ISSN 1437-4269 14,80 EUR . 14,80 CHF

SCHEELEN®
INSTITUT FÜR MANAGEMENTBERATUNG & -DIAGNOSTIK

EXECUTIVE Excellence

DAS MAGAZIN FÜR LEADERSHIP, MANAGEMENT UND PERSÖNLICHE SPITZENLEISTUNG

25 JAHRE SCHEELEN AG

Inhalt

„Der Beruf sollte Berufung sein können – bei uns ist es so!“
INTERVIEW MIT CLAUDIA & FRANK M. SCHEELEN
Seite 3–5

25 Jahre SCHEELEN® AG – ein Überblick
Seite 6–7

Stressprävention by SCHEELEN®: Leistung statt Burnout!
Seite 8–9

„Stress ist ein sehr persönliches Thema“
INTERVIEW MIT DEN ENTWICKLERN DES RELIEF-TOOLS
Seite 10–12

Codename: „Goldfischteich“
DIE ZUSAMMENARBEIT BEIM TALENT MANAGEMENT DER WIELAND ELECTRIC
Seite 13

Eine Erfolg versprechende Kooperation für umfassende HR-Leistung
VON ROLF HEEB
Seite 14–15

„Unsere Arbeit ist manchmal mehr Psychologie als Ökonomie“
INTERVIEW MIT PROF. DR. ARNOLD WEISSMAN
Seite 16–17

Arbeitswelt 4.0: Katastrophe Vollbeschäftigung?
VON SVEN GÁBOR JÁNSZKY
Seite 18–20

Extraordinary Leadership: nur gut reicht nicht!
VON JOSEPH R. FOLKMAN
Seite 22–23

Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,
25 Jahre SCHEELEN® AG – das sind 25 Jahre gelebtes, begeistertes und begeisterndes mittelständisches Unternehmertum. Wahrscheinlich deswegen sind Claudia und Frank M. Scheelen und ihre Teams in Deutschland, Österreich, der Schweiz, Italien und den USA nicht nur so erfolgreich, sondern auch anerkannt. Dafür sprechen nicht nur die Auszeichnungen, die die Scheelen AG über die Jahre gewonnen hat, sondern auch die vielen Gratulanten, von denen einige in dieser Jubiläums-Sonderausgabe der Executive Excellence zu Wort kommen. Natürlich konnte nur ein Bruchteil der Glückwünsche gekürzt hier abgedruckt werden; viel mehr und in voller Länge finden Sie unter:
www.scheelen-institut.com/25-jahre-scheelen-ag

In der Firmenhistorie (S. 6) und im Interview mit Claudia und Frank M. Scheelen (S. 3) blicken wir zurück auf die Ideen und Strategien, die die Scheelen AG begründet und groß gemacht haben – und gleichzeitig widmet sich auch diese Ausgabe der Executive Excellence wieder den Zukunftsthemen. Ob Arbeitswelt 4.0 (S. 18), erfolgreiches Talentmanagement bei international aufgestellten KMU (S. 13), Kooperationen mit globalen Playern wie Zenger/Folkman (USA) (S. 22) oder AIMS Deutschland (S. 14), oder organisationale Stressprävention mit RELIEF (S. 8) – die SCHEELEN AG wird auch in den nächsten Jahren wieder ganz vorne mit dabei sein. Mit uns, mit mir – und mit Ihnen!

Prof. Dr. Franz-Joseph Busse
Vorsitzender d. Aufsichtsrates d. SCHEELEN® AG

„Einer der Erfolgsfaktoren für die erfreuliche Geschäftsentwicklung in Österreich ist das Vertrauen, das uns unsere Kunden entgegenbringen und das auch in der Sicherheit des 25-jährigen Bestehens der Scheelen AG wurzelt."

Dr. Tanja Abwa, Geschäftsführerin
SCHEELEN GmbH | Österreich

„Frank und Claudia Scheelen sind ein Phänomen: fleißig, professionell, kompetent und menschlich ein Gewinn! So wie die beiden, so ist die Scheelen AG. Und besser. Unseren herzlichen Glückwunsch zum Firmenjubiläum. Und das Beste für die nächsten 25 Jahre!"

Andreas Buhr, Vorstand Buhr & Team Akademie für Führung und Vertrieb AG, Präsident GSA German Speakers Association 2013–2015

„Herzlichen Glückwunsch zum 25.! Seit einem Vierteljahrhundert begleitet managerSeminare nun schon die Scheelen AG – wir sind ja nur ein Jahr älter – als vertriebliche Plattform, als kritischer Berichterstatter, als aufmerksamer Marktteilnehmer. Gleiches wünschen wir uns für die nächsten 25 Jahre – in diesem Sinne Ihrem Institut auch weiterhin gute Geschäfte, spannende Themen, interessante Begegnungen."

Nicole Bußmann, Chefredakteurin managerSeminare Verlags GmbH, Bonn

When we think of the Scheelen organization, we see a very passionate and professional team, that has been succesfull over all those years. We certainly are looking forward to continue our good business relationship, friendship and partnership!"

Henk A. Kalkman, Chairman, TTI SUCCESS INSIGHTS Benelux

„Liebe Claudia, lieber Frank, Euch herzlichen Glückwunsch zu Eurem 25. Jubiläum. In den vielen Jahren unserer Zusammenarbeit habt Ihr beide uns als Menschen inspiriert und uns unternehmerisch als Vorbild gedient. Bitte in den nächsten 25 Jahren weiter so. Alles Gute."

Marion und Wolfgang Rosenkranz, Team Connex AG

„Der Beruf sollte Berufung sein können – bei uns ist es so!“

INTERVIEW MIT CLAUDIA & FRANK M. SCHEELEN

25 Jahre SCHEELEN® AG – das ist gleichzeitig die Geschichte der Gründer und Vorstände Claudia und Frank M. Scheelen. Im Gespräch mit Dr. Christiane Gierke (www.text-ur.de) verrät das Power-Paar die Vision hinter seiner Arbeit – und welche Pläne es für die Zukunft hat.

Claudia, Frank, wo kommt Ihr beide „eigentlich her“? Wurde Euch das Unternehmertum schon in die Wiege gelegt?

Claudia Scheelen: Wir sind beide Einzelkinder … und das Unternehmertum wurde uns nicht in die Wiege gelegt. Wir haben aber beide eine Menge Fleiß und Disziplin mitgebracht. Ich selbst suchte erstmal eine solide und fundierte sichere Ausbildung im öffentlichen Dienst, habe nebenberuflich eine Ausbildung gemacht und bin dann quasi quer in die Unternehmensberatung im kaufmännischen Bereich eingestiegen. Ich habe Frank in jungen Jahren kennengelernt und habe ihn sofort nebenberuflich unterstützt. Ich bin dann gleich doppeltes Risiko gegangen: Nach Tiengen und mit Frank zusammengezogen und ins Unternehmen eingestiegen. Natürlich habe ich – ich denke, wir müssen uns alle ein Leben lang weiterbilden – zahlreiche Fortbildungen und auch eine Ausbildung als Coach absolviert. Heute bin ich Chief Operating Officer (COO) im Vorstand des Unternehmens – und als Coach auch buchbar.

Frank M. Scheelen: Gute Frage! Ich war schon bei meiner Ausbildung – ich habe einen technischen Background und berufsbegleitend studiert – und bei meinen ersten Jobs nebenberuflich tätig. Und habe damit mehr verdient als mit dem Hauptjob. Als Führungskraft im Controlling eines Schweizer Konzerns konnte ich meine wahren Stärken und Talente wie Kommunikationsfähigkeit und Visionsstärke nicht wirklich entfalten. Dann bin ich gesprungen: Managementschule Zürich, mit dem dortigen Dozenten habe ich mich selbstständig gemacht, dann Brian Tracy kennengelernt. Und damit neue Ziele gesetzt. Ab jetzt hatte ich eine Vision.

Was ist denn Eure Vision, Eure Mission? Was wollt Ihr der Welt geben?

Claudia Scheelen: Ich fordere und fördere unsere Mitarbeiter gerne; wer Lust am Lernen hat, dem gebe ich gerne Impulse. Ich habe Freude zu sehen, wie Menschen sich entwickeln und wie ich positiv, unterstützend und zielorientiert dazu beitragen kann. Mich begeistert, wenn ich gute Ideen habe und dabei Menschen berühre, ob bei Veranstaltungen oder unternehmerischen Prozessen, Einstellungen oder im Coaching. Der Beruf sollte bei allen Menschen Berufung sein können, dafür arbeite ich.

Frank M. Scheelen: Meine Mission ist es, als Unternehmer das Potenzial der Menschen im Unternehmen herauszustellen und zu entwickeln – und damit zukunftsorientiert das Wachstum von Unternehmen zu begleiten.

Welche Stärken und Werte sind Euch beiden persönlich wichtig und wie bringt Ihr sie ins Unternehmen ein?
Frank M. Scheelen: Ich denke, meine Stärken liegen in Strategie und Konzeption und darin, Menschen mit hervorragenden Ideen zusammenzuführen. So haben wir die Scheelen AG zum international aufgestellten, ganzheitlichen Beratungshaus aufgebaut. Ganzheitlich in zwei Aspekten: Zum einen betreuen wir unsere Kundenunternehmen ganzheitlich von Vision und Mission über Strategieentwicklung, Kompetenzmanagement, Personalentwicklung und Weiterbildung bis hin zur Leistungssteigerung und Stressprävention – organisational und individuell. Zum anderen haben wir ein ganzheitliches Portfolio geschaffen, das alle Kundenbedarfe abdeckt: Von den großartigen Tools wie RELIEF, ASSESS, Insights MDI über strategische Beratung und Kompetenzmodelling bis hin zum Inhouse-Training und zu Seminaren – alle Bausteine passen perfekt ineinander. Und mir sind die großen Themen wichtig, die Unternehmen und Führungskräfte voranbringen: Ob „Mega-Trend Mensch" oder „Extraordinary Leadership" – gemeinsam mit renommierten internationalen Experten und Wissenschaftlern arbeiten wir ständig daran, hervorragende Ideen und Systeme zu entwickeln, wie Manager und Firmen den Herausforderungen der Märkte trotzen können und sich zukunftssicher aufstellen.
Claudia Scheelen: Meine Stärken: stark in der Kommunikation, Organisation und Liebe, im Hintergrund die Fäden zusammenzuhalten. Lust auf Entwicklung. Learning by doing ist meine Devise – ich bin seit Beginn an der Praktiker.
Meine Werte – und die fließen natürlich auch in die Scheelen-Kultur und das Miteinander im Unternehmen ein: Offenheit, Eigenverantwortung sowie unternehmerisches Denken und Handeln, Engagement, Zielfokussierung und persönliche Entwicklung, Spaß und Freude. Ich glaube daran, dass eine Führungskraft immer bezüglich der Hard Skills lernen, aber vor allem bezüglich der Soft Skills eine herausragende Persönlichkeit sein muss.

Klingt schön! Aber viele Unternehmen schreiben sich solche Werte auf die Fahne – und tun doch wenig bis nichts. Was tut Ihr dafür, diese im Unternehmen umzusetzen?
Claudia Scheelen: Wir schaffen Strukturen und regeln Abläufe, damit eigenverantwortliches Handeln möglich ist. Wir stellen die Unternehmenstransparenz sicher, indem wir regelmäßig über die Ziele, Maßnahmen und betriebswirtschaftlichen Zahlen berichten. Wir bieten ein großes Angebot an Schulungen und schaffen ein modernes Arbeitsumfeld mit flexiblen Arbeitszeiten. Das Einbringen von Ideen wird belohnt. Und Spaß steht im Unternehmensalltag ganz oben.
Employer Branding ist für uns mehr als ein Schlagwort, es ist ein wichtiger Arbeitgeberansatz. Wir machen Mitarbeiter zu Mitunternehmern. Zusammengefasst in den „3K": Klarheit – Kommunikation – Kultur.

Was würdet Ihr als den größten unternehmerischen Erfolg in diesen 25 Jahren bezeichnen – was als den größten Misserfolg?
Frank M. Scheelen: Ich denke, unser größter Erfolg sind die Kontinuität, die bodenständige Nähe zum Mitarbeiter und zum Kunden, die langjährigen Partnerschaften, die Awards, die für unsere Qualität sprechen. Misserfolge gab es – wie in jedem Unternehmen! Das Ego von Mitarbeitern oder Partnern wuchs oft schneller als die Kompetenz – damit blieben die Erfolge aus, auch im Vertrieb. Veränderungen sind für viele Menschen anstrengend, auch in unseren Teams fiel es manchen schwer, den gewohnten Rahmen zu verlassen, da mussten wir uns von Menschen trennen, die wir persönlich lieb gewonnen hatten. Das tut weh, das sind harte Entscheidungen zwischen sozialer und unternehmerischer Verantwortung. Und dann haben wir in hunderten von Kundengesprächen gelernt, dass es allen Firmen auch so geht – und genau darum bleiben wir am Ball in Sachen Diagnostik, Kompetenzen, Entwicklung und Training!

Und was hättet Ihr gemacht, wenn Ihr nicht dieses Beratungshaus aufgebaut, nicht diese Erfahrungen gemacht hättet?
Frank M. Scheelen: Ich denke, ich kann da für uns beide sprechen. Wir hätten gemeinsam auf jeden Fall eine Company mit unternehmerischen Themen, egal in welcher Branche, aufgebaut. Uns war wichtig, etwas zu gestalten, Menschen und Mitarbeiter zu begeistern und einen Markt zu erobern … wir sind aber froh, in dieser Branche „gelandet zu sein", denn wir lieben es, uns selbst mit Entwicklung zu beschäftigen.

Frank, bleiben wir gleich dabei: Die Scheelen AG ist anfangs bekannt geworden durch die Zusammenarbeit mit Brian Tracy, dann durch die Lizenzübernahme von amerikanischen Personaldiagnostik- und Kompetenzmanagement-Tools wie Insights MDI und ASSESS, bevor Ihr mit RELIEF begonnen habt, eigene Tools zu entwickeln. Jetzt seid Ihr wiederum mit US-Amerikanern wie Zenger|Folkman in enger Kooperation erfolgreich. Wie hast Du die Partner immer gefunden?
Frank M. Scheelen: Ich war schon immer weltoffen und habe früh begonnen, internationale Netzwerke aufzubauen. Sicher habe ich einen guten Riecher für die kommenden wichtigen Themen und für die richtigen Partner, aber der gründet auch in meiner eigenen ständigen Fortbildung. Ich lerne selbst ständig dazu – und dabei ist mir die Qualität der Weiterbildung sehr wichtig. Daher ist auch bei unseren eigenen Angeboten der Scheelen AG für mich entscheidend, dass wir mit den Tools, die wir hier vertreiben,

„For over ten years, Assess Systems has had the honor of working with our remarkable partners, Frank and Claudia Scheelen. Our longstanding partnership with Scheelen AG has given us the privilege of working with one of the most sophisticated consulting teams in the industry. We are enthusiastic to continue partnering with such an established company and look forward to many more years of success."

Aylin Basom, VP Sales & Channel Development, Assess by Out-Match (USA)

höchsten deutschen, österreichischen, schweizer und weltweiten Standards gerecht werden. Ich hinterfrage immer, wie das Tool zur deutschen Kultur respektive Landeskultur passt, denn ich will keine abgehobenen, abstrakten Management-Instrumente anbieten. Sondern Tools, die unseren Kundenunternehmen wirklich direkt was bringen. Du kannst das auch Bodenständigkeit nennen. Weil ich selbst Unternehmer bin, weiß ich, dass nichts mehr ärgert, als auf irgendwelche Wortblasen reinzufallen. Daher sind wir immer „Eins-zu-Eins"; immer Unternehmer-zu-Unternehmer.

Bei vielen Familienunternehmen ist ein großer und wichtiger Punkt: die mögliche spätere Übergabe. Wie sieht das bei Euch aus?

Claudia Scheelen: Wir reden mit Dir hier sehr offen: Wenn unserem Sohn unsere Branche zusagt, die Thematik seinen Stärken entspricht, freuen wir uns auf sein Mitwirken. Er ist als Unternehmersohn aufgewachsen. Wir haben ihn in unser Geschäftsleben integriert. Er war oft bei internationalen Veranstaltungen dabei, ist auf einem sehr guten Weg. Aber er ist letztlich für sein Leben selbst verantwortlich. Wir geben ihm Impulse, Ideen, Möglichkeiten – er muss mit dem, was er tut, eigenverantwortlich glücklich und erfolgreich werden.

Frank M. Scheelen: Wenn sein Herz später für andere Themen schlagen sollte, dann bestehen wir nicht auf einer Nachfolge in unserer Organisation. Die Verteilung der Bereiche und Ressourcen hält auch andere Unternehmensmodelle offen – wir denken sowohl als Unternehmerfamilie als auch als Familienunternehmer! Und als solche sorgen wir auf jeden Fall für den Erhalt der Firma, der Vision und der Arbeitsplätze!

Claudia Scheelen: Natürlich haben wir unserem Sohn alles mitgegeben, was wir können: Internationale Netzwerke, weltweite unternehmerische Kontakte, die Teilnahme an Veranstaltungen, das „Frühzeitig-Reinschnuppern". Wir haben ihn an Firmengesprächen, an Entscheidungsprozessen teilhaben lassen, wir haben Vieles mit ihm geteilt, wir waren immer im Gespräch mit ihm. Arbeit ist unser Leben. Arbeit ist eine Berufung. Wir tragen Verantwortung, dass uns Arbeit Spaß macht, wir können selbst entscheiden, was uns wichtig ist im Leben und welchen Beitrag wir leisten wollen. Wir entscheiden, wie groß wir träumen, alles ist möglich, wenn wir daran glauben und bereit sind zu tun. Das haben wir ihn gelehrt und das ist unsere Mission.

Frank, das ist ein gutes Stichwort: Was ist der große Masterplan, das Ziel für die Zukunft?

Frank M. Scheelen: Wir haben das Unternehmen in den letzten zwei Jahren neu aufgestellt, Strukturen für weiteres Wachstum geschaffen und das Produkt- und Dienstleistungsportfolio erweitert. Wir haben die Mitarbeiter- und die Führungsebene ausgebaut und unsere Kompetenzen für Beratung, Consulting und Training unserer Kunden erweitert. Unser Ziel – der Masterplan, wenn man so will – ist, das Wachstum unseres Unternehmens und gleichzeitig die Wertschöpfung für unsere Kunden weiter auszubauen. Dafür werden wir auch künftig unseren nachhaltigen Ansatz verfolgen, die Kunden ganzheitlich zu begleiten und ihnen von strategischer Beratung, HR-Consulting, Management Due Dilligence, Management-Audits, Kompetenzmanagement, über die Tools bis hin zu Vertriebsunterstützung und Training alles aus einer Hand zu bieten.

Das Wachstum der Kundenunternehmen steht im Zentrum unserer Tätigkeit ... aber wir haben natürlich auch eine eigene Expansionsstrategie, um noch mehr international aufgestellte Kunden zu begeistern: Dafür stehen die strategischen Kooperationen mit großen, renommierten Playern wie AIMS, die Integrata AG, Weissman & Cie., um nur einige zu nennen – so können wir weitere Felder über das Scheelen-Experten-Netzwerk abdecken. Und wir sind sicher, dass diese herausragenden Partner alle demselben hohen Qualitätsstandard entsprechen. Der Standard, für den wir stehen – und auch in Zukunft stehen werden!

25 Jahre SCHEELEN® AG – ein Überblick

Viele weitere Fotos aus 25 Jahren, Infos & Videos auf www.scheelen

1991 Gründung des Tracy College Süddeutschland und Übernahme der Brian Tracy Lizenzrechte. Eröffnung der Geschäftsräume am Marktplatz in Tiengen. Erste offene Seminare.

1992 Die Lizenzrechte für INSIGHTS MDI® kommen hinzu; in Österreich übernimmt Professor Adi F. Eber den Vertrieb der Diagnosetools; der Aufbau des Trainernetzwerks beginnt.

1994 Frank M. Scheelen erhält von Brian Tracy mit dem „President's Award" die höchste Auszeichnung und gleichzeitig den „Sales Award". Erste gemeinsame Bücher erscheinen.

1995/6 Intensive Aus- und Weiterbildung in USA und Europa. Der Ausbau des Unternehmens geht kontinuierlich weiter.

1997 Umzug in neue Räumlichkeiten mit eigenem Trainingscenter und Erweiterung des Mitarbeiterteams.

1998 Relaunch: Das Unternehmen heißt nun SCHEELEN® Institut für Managementberatung und Bildungsmarketing. Aufnahme in den renommierten Club 55 (European Community of Marketing and Sales Experts).

1999 Frank M. Scheelen erwirbt die deutsche Lizenz für das amerikanische Business Magazin „Executive Excellence". Die Zeitschrift wird in der Folge zum vielgelesenen Unternehmermagazin ausgebaut.

2000 Die interne Mitarbeiterzahl steigt auf 12, im Netzwerkverbund sind 100 Trainer und Berater.
Frank M. Scheelen erreicht mit seinen Vorträgen und Seminaren erstmals über 5.000 Teilnehmer und erhält den deutschen Trainingspreis des BDVT.

2003 Das Unternehmen bündelt alle Beratungs- und Trainingsaktivitäten in der neuen SCHEELEN® AG. Vorstandsvorsitzender ist Frank M. Scheelen, Claudia Scheelen wird Vorstand, den Vorsitz des Aufsichtsrats übernimmt Prof. Dr. Franz-Joseph Busse. Die neu gegründete Tochtergesellschaft INSIGHTS MDI International® Deutschland GmbH zeichnet für den Vertrieb der INSIGHTS MDI®-Tools und den weiteren Ausbau des Partner-Netzwerks verantwortlich.

2004 Die SCHEELEN® AG erwirbt die Exklusiv-Lizenz im deutschsprachigen Raum für das kompetenzbasierte Persönlichkeitsmessverfahren ASSESS by SCHEELEN®.

2005 Frank M. Scheelen wird Präsident des Q-Pool 100 e.V., der Offiziellen Qualitätsgemeinschaft Internationaler Wirtschaftstrainer und -berater.

2007 Mit der Gründung der Tochtergesellschaft SCHEELEN AG Schweiz will die Unternehmensgruppe die bereits bestehenden Kundenbeziehungen in der Schweiz durch regionale Präsenz intensivieren.

2008 Die renommierte A.F. Eber GmbH Institut für Managementdiagnostik wird in die SCHEELEN-Gruppe integriert. Die Basis für die Consulting- und Trainingsleistungen sind die bewährten Diagnostiktools INSIGHTS MDI® und ASSESS.

2009 Strategische Allianz und Expansion des Scheelen-Know-hows und -Portfolios nach Italien.

2010 Gründung des Top-Level-Beratungsunternehmens CS & Cie GmbH. Außerdem richtet die SCHEELEN® AG den 1. Deutschen Kompetenztag in Berlin aus. Seit diesem Jahr ist Dr. Tanja Abwa Geschäftsführerin der SCHEELEN GmbH | Österreich.

2012 Gründung der ST. GALLEN COMPETENCE CONSULTING, eine Division der SCHEELEN AG (Schweiz), für die ganzheitliche kompetenzorientierte Strategieprozessberatung. Und die SCHEELEN® AG expandiert in die USA: Die SCHEELEN USA Corporation erweitert das Geschäft im internationalen Beratungsmarkt und macht die Zusammenarbeit mit großen internationalen Firmenkunden attraktiver.

2013 Das Thema organisationale Stressprävention beherrscht die Medien – und die SCHEELEN® AG bringt schon die Lösungsideen dazu auf den Markt.

2014 Die SCHEELEN USA und SCHEELEN® AG werden strategischer Partner von Zenger | Folkman, US-basierter, weltweit renommierter Experte für Leadership und Kompetenzforschung.

2015 Die SCHEELEN® AG bringt mit RELIEF Stressprävention by SCHEELEN® ein neues ganzheitliches Tool für die organisationale und beraterische Arbeit in Unternehmen heraus, das sofort auf großes Marktinteresse stößt.

2016 Aktuell: Rund 50 feste und freie hochqualifizierte Mitarbeiter und Trainer und ein Netzwerk von 960 Partnern kümmern sich um die namhaften Unternehmenskunden im In- und Ausland.

-institut.com/25-jahre-scheelen-ag

1991: Das erste Büro

ab 1991: Zusammenarbeit mit Brian Tracy

Outdoor Trainings

Seminare & Messen im Ausland

2009: Expansion & Kick-off in Italien

SCHEELEN®

INSTITUT FÜR MANAGEMENTBERATUNG & -DIAGNOSTIK

Frank M. Scheelen: Präsident des Q-Pool 100 e. V.

mit Heinz Goldmann

2010: Kooperation mit Alexander Christiani

Consultingteam

Team 2015

„Gute Unternehmen brauchen gute Mitarbeiter, die anderen verbrauchen gute Mitarbeiter."

Stressprävention by SCHEELEN®: Leistung statt Burnout!

Stress und Burnout der Mitarbeiter vorzubeugen, ist zu einer der dringlichsten Herausforderungen in den Unternehmen geworden. Aber wie gelingt wirksame Stressprävention? Entscheidend ist, das Augenmerk auf die individuellen Stressoren der Mitarbeiter zu richten. Wertvolle Unterstützung dabei bietet das Tool RELIEF Stressprävention by SCHEELEN®.

Überstunden, ständige Erreichbarkeit, immer mehr Aufgaben im zunehmend schnelleren Takt: Viele deutsche Mitarbeiter – darunter insbesondere auch Führungskräfte – fühlen sich in ihrem Job wie im Hamsterrad. Sie sind gestresst, brennen aus. Wie die Zahlen des kürzlich veröffentlichten DAK-Psychoreports 2015 zeigen, war im vergangenen Jahr hierzulande jeder 20. Arbeitnehmer wegen eines psychischen Leidens krankgeschrieben. Hochgerechnet sind das 1,9 Millionen Berufstätige.

Für die Unternehmen ist das aber nur die Spitze des Eisbergs, der dicke Teil unter Wasser lauert noch: „Direkte Arbeitsausfälle machen nur ein Drittel der Stressschäden aus. Zwei Drittel gehen auf Kosten des Präsentismus", weiß etwa Prof. Dr. Holger Pfaff von der Universität Köln, Gründungsmitglied und Senior Consultant der Deutschen Gesellschaft für Stressmanagement. Gemeint sind schleichende Produktivitätsverluste, verursacht von Mitarbeitern, die trotz stressbedingter Krankheiten zur Arbeit erscheinen.

Stress und Burnout werden somit immer mehr zum ernsthaften Problem für die Unternehmen. Denn fest steht: Mit depressiven, demotivierten Mitarbeitern werden sie ihre Betriebsziele nicht erreichen. Zum Handeln sind die Firmen aber ohnehin veranlasst, weil die seit Ende 2013 vom Arbeitsschutz geforderte „Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen" dies notwendig macht. Die Unternehmen sind demnach verpflichtet, eine Beurteilung der psychischen Gefährdung der Mitarbeiter am Arbeitsplatz vorzunehmen.

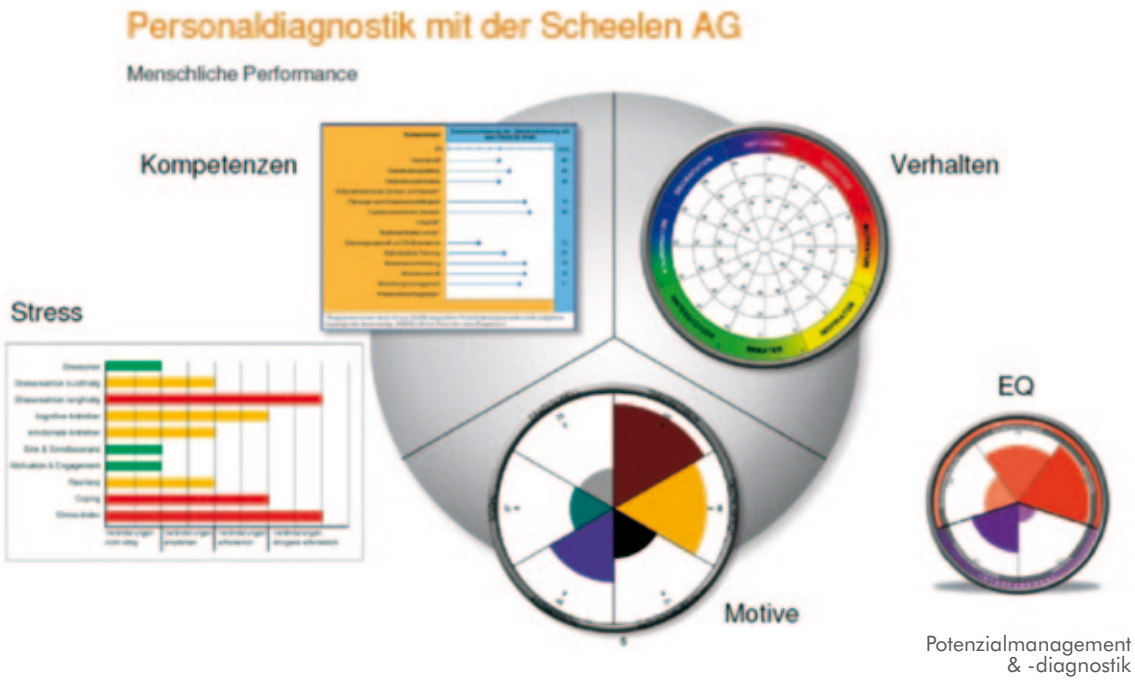
Individuelle Stressauslöser unter der Lupe

Nur: Wie kann arbeitsbedingtem Stress vorgebeugt werden? Was ist zu tun, um Totalausfälle von Mitarbeitern zu verhindern? Mit flexiblen Arbeitszeiten und dem Angebot von Entspannungskursen ist es nicht getan. Vielmehr ist strategischer Weitblick vonnöten: Sowohl organisationsbedingte als auch persönliche Faktoren müssen genau betrachtet werden, um Handlungsfelder erkennen und entsprechend agieren zu können. Hierzu ist es unter anderem nötig, zu wissen, wo der Stress genau herkommt und wie stark er den Mitarbeiter beansprucht.
Wichtige Fragen zudem: Inwiefern macht der Mitarbeiter sich selbst Druck? Welche individuellen Ressourcen hat er, um mit den Belastungen umzugehen? Und erlebt er seine Arbeit eigentlich als sinnvoll? Denn: Sinn bei der Arbeit zu empfinden, ist ein positiver Leistungsmotor, darüber sind sich Arbeitswissenschaftler und Psychologen schon seit vielen Jahren einig.

RELIEF bringt Erleichterung

Mit RELIEF Stressprävention by SCHEELEN® liegt ein validiertes Testverfahren vor, das den Unternehmen Antworten auf diese und weitere Fragen gibt. Das fragebogenbasierte Tool gliedert sich in die erfolgreiche Familie der Personaldiagnostik-Instrumente der Scheelen AG ein und wird dem steigenden Bedarf von Unternehmen gerecht, die möchten, dass ihre Mitarbeiter für ihre Arbeit brennen – und nicht ausbrennen. Sie können mit dem Instrument nicht nur messen, ob ein Mitarbeiter gestresst oder gar Burnout-gefährdet ist, sondern auch dessen individuelles Stresserlebensmuster analysieren. Dabei erhebt das Tool die individuellen Stressauslöser und Auswirkungen.

Zudem werden die Prozesse, die Stress bei einer Person begünstigen oder auch abfedern, unter die Lupe genommen.



Psychische Grundbedürfnisse des Mitarbeiters erfüllt?

Unter anderem lässt sich mit RELIEF feststellen, ob psychische Grundbedürfnisse beeinträchtigt sind – etwa die Bindung zu anderen Menschen: Sich im Kreise seiner Kollegen wohlzufühlen, ist für viele Menschen ein zentraler Faktor. Auch Orientierung ist wichtig für die Mitarbeiter: Sind Strukturen und Prozesse beliebig, unkontrollierbar und unvorhersehbar, verspüren sie schnell eine innere Leere. Wer außerdem wenig Einfluss auf die eigenen Tätigkeiten hat, sich oft fremdbestimmt fühlt, empfindet seine Arbeitssituation im Allgemeinen als belastend. Und wer als Mitarbeiter nur als Rädchen im Getriebe betrachtet wird, das zu funktionieren hat, ist häufig von Selbstzweifeln gequält – und gestresst.

Jeder Mitarbeiter reagiert anders auf solche und andere psychische Belastungen. RELIEF misst akute Folgen sowohl auf kognitiver als auch auf emotionaler und physiologischer Verhaltensebene und betrachtet zudem langfristige Auswirkungen. Hierzu zählen Rückzug und nachlassendes Engagement des Mitarbeiters, Leistungseinbußen sowie Veränderungen im Sozialverhalten, etwa ein provozierender Umgang mit Kollegen.

Wie resilient ist der Mitarbeiter?

Oftmals sind berufliche Situationen deshalb belastend, weil wir bestimmten Situationen mit langfristig gelernten Denkmustern begegnen. Auch dies berücksichtigt RELIEF, indem es stress- und konfliktsteigernde Denk-, Fühl- und Verhaltensmuster einer Person analysiert. Ist der Mitarbeiter beispielsweise von inneren Glaubenssätzen wie „Sei perfekt!“ oder „Streng dich an!“ getrieben, wirkt das in der Regel stressverstärkend.

Andererseits können Mitarbeiter über individuelle Ressourcen verfügen, die es ihnen ermöglichen, Stress gut zu bewältigen. Wie stark diese Resilienz ausgeprägt ist, fließt ebenfalls in die Stressanalyse ein; genauso wie das sogenannte Coping, das danach fragt, ob der Mitarbeiter Strategien an der Hand hat, um die beruflichen Anforderungen erst gar nicht zu Stressoren werden zu lassen. Zudem werden der Führungsstil des direkten Vorgesetzten, die Perspektiven am Arbeitsplatz, die Motivation durch Kollegen und die Identifikation des Mitarbeiters mit seinem Arbeitgeber betrachtet. Denn auch diese spielen bei der Stressbewältigung eine große Rolle.

Auswertungsreport mit Handlungsempfehlungen

Bezüglich der genannten Handlungsfelder liefert RELIEF im Übrigen nicht nur eine Analyse in Form eines ausführlichen Auswertungsreports, sondern auch konkrete Handlungsanweisungen. Die Unternehmen sind somit in der Lage, passgenaue Interventionen für ihre Führungskräfte und Mitarbeiter zu entwickeln und deren Resilienz zu stärken.

Überblick: RELIEF Stressprävention by SCHEELEN®

- persönliche Stressquellen und Belastungen: wo der Stress herkommt
- kurz- und langfristige Auswirkungen von Stress: wie stark er uns beansprucht
- innere kognitive und emotionale Antreiber: wie wir Stress selbst noch verstärken
- Sinnhaftigkeit: wo wir Sinn bei der Arbeit erleben
- Motivation und Engagement: wie uns unser Umfeld motiviert
- Resilienz und Coping: wie gut wir unseren Stress bewältigen
- Stressindex
- Handlungsempfehlungen

Die wichtigsten Einsatzfelder

- Stressprävention
- Gesundheitsförderung
- Betriebliches Gesundheitsmanagement
- Persönlichkeitscoaching
- Wiedereingliederung nach Burnout
- Führungstrainings
- Team-Entwicklungen

„Gute Unternehmen brauchen gute Mitarbeiter, die anderen verbrauchen gute Mitarbeiter."

Stressprävention by SCHEELEN®: Leistung statt Burnout!

Stress und Burnout der Mitarbeiter vorzubeugen, ist zu einer der dringlichsten Herausforderungen in den Unternehmen geworden. Aber wie gelingt wirksame Stressprävention? Entscheidend ist, das Augenmerk auf die individuellen Stressoren der Mitarbeiter zu richten. Wertvolle Unterstützung dabei bietet das Tool RELIEF Stressprävention by SCHEELEN®.

Überstunden, ständige Erreichbarkeit, immer mehr Aufgaben im zunehmend schnelleren Takt: Viele deutsche Mitarbeiter – darunter insbesondere auch Führungskräfte – fühlen sich in ihrem Job wie im Hamsterrad. Sie sind gestresst, brennen aus. Wie die Zahlen des kürzlich veröffentlichten DAK-Psychoreports 2015 zeigen, war im vergangenen Jahr hierzulande jeder 20. Arbeitnehmer wegen eines psychischen Leidens krankgeschrieben. Hochgerechnet sind das 1,9 Millionen Berufstätige.

Für die Unternehmen ist das aber nur die Spitze des Eisbergs, der dicke Teil unter Wasser lauert noch: „Direkte Arbeitsausfälle machen nur ein Drittel der Stressschäden aus. Zwei Drittel gehen auf Kosten des Präsentismus", weiß etwa Prof. Dr. Holger Pfaff von der Universität Köln, Gründungsmitglied und Senior Consultant der Deutschen Gesellschaft für Stressmanagement. Gemeint sind schleichende Produktivitätsverluste, verursacht von Mitarbeitern, die trotz stressbedingter Krankheiten zur Arbeit erscheinen.

Stress und Burnout werden somit immer mehr zum ernsthaften Problem für die Unternehmen. Denn fest steht: Mit depressiven, demotivierten Mitarbeitern werden sie ihre Betriebsziele nicht erreichen. Zum Handeln sind die Firmen aber ohnehin veranlasst, weil die seit Ende 2013 vom Arbeitsschutz geforderte „Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen" dies notwendig macht. Die Unternehmen sind demnach verpflichtet, eine Beurteilung der psychischen Gefährdung der Mitarbeiter am Arbeitsplatz vorzunehmen.

Individuelle Stressauslöser unter der Lupe

Nur: Wie kann arbeitsbedingtem Stress vorgebeugt werden? Was ist zu tun, um Totalausfälle von Mitarbeitern zu verhindern? Mit flexiblen Arbeitszeiten und dem Angebot von Entspannungskursen ist es nicht getan. Vielmehr ist strategischer Weitblick vonnöten: Sowohl organisationsbedingte als auch persönliche Faktoren müssen genau betrachtet werden, um Handlungsfelder erkennen und entsprechend agieren zu können. Hierzu ist es unter anderem nötig, zu wissen, wo der Stress genau herkommt und wie stark er den Mitarbeiter beansprucht.
Wichtige Fragen zudem: Inwiefern macht der Mitarbeiter sich selbst Druck? Welche individuellen Ressourcen hat er, um mit den Belastungen umzugehen? Und erlebt er seine Arbeit eigentlich als sinnvoll? Denn: Sinn bei der Arbeit zu empfinden, ist ein positiver Leistungsmotor, darüber sind sich Arbeitswissenschaftler und Psychologen schon seit vielen Jahren einig.

RELIEF bringt Erleichterung

Mit RELIEF Stressprävention by SCHEELEN® liegt ein validiertes Testverfahren vor, das den Unternehmen Antworten auf diese und weitere Fragen gibt. Das fragebogenbasierte Tool gliedert sich in die erfolgreiche Familie der Personaldiagnostik-Instrumente der Scheelen AG ein und wird dem steigenden Bedarf von Unternehmen gerecht, die möchten, dass ihre Mitarbeiter für ihre Arbeit brennen – und nicht ausbrennen. Sie können mit dem Instrument nicht nur messen, ob ein Mitarbeiter gestresst oder gar Burnout-gefährdet ist, sondern auch dessen individuelles Stresserlebensmuster analysieren. Dabei erhebt das Tool die individuellen Stressauslöser und Auswirkungen.

Zudem werden die Prozesse, die Stress bei einer Person begünstigen oder auch abfedern, unter die Lupe genommen.

Daniel Pusch

Prof. Dr. Peter Schneider: Es existieren bestimmt Grauzonen, in denen ein Burnout-Syndrom auch als eine Form der Depression bewertet werden kann. Aber eben nur als eine Form der Depression, mit eigener Symptomatik und eigenem Verlauf. Die Frage ist dann doch in der Praxis, ob uns die Differenzierung weiterbringt? In beiden Fällen ist therapeutische Hilfe indiziert. Aber erst durch eine Differenzialdiagnostik ist es möglich, organisatorisch oder individuell Hilfe anzubieten. Sei es mit therapeutischen Mitteln, die bei der Behandlung von Depressionen zur Verfügung stehen, sei es mit den Mitteln der Burnout-Therapie. Ziel muss es für den Praktiker doch sein, durch das Wissen über die Symptome und die Genese Hilfsangebote zu machen, die auf den Betroffenen zugeschnitten sind. Und da hilft die akademische Unterteilung zunächst nur bedingt weiter.

Woran lässt sich denn erkennen, dass ein Mitarbeiter Burnout-gefährdet ist?

Prof. Dr. Peter Schneider: Burnout ist ein schleichender Prozess: Belastungen im Arbeitsalltag nehmen überhand und bestimmen immer mehr die Empfindungsebenen des Betroffenen. Nach einer ersten zufriedenen, fast euphorischen Phase in der Arbeitssituation, in der man sich gerne auch über Gebühr einbringt, zeichnet sich dann eine Unzufriedenheit mit der eigenen Situation ab – oft durch ein Ungleichgewicht zwischen den eigenen Erwartungen und den tatsächlichen beruflichen Möglichkeiten. Diese erste angenehme Zeit der Arbeit kann dann übergehen in eine geistige und emotionale Ermüdung und mündet langsam in einen Zustand extremer Erschöpfung.

Beim Burnout-Syndrom zeigt der Betroffene Einschränkungen in seinen geistigen und emotionalen Funktionen, im sozialen Kontakt und bei der eigenen Leistung. Kennzeichnend für einen Burnout gefährdeten Menschen ist, dass er seine Bewältigungsmöglichkeiten ausbeutet, indem er länger und intensiver arbeitet und versucht, immer mehr zu leisten. Er wird als tatkräftiger einsatzbereiter Mitarbeiter wahrgenommen, den es zu halten gilt, schließlich übernimmt er auch unangenehme Aufgaben, um (es) sich zu beweisen. Wenn diese Bewältigungsmöglichkeiten ausgereizt sind, werden die Einschränkungen auch für die Umgebung sichtbar. Da eine hohe Arbeitsethik in der westlichen Arbeitswelt eine positive Bewertung erfährt, wird dies nicht unbedingt kritisch gesehen. Erst sobald der Betroffene durch erste Fehlzeiten ausfällt oder nicht mehr die Leistung bringt oder unangenehm im sozialen Umgang auffällt, wird das Syndrom auffällig. Nur kurz als Anmerkung: In der Regel denkt man bei Burnout immer an das berufliche Umfeld, aber da muss man auch den privaten Bereich mit einbeziehen!

Wie gehen denn die Unternehmen mit Stress und Burnout um?

Frank M. Scheelen: Wir merken, dass ganz langsam die Sensibilität für das Thema in den Unternehmen wächst. Aufgrund der gesetzlich gebotenen ‚psychischen Gefährdungsbeurteilung' sind die Firmen ja auch gezwungen, etwas zu tun. Ich kenne kaum ein Unternehmen, das mir nicht bestätigt, immer öfter vor der Situation zu stehen, dass Mitarbeiter wegen Überbelastung ausfallen – und das dann gleich für drei bis neun Monate. In der Regel handelt es sich nicht um die Mitarbeiter mit einer nine-to-five-Mentalität, sondern um echte Leistungsträger. Die Firmen merken also ganz klar, dass sie was tun müssen. Einige haben daher schon Programme für Führungskräfte eingeführt, die helfen, sowohl bei sich selbst als auch bei anderen die Frühsignale des Burnouts, wie Konzentrationsmangel oder Delegationsunfähigkeit, zu erkennen. Doch die wenigsten wissen wirklich, wie sie das Thema richtig anpacken sollen.

Wo können und müssen die Unternehmen in Sachen Stressprävention ansetzen?

Prof. Dr. Peter Schneider: Wichtig ist eine frühzeitige Anamnese der organisatorischen und der individuellen

Belastungsfaktoren. Wenn viele Mitarbeiter über zu wenig Autonomie in der Arbeitssituation berichten, kann man das doch nicht einfach übergehen. Und wenn ich weiß, dass ein Großteil meiner Mitarbeiter über bestimmte organisatorische Beeinträchtigungen klagt, muss ich das als Ansatzpunkt betrachten, um gruppenspezifische Interventionsangebote zu geben. Als Psychologe plädiere ich für eines ganz besonders: Man muss immer das Individuum im Blick behalten. Wie geht es dem Einzelnen? Über welche Ressourcen verfügt er? Wie ist die Person ganz individuell belastet? Dieser Aspekt wird viel zu oft übergangen – es wird nur auf den Durchschnitt geachtet. Erst wenn ich das Individuum mit berücksichtige und auch individuelle Interventionsangebote mache, die dem betroffenen Mitarbeiter als Einzelperson gerecht werden, kann ich eine sehr hohe nachhaltige Wirkung entfalten.

Frank M. Scheelen: Ich stimme hier absolut zu, Stress ist letztlich ein sehr persönliches Thema. Wir haben mit RELIEF ein aussagekräftiges Instrument an der Hand, um die individuellen Antreiber herauszufinden. Dabei lassen die Ergebnisse auch darauf schließen, ob etwas in der Unternehmenskultur nicht stimmt. Denn neben der Sinnfrage und der allgemeinen Arbeitszufriedenheit wird erfasst, inwieweit der Chef oder das Team dem Betroffenen zusätzlich Energie abziehen. Geben beispielsweise in einer Abteilung mehrere Mitarbeiter an, dass ihre Führungskraft sie demotiviert, dann hat das Unternehmen schon einen konkreten Anhaltspunkt, um zu intervenieren. Begleitend kann das EQ-Modul des Diagnostik-Tools INSIGHT MDI® der Scheelen AG eingesetzt werden, um mehr über die Selbstwahrnehmung und -regulierung der Führungskraft zu erfahren. Eine solche Analyse hilft im Übrigen auch der Führungskraft, eigenen Stress zu erkennen! Die Sensibilisierung der gesamten Führungsmannschaft, individuellen Stress bei sich selbst und bei anderen frühzeitig zu erkennen, ist für mich immer Stufe eins der Stressprävention. Ich empfehle zudem, den organisationalen Stress zu messen. Mittels des INSIGHTS MDI®-Stressquotienten ist ein Abteilungsscreening bezüglich solcher Faktoren wie Arbeitsplatzsicherheit, Leistungsanerkennung und Einflussmöglichkeiten im Job möglich.

Herr Pusch, Sie haben selbst einen Burnout gehabt. Wie haben Sie diesen erlebt, und wie haben Sie aus dem Stresskreis herausgefunden?
Daniel Pusch: Der Burnout schlug ein wie Meteorit. Plötzlich war ich unfähig, weiter zu arbeiten und selbst kleine Erledigungen waren unmöglich. Jede Lebenskraft fehlte. Es war aufgrund der Tests rasch klar, dass ich durch chronischen Stress ausgebrannt war. Ich hatte zu viel gearbeitet und war zu sehr mit der Zukunft beschäftigt. Dabei ist das Hier und Jetzt so wesentlich. Ich habe erfahren, dass ich Entspannungsphasen brauche. Ich habe viel über meine Verhaltensmechanismen gelernt, wie ich mich selbst unnötig stresse, und wie ich auf äußeren Stress reagiere. Erkennen ist der Schlüssel! Es geht weniger um Allgemeinratschläge – außer: Lebe im Moment! – als darum, zu erkennen, was persönlich guttut und was nicht.

Das Thema Stress hat Sie nachhaltig geprägt: Anfang 2012 haben Sie die DGFS Deutsche Gesellschaft für Stressmanagement gegründet, die auch bei der Entwicklung des Stresspräventions-Tools RELIEF mitgewirkt hat. Was sind die Ziele Ihrer Initiative, und was sehen Sie zurzeit als dringendste Aufgabe?
Daniel Pusch: Unsere dringendste Aufgabe ist, die vielen Mythen über Stress zu widerlegen. Stress ist grundsätzlich gut, chronischer Stress nicht. Wir Menschen leben heute zum ersten Mal seit Tausenden von Jahren in einer Optionsgesellschaft. Wir haben die Disziplinargesellschaft verlassen, in der Beruf und Heirat weitestgehend vorgegeben waren. Das ist kulturell gut, für unser altes Stresssystem jedoch eine ungeheure Herausforderung. Wir sind heute die Architekten unseres Lebens und können scheitern – das ist neu. Wir treffen unsere Entscheidungen also in der Perspektive auf morgen und sind bei so vielen Optionen und Unwägbarkeiten verunsichert. Der Homo sapiens ist zu einem Homo oeconomicus geworden, der sein Leben nach der Wirtschaftlichkeit und der stetigen Optimierung ausrichtet.
Weniger philosophisch und ganz praktisch: Wir produzieren in Zusammenarbeit mit Hochschulen webbasierte Stresssoftware-Lösungen, die erstens mittels Diagnose das individuelle Stressprofil ihrer Nutzer erkennen, und die dann ebenso individuell helfen, gesund zu bleiben und in einer gesunden Stressbalance zu leben und zu arbeiten.

„Als Verleger mit dem Schwerpunkt Unternehmer- und Wissensmagazine begleite ich die Scheelen AG journalistisch schon über viele Jahre. Frank und Claudia Scheelen haben immer drei Dinge gezeigt: Echtes Entrepreneurship, hohe Kompetenz und engagierte Leidenschaft. Sie und ihr Team haben ihren Erfolg redlich verdient!"
Bernd Seitz, Verleger, Elite Magazin Verlag

Codename: „Goldfischteich“

WIE INTEGRATA, WIELAND ELECTRIC UND SCHEELEN BEIM TALENT MANAGEMENT ZUSAMMENARBEITEN

„Unsere jungen Nachwuchskräfte sind uns so teuer wie die sprichwörtlichen Goldfische“, so Dr. Christina Kreibich, Leiterin Personalentwicklung und Int. Kommunikation von Wieland Electric, „daher hat sich für unser Talent-Management-Programm der liebevolle Begriff ´Goldfischteich´ eingebürgert.“ Um die beliebten und kostbaren „Fische“ kümmern sich jetzt auch die Weiterbildungsexperten der Integrata AG gemeinsam mit Kompetenz-Entwicklern der Scheelen AG.

Ziel des Talent-Management-Programms ist es, Kandidaten mit hohem Potenzial zu identifizieren und ihnen ein spezifisches Förderprogramm für Nachwuchs-Führungskräfte anzubieten. „Die Ausrichtung der Förderung soll im Hinblick auf zukünftig anstehende Führungspositionen ausgerichtet sein, so dass Mitglieder des Talent-Pools bei Projekten und Nachfolgeregelungen präferiert eingesetzt werden können“, erläutert Integrata-CEO Ingmar Rath.

Die Aufgaben der Scheelen AG liegen im HR-Consulting, im Audit und Apraisal der jungen Talente und natürlich – gemeinsam mit der Führungsebene von Wieland Electric – in der Entwicklung geeigneter Anforderungsprofile für Talente auf Basis von Potenzialen und Kompetenzen. Mit Hilfe der online gestützten INSIGHTS MDI®-Potenzialanalyse erfolgt eine erste Sondierung der aktuell ca. 30 nominierten Kandidaten im Vergleich zum Anforderungsprofil. Danach klärt ein SOLL/IST-Abgleich mit Hilfe einer ASSESS-Einzelkompetenzanalyse, über welche Fähigkeiten und Eigenschaften der Kandidat bereits verfügt, und ein ASSESS-360-Grad-Feedback, wie viel dieser Kompetenzen der Kandidat bereits aktualisiert. Die Erstellung eines Kurz-Gutachtens aus Potenzialprofil, Kompetenzprofil und den Ergebnissen des 360-Grad-Feedbacks dient als Entscheidungsgrundlage für die anschließende Aufnahme in den „Goldfischteich“.

„Mit dem Angebot der Scheelen AG stehen uns eine Vielzahl an intelligenten Tools und auch an Beratungskompetenzen zur Verfügung, um den Zielen von Wieland Electric gerecht zu werden. Beispielsweise gibt der Talent Insights ‚leadership-check´ ein ganzheitliches Feedback über die natürlichen Talente eines Probanden, über die wichtigsten Motivatoren und die Verhaltenspräferenzen. Er gibt Hinweise für die Kommunikation, über die ideale Umgebung sowie über natürliche Stärken und Schwächen. Auf diesen Ergebnissen setzen wir von der Integrata dann auf und sichern die fortlaufende Weiterbildung der Talente zu Führungspersönlichkeiten“, führt Projektleiterin Judith Spick aus. Kreibich: „Als global aufgestelltes mittelständisches Unternehmen – die Wieland Gruppe als Marktführer im Bereich steckbarer Installationstechnik für Zweckgebäude ist mit rund 2.200 Mitarbeitern und über 80 Vertriebsorganisationen weltweit vertreten –, ist Talent Management eine unserer wichtigen Herausforderungen für die Zukunft. Wir wollen, dass unsere jungen Talente spüren, wie sehr wir sie wertschätzen und was wir alles für sie tun. In der Kombination ihrer Kompetenzen und Angebote sind das Scheelen-Institut und Integrata für diese Ziele die richtigen Partner.“

Dr. Christina Kreibich, Wieland Electric GmbH

Ingmar J. Rath, CEO Integrata AG

Judith Spick, Projektleiterin Integrata AG

AIMS International-Germany und SCHEELEN® AG: Eine Erfolg versprechende Kooperation für umfassende HR-Leistung

VON ROLF HEEB, MANAGING DIRECTOR AIMS INTERNATIONAL-GERMANY GMBH

Executive Search-Spezialist meets Experten für Kompetenzmanagement: AIMS International Germany meets SCHEELEN® AG. Dass dies der Anfang einer Erfolgsgeschichte ist, liegt bereits in der Verbindung der beiden Themenfelder begründet.

Unternehmen erwarten von Beratern zunehmend, alle relevanten Leistungen aus einer Hand zu bekommen. Sie suchen nach HR-Partnern, die sie nicht nur beim Recruiting qualifizierter Führungskräfte unterstützen. Sie wünschen, dass der HR-Dienstleister diese Führungskräfte auch weiter begleiten und entwickeln kann. Dass er dazu in der Lage ist, Trainings und Coachings sowie Management-Audits anzubieten. Für uns von AIMS International, die wir als HR-Anbieter auf Executive Search fokussiert sind, ist es daher wichtig, unser Kerngeschäft in Zukunft auszuweiten. Bislang werden 80 Prozent des weltweiten Umsatzes bei AIMS durch Executive Search erwirtschaftet, 20 Prozent sind dem Bereich Talent Management zuzuordnen. Ziel ist, dass sich dieses Verhältnis zugunsten des Talent Managements verschiebt.

Gute Chancen für den erfolgreichen Ausbau von Talent Management

Im Zuge dessen stehen wir auch mit AIMS in Deutschland vor der Herausforderung, unseren Kunden zukünftig maßgeschneiderte Trainings-, Coaching- und Organisationsentwicklungs-Maßnahmen anbieten zu können. Die Herausforderung auf dem deutschen Markt ist dabei größer als in anderen Ländern, denn hier haben wir bislang nur einen Talent-Management-Anteil von fünf Prozent. Die Chancen, den Bereich auszubauen, sind jedoch hervorragend – dank der kürzlich geschlossenen Kooperation mit der Scheelen AG. Mit ihr haben wir einen idealen Partner gefunden, um Talent Management erfolgreich anzubieten. Damit meine ich sowohl die Breite der Leistungen als auch die hochwertige Qualität. Vor allem sind es auch die Menschen, die bei der Scheelen AG arbeiten, die Professionalität, mit der sie

an Aufgaben herangehen, die uns und unsere Kunden überzeugen.

Wie Kunden von der Partnerschaft zwischen AIMS und der Scheelen AG profitieren

Neben den Bereichen Training und Coaching umfasst die Zusammenarbeit von AIMS und der Scheelen AG die ganze Breite des Themas Assessment sowie die Bereiche Management Audit und Organisationsentwicklung. Damit sind wir gut aufgestellt, um den Entwicklungsbedarf der Unternehmen zu decken. Und dieser ist groß – das haben unsere Executive-Search-Berater in der Vergangenheit in der Zusammenarbeit mit unseren Kunden vielfach vor Ort erlebt. Oftmals wird dort mit eigenen Ressourcen versucht, die Mitarbeiter zu schulen – es fehlt jedoch eine genaue Analyse, welche Kompetenzen eigentlich im Unternehmen nötig sind und wie die Führungskräfte entsprechend entwickelt werden müssen. Aktuelles Beispiel: Einer unserer Kunden ist ein Unternehmen, das durch die weltweite Fusion von zwei Unternehmensgruppen, in dem es viele kulturelle sowie Führungsprobleme gibt, entstanden ist. Durch die Zusammenarbeit mit der Scheelen AG können wir einen Management Audit anbieten, um einen intensiveren Blick auf die Strukturen und die Menschen in diesen Strukturen zu erhalten. Wo besteht Veränderungsbedarf? Welche Qualifizierungen sind nötig? Welche Veränderungen müssen in der Organisationsstruktur durchgeführt werden? Häufig kommt es auch vor, dass wir insbesondere auf den Top-Management-Ebenen beim Kunden durch Gespräche mit dem Vorstand oder der Geschäftsführung in Erfahrung bringen, dass einzelne Führungskräfte Coachingbedarf haben – etwa wegen Führungsschwächen oder ungelöster Probleme im Team. Auch hier können wir mit den Scheelen-Beratern nun die nötige Unterstützung anbieten.

Top-Manager finden, fördern, entwickeln: Das gemeinsame Leistungsspektrum von AIMS und der SCHEELEN® AG

- Executive Search
- Interim Management
- Assessment
- Management Audit
- Training
- Coaching
- Organizational Development

„Organizational Excellence" – neues Tool hilft Unternehmen bei Strategieumsetzung

Umgekehrt profitiert die Scheelen AG von unserer ausgewiesenen Expertise in Sachen Executive Search: Sie weitet ihr Leistungsspektrum gegenüber ihren Kunden aus und kann für diese in Zukunft das Recruiting von Managern der oberen Führungsebene – auch von Interim Managern – übernehmen. Um Schlüsselpositionen im eigenen Unternehmen zu besetzen, zieht die Scheelen AG uns ebenfalls hinzu. Ein aktueller Auftrag liegt bereits vor.

Ein weiteres aktuelles Projekt trägt den Titel „Organizational Excellence". Hierbei handelt es sich um ein Assessment-Tool, das AIMS Dänemark entwickelt hat und das nun von AIMS Deutschland und der Scheelen AG für den deutschen Markt adaptiert werden soll. Das Besondere an dem Tool: Es ist nicht für einzelne Personen gedacht, sondern für ein gesamtes Management einer größeren Organisation. Mittels des Instruments können wir feststellen, wie weit ein Unternehmen in der Lage ist, eine definierte Strategie umzusetzen. Sprich: Es geht nicht darum, eine Strategie zu entwickeln, sondern um die Frage: Hat das Management die Strategie verstanden, und ist es in der Lage, diese Strategie umzusetzen? Darauf kommt es schließlich in der Praxis an!

Rolf Heeb ist Gründer und Geschäftsführer der AIMS International-Germany GmbH mit Hauptsitz in Neuss und weiteren Büros in Hamburg, Friedberg bei München und Stuttgart. Das Unternehmen ist Partner von AIMS International, das zu den Top 10-Executive Search-Unternehmen weltweit zählt.

„Congratulations to Frank and Claudia on their 25th anniversary as trainers, consultants and coachs. We worked together from the beginning. I have watched them become some of the best professionals in the leadership and management industry world-wide. I wish Frank and Claudia many years of continued success."

Brian Tracy, Management Speaker, Author,
BRIAN TRACY INTERNATIONAL (USA)

„Unsere Arbeit ist manchmal mehr Psychologie als Ökonomie“

INTERVIEW MIT PROF. DR. ARNOLD WEISSMAN

Familienunternehmen ticken anders als Großunternehmen. Was aber bedeutet das für die strategische Beratung? Prof. Dr. Arnold Weissman, Geschäftsführer von Weissman & Cie., erläutert im Gespräch mit Executive Excellence die Besonderheiten der Prozessbegleitung von Familienunternehmen – und beschreibt, welche Vorteile die Kooperation mit der Scheelen AG hier verspricht.

Herr Professor Weissman, als Strategie-Experte entwickelt Weissman & Cie. strategische Erfolgsfaktoren für Familienunternehmen und begleitet diese Firmen bei der Umsetzung. Inwiefern benötigen Familienunternehmen andere Strategien als Großunternehmen?
Prof. Dr. Arnold Weissman: In Familienunternehmen ist die Perspektive wesentlich langfristiger als in anderen Unternehmen, und es besteht mehr Kontinuität in der Führung. Schließlich gibt es in der Führungsriege niemanden, der nur einen Zwei-Jahres-Vertrag hat – oder einen Fünf-Jahres-Vertrag, aus dem er dann wegen Erfolglosigkeit oder eines anderen Grundes nach kurzer Zeit ausscheidet. Vielmehr arbeiten hier Menschen langfristig zusammen. Somit habe ich auch die Option, langfristiger zu entscheiden. Allerdings: Wenn ich einen strategischen Fehler in einem Familienunternehmen mache, kostet mich das möglicherweise gleich die Existenz. Familienunternehmen müssen daher wesentlich risikobewusster entscheiden: Sie müssen bei Projekten von der Finanzierung her immer die Risikoseite mit berücksichtigen, und im Zweifel das Thema Risiko höher bewerten als sie es in einem Konzern tun müssten, wo ganz andere finanzielle Mittel verfügbar sind. Das heißt, der Anspruch bei der strategischen Beratung eines Familienunternehmens ist deutlich größer und komplexer als in einem Konzern. Hinzu kommt, dass die Entscheidungen im Familienunternehmen oft auch wesentlich emotionaler sind. Es kommen ja immer zwei Systeme zusammen: das Familienunternehmen und die Unternehmerfamilie. Beide unter einen Hut zu bekommen, ist eine echte Herausforderung. Dazu kommt das Thema Nachfolge, das es in dieser Form in Konzernen gar nicht gibt.

Sind Familienunternehmen in gewisser Weise auch beratungsresistenter als andere Unternehmen, da sie festgelegte Traditionen haben?
Das würde ich so nicht sagen. Allerdings kommen aufgrund von Traditionen manche Dinge schlicht nicht infrage, das ist natürlich immer zu berücksichtigen. Strategie bedeutet ja nicht nur, zu entscheiden, was man tut, sondern auch, was man nicht tut!

Die Grundlage Ihrer Beratungsleistungen bildet das „System Weissman". Was sind die Besonderheiten dieses Führungs- und Managementansatzes?
Wir verbinden auf der Grundlage des Unternehmensleitbildes, also der Mission, der Vision und den Werten des Unternehmens und der Familie vier Bereiche miteinander: die Strategie, die Organisationsentwicklung, Führungsentwicklung und das Thema „Family Governance". Family Governance beschreibt das Regelwerk, welches die Familie mit dem Unternehmen verbindet. Es beinhaltet alle Vereinbarungen, die beide Systeme brauchen, um langfristig miteinander koexistieren zu können. Nur durch die gemeinsame Betrachtung dieser Perspektiven kann man Familienunternehmen verstehen und erfolgreich entwickeln. Ganz besonders wichtig ist, die Unternehmerfamilie mit im Auge zu behalten – mit ihren Werten, ihren Schwerpunkten, aber auch mit ihren Streitigkeiten. Deshalb bauen wir auf einen ganzheitlichen systemischen Ansatz, der auch das private Umfeld mit berücksichtigt. Familienunternehmen und Unternehmerfamilie bestehen zwar einerseits getrennt voneinander, sind aber untrennbar miteinander verbunden. Wir nennen es auch das Drama der verstrickten Systeme.

Können Sie das näher erläutern?
Ein Beispiel: Wenn der Familienunternehmer seinen Sohn in die Geschäftsführung beruft, dann ist dieser Geschäftsführer, Gesellschafter. Er ist aber auch Sohn, Bruder, Neffe etc. Das heißt, er steht in einem sehr differenzierten Rollenverhältnis zu den Entscheidern im Unternehmen und in der Familie. Und er muss immer bewusst schauen, in welcher Rolle er gerade agiert: Redet er mit seinem Vater als Sohn zu Vater? Oder als Gesellschafter zum Geschäftsführer? Als Berater müssen wir – soweit das möglich ist – auch diese unterschiedlichen Rollenkonstellationen mit im Auge haben. Daher ist unsere Arbeit manchmal mehr Psychologie als Ökonomie.

Wie spielen das „System Weissman" und das „System Scheelen" ineinander, sprich: Was sind Ihre Gründe für eine Kooperation mit der Scheelen AG? Welche Vorteile bringt die Zusammenarbeit Ihrem Unternehmen und Ihren Kunden?
Die Verbindung aus Unternehmens- und Führungskräfteentwicklung muss zwingend miteinander auf höchstem Niveau verbunden sein – dies ist der Zweck unserer Zusammenarbeit mit der Scheelen AG. Im System Scheelen steht ja die Entwicklung der Führungskompetenz im Mittelpunkt. Mit Methoden wie „INSIGHTS MDI®" und „Assess by SCHEELEN®" wird Führungskräften wirkliche Hilfe und Entwicklung angeboten. Und da die Besetzung der Führungspositionen die wahrscheinlich wichtigste Aufgabe in einem Familienunternehmen ist, stellt die Partnerschaft mit der Scheelen AG für uns, und in der Konsequenz natürlich auch für unsere Kunden, einen echten Glücksfall dar.

Warum haben Sie sich speziell für die Scheelen AG als Kooperationspartner entschieden?
Wir kennen niemanden im Markt, der das Thema Führungs- und Mitarbeiterentwicklung so kompetent abdecken kann wie die Scheelen AG. Dazu kommt die Größe des Unternehmens: Man braucht schon eine gewisse Unternehmensgröße, um flächendeckend und auch bei größeren Unternehmen diese Systeme einführen zu können. Ich habe viel über Frank M. Scheelen und sein Unternehmen gelesen und fand das alles sehr spannend. Auch kenne ich Trainer, die mit ihm zusammenarbeiten und sich sehr lobend geäußert haben. Nicht zuletzt haben uns die Tools der Scheelen AG überzeugt, weil diese methodisch sehr abgesichert sind und auf wissenschaftlicher Grundlage basieren. Wir haben bislang andere Tools genutzt, mit denen wir auch gut zurechtgekommen sind. Aber wir wussten: Mit den Scheelen-Tools wird es nochmal eine Klasse besser. Und so ist es: Wir nutzen speziell Insights und Assessfür unsere Führungskräfte-Entwicklung und erreichen damit einfach eine noch bessere Qualität als bisher.

Können Sie zu den gemeinsamen Projekten schon etwas berichten?
Momentan laufen schon sechs gemeinsame Projekte. Davon ist eines – es handelt sich um die SDK-Gruppe, ein regionales Versicherungsunternehmen – am weitesten fortgeschritten. Bedingt durch erhebliche Marktveränderungen befindet sich das Unternehmen in einem starken Umbruch, in einem massiven strategischen Veränderungsprozess. Jetzt sind Kontinuität und ein langer Atem nötig – wie bei allen Veränderungsprozessen. Um den Führungskräften und Mitarbeitern zu helfen, sich entsprechend der neuen Ziele zu entwickeln und ihnen ein besseres Bild von sich selbst zu geben, haben wir Insights und Assess eingesetzt. Ich bin mir sicher, dass sich das exzellent bewährt. Die Langzeitwirkung wird man freilich erst in zwei bis drei Jahren sehen. Und auf die kommt es an: Veränderungen müssen immer nachhaltig sein!

Prof. Dr. Arnold Weissman ist Gründer und Geschäftsführer von Weissman & Cie. und spezialisiert auf die Beratung familiengeführter, mittelständischer Unternehmen. Mehr als 2.000 Familienunternehmen in Deutschland, Österreich, Italien und der Schweiz hat die Weissman-Gruppe bislang erfolgreich beraten. Seit 2015 ist sie Kooperationspartner der Scheelen AG.

Arbeitswelt 4.0: Katastrophe Vollbeschäftigung?

VON SVEN GÁBOR JÁNSZKY

Unternehmen werden sich in Zukunft bei gut ausgebildeten Mitarbeitern bewerben. Die (Nachfrage-)Macht auf dem Arbeitsmarkt kehrt sich um. „Fluide Unternehmen" ziehen Patchwork-Mitarbeiter an – „caring companies" schaffen ein Wohlfühlambiente für die Familien der Mitarbeiter: die „Arbeitswelt 4.0" stellt deutsche Firmen vor erhebliche Herausforderungen. Kompetente Beratung ist gefragt!

Der deutsche Arbeitsmarkt des Jahres 2025 wird ein Nachfragemarkt sein. Die „Arbeitswelt 4.0" bestimmt sich nicht nur durch Digitalisierung, Globalisierung und Flexibilisierung – sie kehrt auch die alten Marktverhältnisse um. Denn es wird mehr angebotene Jobs als arbeitende Menschen geben. Diese haben die Macht, die Regeln und Preise zu bestimmen.

Was in einer solchen Situation des Mangels an Spezialisten geschieht, kennen wir alle aus dem Profifußball. Es gibt keine Stellenprofile mehr, keine Bewerbungsverfahren und Assessment-Center. Denn die Unternehmen bewerben sich bei den Menschen. Personalberater werden zu persönlichen Managern ihrer Stars. Und Unternehmen bieten nicht nur ihren Mitarbeitern ein „Corporate Life" mit allen Vergünstigungen, sondern auch deren Familien. Genau dies wird in den kommenden zehn Jahren in nahezu allen Branchen in Deutschland geschehen.

Vom Personaler zum Chief Change Officer

Für die Unternehmen und ihre Führungskräfte bedeutet das einen rasanten Wandel ihrer Personalstrategien: Mitarbeiter werden bis 75 arbeiten wollen, Unternehmen werden betriebseigene Schulen gründen und Mitarbeiter an die Konkurrenz verleihen, heutige Personalchefs werden zu Chief Change Officers, Senior-Trainee-Programme und Unlearn-Strategien entstehen, und die Unternehmen werden ihre besten Mitarbeiter abstoßen, nur um sie zwei Jahre später wieder anziehen zu können.

Zugegeben – das klingt nach Science Fiction. Doch warten Sie mit Ihrem

„Bereits seit vielen Jahren arbeiten wir mit Scheelen Österreich zusammen. Das Team arbeitet hochprofessionell und gleichzeitig mit viel Herzlichkeit. So macht Zusammenarbeit Freude, so dass für alle mehr entsteht. Ich wünsche alles Gute zum Jubiläum für das gesamte Scheelen-Team."

Christoph Wirl, Herausgeber Magazin TRAiNiNG (AT)

Urteil bitte noch fünf Minuten. Beginnen wir mit den Fakten: Der deutsche Arbeitsmarkt verliert in den kommenden zehn Jahren 6,5 Millionen Arbeitskräfte, weil die vielen Babyboomer in Rente gehen und die geburtenschwachen Jahrgänge nachkommen. In der Summe ergibt das über die kommenden Jahre – berücksichtigen wir hier nicht eventuelle, zum jetzigen Zeitpunkt aber noch nicht vollständig quantifizierbare Effekte der Zuwanderung von Flüchtlingen – dauerhaft eine nicht zu füllende Lücke an fehlenden Arbeitskräften. Die optimistischen Studien sagen eine Lücke von zwei Millionen voraus, die Pessimisten gehen von 5,2 Millionen aus. Um es einfach zu sagen: Wir werden erleben, dass bei ordentlich ausgebildeten Mitarbeitern jede Woche zweimal der Headhunter klingelt. Das ist für Mitarbeiter das Paradies. Sie bekommen mehr Macht und mehr Geld.

Aber für viele Unternehmen ist das eine ernste Herausforderung. Ihnen droht, was wir vor einiger Zeit schon einmal bei einem Stellwerk der Deutschen Bahn in Mainz gesehen haben. Dort haben über drei Wochen die Spezialisten gefehlt. Was war die Folge? Die Züge fuhren an Mainz vorbei. Das Produkt wurde also nicht produziert. Genau das droht in allen Branchen.

Das Dilemma für die Unternehmen ist dabei nicht nur der Mangel an verfügbaren Mitarbeitern. Die Lebens- und Arbeitsweisen der Mitarbeiter werden sich wandeln, die heute übliche „Anstellung auf Lebenszeit" schrumpft auf etwa 30 bis 40 Prozent der Gesamtarbeitnehmer. Dem stehen auf der anderen Seite etwa genau so viele neue Projektarbeiter gegenüber. Diese lassen sich nicht auf Lebenszeit anstellen, sondern nur für ein Projekt; also für maximal zwei bis drei Jahre. Danach wechseln sie wieder das Unternehmen.

Patchwork prägt die Arbeitswelt

Projektarbeiter kennen keine 38-Stunden-Woche, keine geregelte Kaffee- und Mittagspause, keine Hausschuhe im Büro, keine Prämie oder Lohnsteigerung aufgrund langjähriger Betriebszugehörigkeit. Sie wechseln ihre Arbeitgeber oft und schnell und gehören zu jener „kreativen Klasse", nach der seit Richard Floridas Buch „The Rise of the Creative Class" Politiker, Wirtschaftsförderer und Trendforscher suchen. Doch nicht ihre Kreativität charakterisiert jene nur neu entstehende Masse der Projektarbeiter, sondern ihre Arbeitsweise und ihr Verständnis der Arbeit als gestaltbares Element der Selbstverwirklichung in ihrer Patchwork-Biografie. Nicht nur Partner, Kinder und Wohnorte werden zu Mosaiksteinen des individuellen Biografie-Patchworks, sondern vor allem Jobs, Tätigkeiten und Projekte.

Die entstehenden Patchwork-Biografien sind diesen Projektarbeitern keineswegs aufgezwungen. Zwar handelt es sich um genau jene Zustände, die die heutige Arbeitsmarktpolitik als prekär bezeichnet, doch prekär daran ist allenfalls, dass wesentliche Entscheidungsträger in der Gesellschaft das Bedürfnis einer großen Masse von Menschen nach dieser Projektarbeit übersehen! Damit unterscheiden sich Projektarbeiter wesentlich von ihren Eltern und den Vertretern der klassischen Industrie- und Angestelltenkultur. Während es denen um den Aufstieg durch Hierarchiestufen und Lohngruppen ging, sind zentrale Treiber der neuen Projektarbeiter die persönliche Herausforderung und deren Verwertbarkeit auf dem Markt. Die drei wichtigsten Entscheidungskriterien der künftigen Projektarbeiter für oder gegen Ihr Unternehmen lauten: Ist das Projekt eine persönliche Herausforderung? Hat das Projekt einen größeren Sinn für die Welt? Arbeite ich im Projekt mit exzellenten Menschen zusammen?

Die neue Spezies der Arbeitswelt heißt: Projektarbeiter

Für die Unternehmen wird dies eine schwere Situation. Sie werden sich für eine von zwei grundlegenden Strategien entscheiden müssen. Entweder werden sie zu einem „Fluiden Unternehmen" oder zu einer „Caring Company". Fluide Unternehmen werden sehr professionell im „Anziehen" und „Abstoßen" von Projektarbeitern. Ihr Ziel ist nicht mehr, die Mitarbeiter zu binden, sondern sie in das lebenslange, persönliche Netzwerk der Führungskräfte aufzunehmen, um immer wieder die Möglichkeit zu haben, den Projektarbeiter für ein Projekt zurück zu holen. Die Caring Companies dagegen werden Bindungen nicht zum Mitarbeiter, sondern in sein soziales Umfeld aufbauen: unternehmenseigene Pflegedienste für die Eltern der Mitarbeiter, unternehmenseigene Schulen für die Kinder der Mitarbeiter und viele andere Maßnahmen eines Corporate Life.

Klingt Ihnen das aus heutiger Sicht zu idealistisch? In Wahrheit ist es nüch-

ternes Kalkül: Rechnen Sie sich einfach nur durch, was es kostet, 40 Prozent der Mitarbeiter alle drei Jahre in einem leergefegten Arbeitsmarkt neu anwerben zu müssen! Nehmen Sie nur die Hälfte dieses Geldes, und sie werden ein Corporate Life aufbauen, das zu echter Bindung der Mitarbeiter führt!

Beratungsbedarf bei Unternehmen wie Mitarbeitern

Wer sich in die Gedankenwelt dieser Projektarbeiter des Jahres 2025 hineinversetzt, der entdeckt dort zuerst, dass die bisher prägende Grundangst unserer Gesellschaft verschwunden ist: Die Angst von dem Verlust des Jobs. Wenn jede Woche zweimal der Headhunter klingelt, haben wir irgendwann keine Angst mehr vor dem Verlust des Jobs. Weil wir wissen, dass wir heute aufhören können und morgen zehn neue Angebote haben. Aber: Das wird nur für die gut ausgebildeten Menschen in Deutschland gelten. Jedenfalls so, dass es zu Zufriedenheit und Glück führt. Denn der ständige Mangel an guten Mitarbeitern führt dazu, dass immer mehr minderqualifizierte Mitarbeiter auf höherqualifizierte Stellen gesteckt werden. Sie werden sich Mühe geben. Aber sie werden auch permanent das Gefühl haben, dass sie die hohen Anforderungen nur unzureichend erfüllen. Das wird auf Dauer unglücklich machen. Die Mitarbeiter und die Unternehmen.

Der Beratungsbedarf auf beiden Seiten wird demnach wachsen. Auch wenn Stellenprofile „out" sein werden, Kompetenzprofile werden wichtiger denn je! Kompetenzmanagement wird zentrale Fähigkeit in Unternehmen. Weiterbildung und Training wird selbstverständlicher Lebensbestandteil jeder Patchwork-Biografie. Wir werden volle Beschäftigung mit der Vollbeschäftigung haben!

Kompetenzen für die Arbeitswelt 4.0

Die Scheelen AG arbeitet seit mehreren Jahren mit Sven Gábor Jánszky und dem 2bahead ThinkTank zusammen, um neue Trends und bestimmende Entwicklungen in den Märkten und Unternehmen zu erkennen und Lösungen zu entwickeln, die den Firmen helfen, sich zukunftssicher aufzustellen. Zu diesen Lösungen gehören auch das Kompetenzmodelling und die Entwicklung progressiver Jobprofiles, die Firmen ganz konkret helfen, die richtigen Führungskräfte und Mitarbeiter für die Arbeitswelt 4.0 zu finden.

Im Rahmen dieser Zusammenarbeit wurde beispielsweise das Kompetenzmodell des Innovationmanagers im Rahmen des Tools ASSESS by SCHEELEN® entwickelt. Die Ausprägungen der erforderlichen Top-Kompetenzen dafür sehen Sie in der Grafik:

Mehr zu den direkt einsetzbaren Kompetenzmodellen erfahren Sie in der Ausgabe „Leaders in Innovation" der Executive Excellence, die Sie bei der SCHEELEN® AG anfordern können, sowie direkt bei der SCHEELEN® AG: info@scheelen-institut.de

Sven Gábor Jánszky ist Direktor des Trendforschungsinstituts „2b AHEAD ThinkTank". Unter seiner Leitung entwerfen 250 Top-Führungskräfte der deutschen Wirtschaft Zukunfts-Szenarien für die kommenden zehn Jahre. Seine Trendbücher „2025 – So arbeiten wir in der Zukunft" und „2020 – So leben wir in der Zukunft" werden von Unternehmen als Szenario für eigene Zukunftsstrategien genutzt. Jánszky ist auch Kooperationspartner der SCHEELEN® AG, mit der er Kompetenzmodelle und Beratungsangebote für Firmen entwickelt.

Service: Der Beitrag beruht auf der Trendstudie „HR-Management der Zukunft". Sie finden diese Studie zum Herunterladen unter www.2bahead.com/studien/trendstudie/detail/trendstudie-hr-management-der-zukunft

Impressum

Executive Excellence
(ISSN 8756-2308) is published monthly by Executive Excellence Publishing, 1344 East 1120 South, Provo, Utah 84606

Deutsche Ausgabe | Sonderausgabe
Herausgeber:
Frank M. Scheelen
SCHEELEN® AG
Institut für Managementberatung und Diagnostik
Klettgaustraße 21
D-79761 Waldshut-Tiengen
Telefon: +49(0) 7741 . 96 94-0
Fax: +49(0) 7741 . 96 94-20
E-Mail: info@SCHEELEN-institut.de
Web: www.SCHEELEN-institut.de

Redaktion, Design, Gestaltung, Produktion:
text-ur text- und relations agentur Dr. Gierke
Schanzenstraße 23, 51063 Köln
Telefon: +49(0) 221 . 95 64 90 570
E-Mail: redaktion@text-ur.de
Web: www.text-ur.de

Druck: Druckerei Wagner, Mindelheim

Bezugsmöglichkeiten und Kundenservice über die SCHEELEN® AG

Bildnachweise dieser Ausgabe:
Fotorechte liegen bei den Abgebildeten;
Seite 13: Fotolia, © by Alex Staroseltsev

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck nur mit Genehmigung der Redaktion.
Executive Excellence
(Deutsche Ausgabe)
ISSN 1437-4269

„Congratulations to our German Master Distributors, Frank and Claudia, on 25 successful years in business! What an amazing ride it has been for them both, whom I've had the pleasure of knowing for the better part of two decades!"

Rick Bowers, CEO, TTI SUCCESS INSIGHTS (USA)

„Die Scheelen AG engagiert sich schon seit vielen Jahren als Mitglied für die Belange der Consultingbranche. Die Verbands-Maximen ‚zuverlässig', ‚kompetent' und ‚richtungsweisend' dienen dabei auch als eigene Richtschnur. Herzlichen Glückwunsch für ein Vierteljahrhundert qualifizierter Beratungstätigkeit gepaart mit einer beeindruckenden Unternehmensentwicklung!"

Christoph Weyrather, Geschäftsführer Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU)

„Congratulations to the most wonderful couple and thank you for your friendship and business leadership. Your proven successful business records make you the number one first class, world class business partnership, and tremendous business leaders globally. You are the worldwide leaders in business excellence."

Imelda K Butler, Chairperson, Odyssey Consulting Institute (IRL)

„Der Erfolg der Scheelen AG zeigt für mich einmal mehr, dass mittelständische Unternehmen das Herz und Rückgrat der Wirtschaft sind. Mit seiner Beratung in Sachen strategisches Kompetenzmanagement trifft das Scheelen-Team genau ins Schwarze, wie ihr nunmehr 25-jähriges Bestehen zeigt. Ich gratuliere dazu und wünsche dem Team auch weiterhin so viel Erfolg wie bisher!"

Michael Drosten, Chefredaktor, KMU-Magazin (CH)

„Scheelen is our trusted partner and representative in Germany. This is a firm that emanates passion, energy combined with intelligence and deep experience. For organizations that have a desire to raise the bar on performance Scheelen comes highly recommended. Best wishes for your anniversary!"

Joseph R. Folkman, President, Zenger|Folkman (USA)

Extraordinary Leadership: nur gut reicht nicht!

VON JOSEPH FOLKMAN, PH.D.
PRESIDENT ZENGER|FOLKMAN

In den vergangenen mehr als zehn Jahren haben wir bei Zenger|Folkman eine Datenbank von gut einer Million 360-Grad-Feedback-Reports aus hunderten von Unternehmen weltweit analysiert. In vielen Fällen lagen uns auch konkrete Leistungs-Daten dieser Manager vor, so dass diese „harten Ergebnisse" mit den „soften Einschätzungen" aus den 360-Grad-Analysen abgeglichen werden konnten. Der von uns gewählte datengetriebene Ansatz um Leadership zu verstehen, hat zu vielen einst unerwarteten Einsichten geführt – hier nur drei davon:

1. Wir müssen aus guten Managern Extraordinary Leader machen.

Viele Unternehmen tappen in eine Falle. Sie fokussieren auf „Unterperformer" mit dem Ziel, sie auf ein akzeptables Level zu bringen. Oder sie investieren im Gegenteil massiv in ihre so genannten „High Potentials" und stecken nur wenig Entwicklungsmühen in den ganzen Rest der Belegschaft. Unsere Forschung ergab, dass keiner dieser beiden Ansätze optimal ist. Unsere Forschung zeigt deutlich, dass Unternehmen sehr großen Nutzen daraus ziehen können, ihren „bloß guten" Führungskräften das Wissen und das Training zukommen zu lassen, um sie zu „herausragenden Managern" zu machen.

Stellen Sie sich eine Glockenverteilung vor. Am unteren Ende der Kurve sind die schlechten Manager – die unteren zehn bis 20 Prozent aller Führungskräfte, eingeschätzt laut 360-Grad-Feedback. Am oberen Ende sind die exzellenten Führungskräfte, die top zehn Prozent nach Beurteilung durch die entsprechenden persönlichen Reports, Kollegen und Vorgesetzten. Und dann gibt es die große „Mittelschicht" solider, zuverlässiger, „guter" Manager. Erstaunlich der enorme Performance-Unterschied zwischen ihnen und ihren wirklich herausragenden, „extraordinary" Kollegen. Bei jedem Parameter, den wir untersucht haben – Netto-Ertrag, Kunden-Zufriedenheit, Mitarbeiter-Turnover, sogar Mitarbeiter-Zufriedenheit mit ihrem Lohn – erzielten die herausragenden Führungskräfte Ergebnisse, die oft doppelt so hoch waren wie die der nur guten Manager.

2. Wir müssen mehr in Stärken investieren.

Eine außergewöhnliche Führungskraft, ein „extraordinary leader", zu sein, bedeutet nicht, 34 Sachen ziemlich gut zu machen, sondern drei oder vier Sachen ganz herausragend gut zu können. Die Implikationen dieser fast schon banal klingenden Entdeckung sind revolutionär. Zum Ersten: Führungskräfte erzielen einen bei weitem höheren ROI, wenn sie nur wenige, bereits recht gut ausgeprägte Kompetenzen zur absoluten Kernkompetenz entwickeln, als wenn sie extrem viel Zeit in die Verbesserung ihrer Schwächenfelder stecken.

Und zum Zweiten: Es können nicht einfach „irgendwelche" Kompetenzen zur „Superkompetenz" entwickelt werden – es müssen Kompetenzen, Eigenschaften oder Charakterzüge sein, die andere leicht erkennen und die einen starken positiven Einfluss auf die Organisation ausüben. Wir

Die 16 Schlüsselkompetenzen für Extraordinary Leadership

Quelle: Zenger|Folkman und SCHEELEN® AG

Ergebnis-orientierung	Veränderungen vorantreiben	Charakter	Interpersonelle Fähigkeiten	Individuelle Fähigkeiten
• Handelt ergebnis-orientiert • Setzt herausfordernde Ziele • Ergreift Initiative	• Entwickelt strategische Perspektive • Zeigt Veränderungs-initiative • Verbindet und repräsentiert die Organisation nach Außen	• Zeigt hohe Integrität und Ehrlichkeit	• Kommuniziert kraftvoll und effektiv • Inspiriert und motiviert andere zu Höchst-leistungen • Baut Beziehungen auf • Entwickelt und fördert andere • Zusammenarbeit und Teamwork	• Technische/ berufliche Erfahrung • Problemlösung und -analyse • Innovation • Entwickelt sich selbst weiter

haben mit unserer Forschungsarbeit 16 solcher entscheidenden Kernkompetenzen und Verhaltensweisen offengelegt. Anzuraten ist, dass herausragende Führungskräfte drei oder vier Kernkompetenzen dieser Liste zur Exzellenz entwickeln.

3. Companion Behaviours unterstützen vorhandene Stärken.

Wie aber diese Stärken und Kompetenzen entwickeln? Unsere Daten zeigen, dass ein nicht-linearer Ansatz zu wählen ist. Das Faszinierende ist nämlich, dass die 16 in den fünf Clustern zusammengefassten unterscheidungswichtigen Führungskompetenzen jeweils mit unterstützenden Verhaltensweisen korrelieren. Führungskräfte, die bezüglich einer solchen Führungskernkompetenz besonders herausragend abschneiden, hatten tendenziell auch immer sehr viele Punkte bei den korrelierenden Verhaltensweisen erreicht, die wir daher auch „Kompetenzbegleiter" nennen.

Um substanzielle Produktivitätszuwächse zu realisieren und diese Zuwächse langfristig zu halten, muss das Unternehmen ein Führungskräfteentwicklungsmodell verwenden, das die dafür erforderlichen Kompetenzen definiert und die Companion Behaviours entwickelt. Realisiert werden kann dies im Rahmen eines professionellen Kompetenzmodellings in Unternehmen.

Die 16 Führungs-Kernkompetenzen mit den Companion Behaviours finden Sie ausführlich im Whitepaper „Wie außergewöhnliche Führungskräfte Gewinne verdoppeln" von Jack Zenger, Joe Folkman und Scott K. Edinger, das Sie bei der SCHEELEN® AG erhalten können: aw@scheelen-institut.de

Zum professionellen Kompetenzmanagement in Unternehmen lesen Sie das Whitepaper „Kompetenzmanagement 2013", erhältlich ebenfalls bei der SCHEELEN® AG.

„Frank und Claudia Scheelen haben ein starkes Unternehmen geschaffen und mir die Möglichkeit gegeben, seit mehr als einem Jahrzehnt den Partnerbereich der Scheelen AG mit einem super Team und mit tollen Produkten voranbringen zu können. 960 zufriedene Partner sprechen für die Leistung!"

Werner Isele, Director Partner Management SCHEELEN® AG

„25 Jahre Qualität und wissenschaftlich fundierte Arbeit, dazu gratuliere ich Herrn Frank M. Scheelen sehr herzlich! Die Scheelen AG ist ein wichtiger Leuchtturm in der beruflichen Weiterbildung. Genau deshalb freue ich mich über die Kooperation mit dem BDVT e.V., dem Berufsverband für Trainer, Berater und Coaches, dessen Gratulation ich überbringe."

Stephan Ginger, amtierender Präsident BDVT e.V.

WIR DANKEN UNSEREN PARTNERN UND KUNDEN

SCHEELEN®

INSTITUT FÜR MANAGEMENTBERATUNG & -DIAGNOSTIK