, ein Unternehmen der Informa plc-Gruppe ([www.informa.com](http://www.informa.com)), einem börsennotierten Medienkonzern für Finanz- und Wirtschaftsinformationen, ist international führend in der ergebnisorientierten Mitarbeiter- und Unternehmensentwicklung. Mit mehr als 900 Mitarbeitern in über 70 Büros auf der ganzen Welt unterstützt AchieveGlobal seine Kunden in den Bereichen Führung und Change Management sowie Verkauf und Service bei der erfolgreichen Umsetzung ihrer Ziele. Als strategischer Partner für mittelständische Unternehmen und internationale Konzerne (darunter mehr als 400 Unternehmen der „Fortune 500“ sowie 350 Unternehmen der Europäischen „Top 500“) bietet das Unternehmen ein großes Spektrum an kundenspezifischen Lösungen: von modularen Trainingsprogrammen und Beratungsleistungen, über die Strategiekklärung, Gap-Analyse, Transfersicherung und Erfolgsmessung, bis hin zu Train-the-Trainer-Qualifizierungen. Die Trainingsprogramme von AchieveGlobal sind in mehr als 40 Sprachen verfügbar und immer den jeweiligen Landes-, Kultur- und Geschäftsbedingungen angepasst.

**Pressekontakt/Österreich:**

**Advertisingpool/Robert Smejkal**

Tel. +43/(0)/699-109 809 05

[smejkal@advertisingpool.at](mailto:smejkal@advertisingpool.at)

[www.advertisingpool.at](http://www.advertisingpool.at)