

Trigon Themen

4/04

Flexibilisierung

<u>Gestaltungsfelder und Grenzen der Flexibilisierung</u>	02
<u>Bewegung statt heilige Ordnung – die DRAFT Organisation</u>	03
<u>Flexible Strukturen machen uns erfolgreich</u>	05
<u>Flexibilisierung der Personalentwicklung</u>	07
<u>Vom persönlichen Umgang mit Flexibilität und Globalisierung</u>	10

Flexibilisierung von Organisationen und menschlicher Arbeit bietet viele Chancen, hat aber auch Verluste alter Sicherheiten zur Folge. Erfolgreiche Flexibilisierung braucht eine ganzheitliche Herangehensweise, das richtige Maß und die Bereitschaft, Unternehmensinteressen und Mitarbeiterinteressen ausgewogen zu berücksichtigen.

MARTINA SCHEINECKER

Gestaltungsfelder und Grenzen der Flexibilisierung

Flexibilisierung ist zwar ein starker Trend, aber grundsätzlich nicht neu. Beispielsweise kam bereits in den 80er Jahren des letzten Jahrhunderts Arbeitszeitflexibilisierung auf. Zur gleichen Zeit ließ General Motors mit dem Konzept „Flexibilitätslohn“ aufhören, bei dem die MitarbeiterInnen auf Basis ihrer Flexibilität, an verschiedenen Maschinen arbeiten zu können, eingestuft wurden. Triebkräfte für diese Konzepte waren und sind bis heute veränderte Anforderungen des Marktes und des politischen Umfeldes von Unternehmen: Konjunkturzyklen, Nachfrageschwankungen, härterer Wettbewerb, Globalisierung, Deregulierung. Sie zwingen Unternehmen, sich rasch an Veränderungen anzupassen, Kosten zu senken, Innovationen zu generieren, Kunden zu finden und zu halten. Da diese Triebkräfte in den letzten Jahren stark zugenommen haben, ist auch der Trend zur Flexibilisierung stärker als je zuvor.

Ganzheitliche Flexibilisierung

Neu ist dabei, dass Flexibilisierung heute umfassend eingesetzt wird und alle Systemebenen erfasst.

Im *technisch-instrumentellen Subsystem* liegt die Basis für die meisten Flexibilisierungsstrategien: Ohne umfassende Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) ginge nichts. Virtuelle Teamarbeit, Tele-Heimarbeit, global räumlich verteilte Kooperation, Video-Konferenzen, e-learning sind Beispiele dafür. Wertschöpfungsprozesse, Supportprozesse und Kommunikation funktionieren IT-gestützt und werden durch IT-Innovationen laufend verändert und beschleunigt. Die Möglichkeiten der IKT-Nutzung ziehen die Flexibilisierung anderer Gestaltungsparameter dieser Systemebene nach sich, beispielsweise Arbeitszeit, Arbeitsverträge, Entlohnungssysteme.

Ebenso bedeutsam sind die Veränderungen im *sozialen Subsystem* von Unternehmen: Strukturen, Führungsstile, Qualifikationen, Wissensnutzung, Rollen der MitarbeiterInnen und Anforderungen an diese. Organisationsstrukturen werden flexibilisiert durch Dezentralisierung, Gründung von Profit-Centers, intensiven Einsatz temporärer Organisationsformen wie Projektmanagement. Unternehmensgrenzen werden durch Outsourcing und Insourcing, unternehmensübergreifende Kooperation, Clusterbildung, Neustrukturierung von Wertschöpfungsprozessen weltweit flexibel.

Für viele MitarbeiterInnen bieten die verschiedenen Formen der Flexibilisierung enorme Chancen: Freie Zeiteinteilung, Lernmöglichkeiten durch veränderte Arbeitsinhalte, Zugriff auf Wissens-Datenbanken, Verantwortungsübernahme und Erfolgserlebnisse bei Projektarbeit, Horizonterweiterung durch internationale Kooperation etc. Das Idealbild sind MitarbeiterInnen als Mit-UnternehmerInnen, die ihre Arbeitskraft ganz flexibel, am Ziel des Unternehmens orientiert, einbringen und laufend weiterentwickeln.

Viele erleben dies aber als aufgezwungene, beschwerliche Anforderungen: Bereitschaft zu räumlicher Mobilität, zu zeitlicher Flexibilität, zu lebenslangem Lernen, Mehrfachqualifikation, raschen Veränderungen von Rollen und Berufsbildern... Am Weg zu flexiblen Organisationen und zu flexiblen MitarbeiterInnen müssen auch Konflikte bewältigt werden, denn Flexibilisierung ist für manche Organisationseinheiten und MitarbeiterInnen kein *win-win game*. Dies gilt insbesondere für Prozesse des Outsourcing, Flexibilisierung von Vertragsverhältnissen mit besonderem Kündigungsschutz. Human Resource Management unterstützt Führungskräfte dabei, extreme Härten zu vermeiden und den

Flexibilisierung erfasst Unternehmen gesamthaft, auf allen Systemebenen.

MitarbeiterInnen individuelle Unterstützung anzubieten. Diese Veränderungen können nur gelingen, wenn sie im kulturellen Subsystem ihre Entsprechung finden. Deshalb steht am Anfang jeder erfolgreichen Flexibilisierung die Vision und Überzeugung des Top-Managements, dass das der richtige Weg ist. In Leitbildern, gelebten Grundwerten, expliziten Anforderungskriterien an Führungskräfte und MitarbeiterInnen müssen die mit Flexibilität verbundenen Werte und Orientierungen zum Ausdruck kommen.

Das richtige Maß finden

Wo liegen die Grenzen der Flexibilisierung? Durch Outsourcing geht wertvolles Wissen verloren; zu starke Flexibilisierung der Arbeitszeit erschwert Kooperation; starke Dezentralisierung schafft Doppelgleisigkeiten; durch Mehrfachqualifizierung kommt oft fachliche Vertiefung zu kurz. Für einige dieser Fragen geben Forschung und Erfahrung schon Antworten: Teleworking kann als gemischte Arbeit mit einer Mindest-Anzahl an Tagen mit persönlicher Anwesenheit kombiniert werden. Auch im Bereich des e-learning ist das „blended learning“ – eine Mischung aus live sessions und IKT-gestützten Elementen – der beste Weg.

Aber für die meisten Aufgaben im Zuge der Flexibilisierung müssen diese Grenzen für die jeweilige Situation erst noch gefunden werden. Führungskräfte sind aufgefordert, Mut zur Gestaltung zu haben – sowie Mut, Fehler zu machen, diese einzugestehen und daraus zu lernen. Weil die Problemstellungen neu sind, reicht persönliches Erfahrungswissen oft nicht aus. Sich von SpezialistInnen für Organisationsgestaltung und Human Resource Management beraten zu lassen, ist sicher eine gute Investition.

In einem dynamischen Wettbewerbssystem ist Flexibilisierung von Organisationen und menschlicher Arbeit unausweichlich. Sie birgt viele neue Chancen und Lernmöglichkeiten, ist aber oft mit schmerzlichen Verlusten vertrauter Werte verbunden. Die Herausforderung besteht darin, Flexibilisierung so zu gestalten, dass einerseits der Kundennutzen im Vordergrund steht, und dass andererseits für möglichst viele Menschen die Chancen überwiegen. Der ethische Anspruch der Organisationsentwicklung, Organisationen zu schaffen, die human und effizient zugleich sind, erhält bei der Flexibilisierung von Organisationen eine neue Bewährungsprobe. 

Die Grenzen der Flexibilisierung müssen spezifisch für die jeweilige Situation gefunden werden.

DRAFT Organisation – ein Beispiel, wie ein internationaler Konzern in einem äußerst dynamischen und komplexen Innovations- und Wettbewerbsumfeld seine Entwicklungsaufgaben erfolgreich organisiert.

HANS GLATZ

Bewegung statt heilige Ordnung – die DRAFT Organisation

In der Arbeit mit Alcatel Führungskräften sind mir in den letzten drei Jahren immer wieder Personen aufgefallen, die eine andere Sichtweisen von *Organisation* hatten. Diese Menschen arbeiten in der R&D Division und *leben* dort eine Organisation, die sie DRAFT nennen – weil sie immer vorläufig ist (ein draft) und für jeweils 100 Arbeitstage gilt. DRAFT Organisation wird bei Alcatel in der Mobile Radio Development Unit seit Jahren praktiziert. Dort geht es um die Entwicklung von Mobile Radio Infrastruktur Produkten (GSM, UMTS, WIMAX usw.). Die

Division ist in Japan, China, Indien, Rumänien, Deutschland, Frankreich und Portugal tätig und umfasst insgesamt fast 2.000 MitarbeiterInnen. Die Logik der DRAFT Organisation lautet: Die Ziele, Anforderungen, Umgebung, Menschen ändern sich ständig, daher macht es keinen Sinn, eine feste Organisation anzustreben, sondern nur Vereinbarungen auf Zeit zu schließen.

Laszlo Szabo ist Leiter der R&D Division und *Erfinder* der DRAFT Organisation. Er erzählt, wie es zu dieser *offenen* Organisationsform gekommen ist.

Die DRAFT Organisation wurde eingeführt, um flexibel auf die sehr komplexen Entwicklungs-erfordernisse zu reagieren.

Der Name DRAFT besagt, dass jeweils für 100 Arbeitstage ein gültiger „draft“ über die Aufgaben, Strukturen und Verantwortungen erstellt wird: Er ist ergebnisbezogen angelegt, es wird primär in Projekten gearbeitet und es werden wenige allgemeine Linien- und Stabsaufgaben akzeptiert. Diese Organisation wurde von ihm eingeführt, um flexibel auf die sehr komplexen Entwicklungs-erfordernisse reagieren zu können, um Verkrustungen vorzubeugen und das Potenzial jedes Entwicklers bzw. der Entwicklungsteams maximal zu nutzen. Szabo: *Ich habe das Vergnügen seit 23 Jahren an der gleichen Art von Produktlösungen zu arbeiten. Ich durfte die Entwicklungsorganisation immer mehr mitgestalten. Interesse, Selbststudien, Motivation, Angst und Erfolge, sowie meine Umgebung haben dazu beigetragen, die Kultur konstant zu verbessern. Ich fühle mich als Hefe, aber den Kuchen machen die Menschen, die diese Kultur leben.* Die Struktur basiert auf der Annahme, jeder ist *Unternehmer*, drei Hierarchieebenen reichen zur Organisation des Geschäfts: Der CLAN, besteht aus Leiter und Führungsteam. Aktuell sind 45 Clanleader für die weltweite Netzwerkorganisation verantwortlich (jeder für ca. 30 MitarbeiterInnen).

- Es gibt jeweils um die 10 Task- und Gruppenleiter pro 30 MitarbeiterInnen.
- Die ca. 1600 operativen MitarbeiterInnen arbeiten mit hoher Eigenverantwortlichkeit an wechselnden Programmen und Projekten.

Kundennutzen und MitarbeiterInnennutzen müssen sich ergänzen

Die DRAFT Organisation ist anpassungsfähig, und es gibt keine Altlasten, die über Jahre mitgeschleppt werden. Aufgaben werden immer wieder in Form eines *zerobased budgeting* neu bestimmt und verteilt. Der Nutzen:

- Kapazitätsplanung neuer Projekte ist leicht,
- Projekt-Prioritäten können rasch umgeschichtet werden,
- räumliche Zuordnung von Personen ist möglich,
- die Entwicklung in mehreren Zeitzonen (Europa, Asien, USA) wird erleichtert.

Alle MitarbeiterInnen und Manager erfahren ausschließlich durch die Projekte und Ergebnisse ihre Wertschätzung und Förderung. Die Struktur ist keine Matrix-, sondern eine reine Projektorganisation. Über die Projektziele werden alle Differenzen fair ausgehandelt, die aus den unterschiedlichen Kulturen, Ländern und Rewarding-Systemen entstehen. Die Grundlage ist das Commitment der Gruppe für

die Ergebnisse, nicht für Aktivitäten. Die Mitarbeiter-zufriedenheit ist sehr hoch, die Fluktuation gering. Unternehmerische Menschen fühlen sich angesprochen, hier mitzuarbeiten. Über die Zeit ist eindeutig messbar, dass die Produktivität deutlich über vergleichbaren Organisationseinheiten innerhalb und außerhalb des Konzerns liegt.

Wie arbeitet die Organisation?

Jeden Montag gibt es etwa zwei Stunden weltweite Telefonkonferenzen aller CLAN Mitglieder, in denen Operatives, Projekt- *Temperatur*, zwei gute, zwei schlechte Nachrichten und Politisches das Thema sind. Jede zweite Woche richtet sich der Fokus auf technische Grundsatzfragen. Entscheidungen werden in diesem Kreis – erweitert durch Vertreter des Produkt- und Programm-Managements – sowie von Controlling, Einkauf, Logistik vorbereitet. Die Abstimmung mit den Gruppen- bzw. Projektleitern erfolgt jede Woche nach dem CLAN-Meeting.

Alle 100 Tage findet ein „Draft Tag“ als Großgruppenmeeting statt: Alle MitarbeiterInnen eines Standorts kommen einen Abend und Tag zusammen, um den Draft der Führungsgruppe zu diskutieren und Vereinbarungen zu treffen. An den Draft Tagen werden Informationen zur Strategie, zur Marktsituation, zur eigenen Positionierung, sowie Ergebnisse und Pläne aller Projekte präsentiert. Die Verantwortlichen der Business Divisions und die Leiter der Business Units sind anwesend. Herr Szabo postuliert: *Jede Organisation hat Ziele, für die eine spezifische Organisationsform ein Mittel darstellt. Die Grundaufgabe ist, beim Führen eine gemeinsame „ethische“ Plattform zu finden. Wenn sich Menschen nicht primär miteinander, sondern mit den Projekten auseinandersetzen, dann ist die Grundaufgabe, Ungewissheit zu Sicherheit zu wandeln. Wissen ist das Blut der Forschung und Entwicklung, es muss in der Organisation wie im Körper zirkulieren. Daher ist die zweite Grundaufgabe der Führung, die Zirkulation zu ermöglichen. Anerkennung darf es nur für Durchführung und Ergebnisse geben und nicht für Planung, Teillieferung und funktionelle Begleitung. Alle müssen ein gemeinsames Ziel haben.*

Die Führung hat dieses Modell erfunden, ist davon überzeugt, lebt und verkörpert es. Zur Überzeugungsarbeit wird die Regelkommunikation gepflegt. Sie spannt sich über Kontinente und arbeitet mit einem Mix von *face to face* und *technisch basierter Kommunikation*. Sorgfältige Vorbereitung, gute Strukturierung und Moderation der Meetings, sowie Nachbereitung und Nachsorge sind zentral.

MitarbeiterInnen und Manager erfahren Wertschätzung und Förderung nur durch Projekte und Ergebnisse.

Die Erfolge der Vergangenheit sind keine Garanten für die Zukunft

Die zunehmende Komplexität und Größe der Organisation, Meetingmüdigkeit in Verbindung mit der steigenden Mitarbeiterzahl, machen es schwierig, alle *in einem Raum* zu versammeln und dabei hochproduktiv zu arbeiten. Szabo: *Die Herausforderungen im Umfeld sind nicht immer einfach wahrnehmbar und sofort einsichtig. Ein Problem sind auch die abweichenden Vergütungs-Philosophien in den herkömmlichen Organisationseinheiten des Konzerns. DRAFT lebt von Projekten und deren Ergebnissen, statt von Positionen. DRAFT löst mindestens alle 100 Tage einen Beurteilungs- und Feedback Prozess aus – für alle. Es war und ist nicht einfach, „schnell“ die Personalpolitik der etablierten Strukturen anzupassen. Die Kultur von DRAFT braucht langfristig stabile Persönlichkeiten. Das Modell toleriert keine Panikmacher und hektische „Wander-Manager“.*

Seit zehn Jahren wird Herr Szabo gefragt, ob es diese Organisation in drei bis fünf Jahren noch geben werde: *Damals waren wir nur ca. 45 Leute. Heute ist die Organisation etwa 2.000 Personen stark, in sieben Ländern und unterschiedlichen Kulturkreisen. Die Organisation ist in dieser Form nicht überlebensfähig – daher ändern wir sie beständig! Die Hauptmerkmale sind eben Anpassungsfähigkeit und Dynamik, um nicht der Organisation, sondern den Mitgliedern und der Produktivität zum Überleben zu verhelfen!*

Learnings: Wie Sie in Ihrer Organisation Bewegung fördern können

Die ideale Organisation gibt es nicht. Wir müssen Organisationen radikal als Mittel zum Zweck sehen,

weniger Energie für Reorganisationsfragen aufwenden und mehr Fragen der Kunden ins Zentrum stellen.

Es lohnt auch nicht, den jeweils aktuellen Organisationsmoden nachzulaufen. Es braucht den Mut der Führungskräfte (und MitarbeiterInnen), sich organisatorische Freiräume zu schaffen und sie ständig gegen bürokratische Vereinnahmungsversuche zu verteidigen. Dies erfordert Weitsicht und Blick fürs Ganze statt für bequeme Teiloptimierungen. *Offene* Organisationen brauchen Führungskräfte, die führen wollen, die komplexe wechselseitige Abhängigkeiten ertragen und gestalten, statt Zuflucht und Sicherheit bei starren Regelwerken zu suchen.

Das Beispiel zeigt, dass *Groß* nicht starr und träge heißen muss. Auch eine große Organisation kann entsprechend den neuen Anforderungen ständig neu gestaltet werden und überdurchschnittliche Ergebnisse erzielen.

Es erfordert Mut, die Seele von kleinen, beweglichen Unternehmenseinheiten dem Körper eines großen Unternehmens einzupflanzen. 

Literatur

- Glasl, F./Lievegoed B.: Dynamische Unternehmensentwicklung. Bern/Stuttgart/Wien (3.Aufl.) 2004
- Graf-Götz, F./Glatz, H.: Organisation gestalten. Neue Wege und Konzepte für Organisationsentwicklung und Selbstmanagement, Weinheim/Basel 2003
- Hamel, G.: Innovate Now. In FastCompany, 12/2002
- Kühl S.: Wenn die Affen den Zoo regieren. Frankfurt 1994
- Semler R.: Das SEMCO System. Management ohne Manager. München 1993
- Senge, P.: The Dance of Change. Hamburg 2000
- Weiss, M.: Marktwirksame Prozessorganisation. Frankfurt 2003

Es braucht Mut sich Freiräume zu schaffen und sie ständig gegen bürokratische Vereinnahmungsversuche zu verteidigen.

Flexible Strukturen, dezentrale Verantwortung, unternehmerisches Denken auf allen Ebenen sind seit vielen Jahren das Erfolgskonzept der ContiTech AG.

MARIO WEISS IM GESPRÄCH MIT GERHARD LERCH

Flexible Strukturen machen uns erfolgreich

Die ContiTech AG ist eine von vier Divisionen des Continental Konzerns, hat rund 16.000 Mitarbeiter und produziert vor allem in Deutschland. Das fol-

gende Gespräch mit dem Vorstandsvorsitzenden der ContiTech AG Herrn Gerhard Lerch führte Mario Weiss, der diesen Prozess begleitet.

Trigon: *Sie begannen vor 10 Jahren, Conti-Tech flexibler zu gestalten und kleinere unternehmerische Einheiten zu schaffen. Was waren die Gründe dafür?*

Lerch: Die ContiTech AG ist mit seinen Produkten breit aufgestellt. Unsere Kernmärkte Automobilbau, Maschinen- und Anlagenbau, Schienenverkehrsindustrie, Druckindustrie und Bergbau haben ganz unterschiedliche Anforderungen. Der internationale Wettbewerb wurde härter, die Innovationszyklen wurden kürzer. Gleichzeitig stiegen die Anforderungen der Kunden. Dem wurde eine zentrale, funktional gestaltete Organisation nur schwer gerecht. Darum mussten wir handeln. Die Dezentralisierung brachte mehr Kundennähe und machte die Prozesse transparenter. Wir wollten unsere Potenziale besser und effektiver nutzen und haben unternehmerische Strukturen geschaffen, die mehr Flexibilität, Kostentransparenz und Ergebnisverantwortung ermöglichen. Mitarbeiter aller Ebenen erhielten mehr Verantwortung, weil wir sie zu *Unternehmern im Unternehmen* machten. Wir haben unsere Organisationsstrukturen konsequent dezentralisiert und eigenständige GmbHs geschaffen. Innerhalb dieser Gesellschaften gibt es so genannte Produkt-Markt-Segmente (PMS), die ihr Ohr besonders nah am Kunden haben. Und wir haben seit mehr als 10 Jahren nachhaltig an einer Kultur gearbeitet, die unternehmerisches Denken und Handeln unterstützt und fördert. Und das löste eine Motivationswelle aus.

Trigon: *Welche Vorgaben haben Sie gesetzt?*

Lerch: Eine in langen Jahren gewachsene Unternehmenskultur in einer großen Organisation musste verändert werden. Dazu wollte ich die Menschen einbinden, ihnen Freiräume geben. Wir legten die strategische Ausrichtung fest und vereinbarten die Ziele in Absprache mit den Geschäftsbereichsleitern. Wachstum und Profitabilität haben ihre Basis in Produktqualität und technologischer Führerschaft. Davon müssen die Menschen überzeugt sein, denn alle verpflichten sich, diesen Weg mitzugehen.

Trigon: *Hat sich Ihre Rolle geändert?*

Lerch: Statt nur Zahlen vorzugeben geht es darum, Motivation im Unternehmen zu schaffen, Freude am Erfolg zu vermitteln und ein erfolgsorientiertes Betriebsklima zu schaffen. Ich bin nicht nur Manager, sondern viel mehr Coach und Trainer, der die Geschäftsführer in den Gesellschaften berät. Ich ebne Wege zu Kunden und im Konzern, helfe, Märkte zu erschließen und lenke Investitionen.

Trigon: *Was war in diesem Prozess zäh? Was ging leicht?*

Lerch: Die Unsicherheit war zunächst groß. Mitarbeiter bekamen Arbeitsverträge von einer kleinen GmbH und waren nicht mehr Teil einer großen AG. Die neue Struktur forderte ein Umdenken, denn die Anforderungen an den einzelnen Mitarbeiter veränderten sich oft ganz drastisch. Die Leiter der unternehmerischen Einheiten mussten sich von Spezialisten zu Generalisten entwickeln, um die einzelnen Fachbereiche gut verbinden und integrieren zu können. Darum haben wir uns von Anfang an auch professionelle Hilfe geholt, wie beispielsweise die Trigon Entwicklungsberatung. Wir haben interne Initiativen ins Leben gerufen, die die Sacharbeit erfolgreicher machten, und haben strukturierte Prozesse eingeführt. Parallel sorgten wir dafür, dass sich auch die Unternehmenskultur entwickelte. So gelang der Übergang rascher als gedacht. Schwierig war, das richtige Maß der Dezentralisierung zu finden. So mussten wir in den Bereich Forschung und Entwicklung sowie in der Logistik zu starke Dezentralisierungen wieder zurücknehmen, weil die Einheiten zu klein wurden.

Trigon: *Wie hat sich ContiTech verändert?*

Lerch: Wir führten individuelle Entlohnungs- und Arbeitszeitmodelle ein. Das wirkte sich positiv auf das Betriebsklima aus, wie die niedrige Fluktuation zeigt. Wir haben auch überflüssige Schnittstellen vor allem zwischen Vertrieb und Produktion abgebaut. Auch die Forschung & Entwicklung hat sich verändert. Einzelne Produkt-Markt-Segmente haben heute eigene F&E-Abteilungen. Die Werkstoff- und Verfahrensentwicklung der ContiTech Holding kann für übergreifende Projekte eingesetzt werden, arbeitet aber auch als Profitcenter. Die PMS-Leiter sind die Generalisten, die verschiedenen Funktionsbereiche wie F&E, Produktion, Marketing, aber auch Kaufmännische Verwaltung und Personal vernetzen und für Transparenz auf allen Ebenen sorgen. Verändert hat sich auch die Art miteinander zu kommunizieren. Wir sind offener geworden und vernetzen uns heute besser. Wir haben im Intranet ein Wissensmanagement-Instrument mit Namen ExAS eingeführt, über den Mitarbeiter schnell Experten, die sie für ein Projekt brauchen, aus dem gesamten Unternehmen finden können. In den PMS gehen Entscheidungen schneller. Und wir haben zusätzliche Instrumente eingeführt, die den Erfolg strukturiert sicherstellen, wie WIN – winning by enterprise, ein Lernforum für Mitarbeiter in Führungspositionen, in dem sie ihre unternehmerischen Fähigkeiten ausbauen können. Das wird auch auf die Meister in den Fabriken übertragen.

Ich wollte die Menschen einbinden, ihnen Freiräume geben. Denn sie müssen überzeugt sein und sich verpflichten, diesen Weg mitzugehen.

Trigon: *Hängen die wirtschaftlichen Erfolge Ihres Unternehmens mit diesen Veränderungen zusammen?*

Lerch: Für mich ist das ganz eindeutig. Die Anforderungen der Kunden sind in den vergangenen Jahren extrem gestiegen. Das fing mit Lopez und seinem Einkaufsverhalten an und äußert sich heute in den Forderungen nach jährlichen Preisnachlässen durch die Automobilindustrie. Parallel wurde uns als Entwicklungspartner mehr Verantwortung übertragen. Die Dezentralisierung ermöglicht schnelles Umsetzen der Anforderungen in marktfähige Produkte. Diese wird durch Key Accounter und Simultaneous Engineering unterstützt. Und das honorieren die Kunden. Mit einer zentralen Organisation wäre das nicht so leicht möglich.

Trigon: *Wie hat sich der Prozess der Dezentralisierung auf die Holding ausgewirkt?*

Lerch: Wir haben die Größe der Holding in den vergangenen Jahren konsequent zurückgefahren. Hatten wir zu Beginn des Veränderungsprozesses noch fünf Geschäftsführer und rund 150 Mitarbeiter, so sind es heute noch ein Geschäftsführer, 25 Mitarbeiter und 50 interne Dienstleister. Wichtig für den

Veränderungsprozess war aber auch eine neue Identität, die wir den Mitarbeitern mit unserem Dachmarkenkonzept gegeben haben. Diese Unternehmensmarke wirkt als kraftvolle Klammer nach innen und ist Imageträger gegenüber unseren Kunden. Sie fördert eine Unternehmenskultur, die sich durch unternehmerische Aktivitäten und Kreativität auszeichnet, aber auch durch Freude am Erfolg. Unser Motto als kompetenter Zulieferer lautet darum: „ContiTech – go for excellence“.

Trigon: *Lässt sich das mit Zahlen untermauern?*

Lerch: ContiTech ist heute eine der profitabelsten Divisionen im Continental Konzern. Seit Jahren steigen unsere Umsätze und – was noch wichtiger ist – unser operatives Ergebnis (EBIT). Seit Beginn dieses Veränderungsprozesses vor zehn Jahren sind der Umsatz um 42 % und das Ergebnis um 148 % gewachsen. Die Umsatzrendite verdoppelte sich nahezu von 4,5% auf 8%. Das lässt sich nur mit einer motivierten Mannschaft erreichen, die in einem hohem Maße selbstverantwortlich handeln kann.

Trigon: Danke für das Gespräch. 

Die Kundenanforderungen sind extrem gestiegen. Als Entwicklungspartner wurde uns mehr Verantwortung übertragen.

Flexiblere Organisationen erfordern flexiblere MitarbeiterInnen. Die Arbeitstätigkeit, die Arbeitszeit, der Arbeitsplatz, aber auch Führung, Karriereplanung und Weiterentwicklung haben weniger Kontinuität als gewohnt und unterliegen neuen Gesetzmäßigkeiten. Welchen Herausforderungen müssen sich Führungskräfte und PersonalentwicklerInnen dabei stellen?

FRANZ BIEHAL

Flexibilisierung der Personalentwicklung

Arbeitstätigkeit

Die Anforderungen an MitarbeiterInnen gehen heute zunehmend in Richtung Mehrfachqualifikation. In der Automobilindustrie heißt es da (noch immer nicht geschlechtsneutral): one man – three jobs. Jeder soll mindestens drei verschiedene Tätigkeiten ausüben können, um flexibler einsetzbar zu sein. Gleichzeitig

werden Stellenbeschreibungen obsolet, weil sich die Tätigkeiten selbst rasch verändern. Der Trend geht zur Beschreibung von Schlüsselqualifikationen, die längerfristig haltbar sind: Lernbereitschaft, soziale Kompetenz, Projektmanagement, IT-Kenntnisse, Flexibilität. Das Bild vom angestrebten T-Profil eines oder einer MitarbeiterIn bedeutet, breites Überblicks-

Bei den Rahmenbedingungen der Arbeit gehen sowohl Rahmen als auch Bedingungen verloren.

wissen zu haben und sich an einer oder mehreren Stellen fachlich zu vertiefen.

Die erwünschte Fachkompetenz muss mit den Kernkompetenzen des Unternehmens übereinstimmen, sonst wird sie wahrscheinlicher von extern zugekauft. Die Personalentwicklung muss daher

- die unternehmensspezifischen Schlüsselqualifikationen klären
- die angestrebten Mehrfachqualifikationen definieren
- daraus und aus der Erhebung der Ist-Profile Qualifizierungsprogramme ableiten.

Arbeitsvertrag

In Österreich stehen bereits 10% aller Arbeitnehmer in *atypischem Beschäftigungsverhältnis* – MitarbeiterInnen mit Werkverträgen, Leiharbeitskräfte, Freelancer müssen ins Unternehmen integriert, geführt und mit den Stammkräften oftmals zu Arbeitsteams verbunden werden. Führungskräfte und Personalentwicklung müssen mit den Unterschieden in Status, Gehalt, Arbeitszeit und Loyalität umgehen lernen und für ausreichende Integration sorgen.

Auf der anderen Seite gibt es noch zahlreiche Dienstverhältnisse mit ausgedehntem Kündigungsschutz und beamtenähnlichen Bedingungen.

Versetzungsschutz sollte ArbeitnehmerInnen zum Beispiel garantieren, dass sie nicht willkürlich für eine andere Tätigkeit oder an einem anderen Ort verpflichtet werden können. In Zeiten, wo Organisationen sich an veränderte Umfeldbedingungen anpassen müssen, ist ein solches Privileg mancher Berufsgruppen anachronistisch und erschwert den Wandel. Personalisten und Personalentwickler müssen auch diese Rahmenbedingungen bearbeiten, um flexible Organisationsgestaltungen zu ermöglichen.

Arbeitszeit

Trends weisen in Richtung Gestaltung der Arbeitszeit nach Arbeitsanfall, nach 24/7-Verfügbarkeit in manchen Branchen, also rund um die Uhr, nach kurzfristiger Einsatzplanung, Jahresarbeitszeit-Verträgen und Beschäftigung auf Abruf. Die Probleme,

die sich daraus für die Planung der Betroffenen ergeben, sind offensichtlich. Unternehmen sind herausgefordert, die Anforderungen von Produktion oder Markt mit den individuellen Bedürfnissen der MitarbeiterInnen in Einklang zu bringen.

Gute Beispiele finden sich bereits dafür, etwa der amerikanische Getriebehersteller Atlas Crankshaft, bei dem 8.000 MitarbeiterInnen individuelle Verträge haben, bei denen sie Arbeitszeit, Arbeitstage, Urlaubsdauer und unbezahlte Karenzzeiten weitgehend selbst wählen können.

Arbeitsplatz

Teleworking, das mobile Büro, Container-Arbeitsplätze, bei denen sich MitarbeiterInnen mit ihrem persönlichen Rollcontainer an einem beliebigen Schreibtisch einmieten, gibt es bereits. Firmen, die mit diesen Entwicklungen sorgfältig umgehen, erarbeiten Lösungen für die Kosten eines Arbeitsplatzes zu Hause, bieten Modelle für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und schaffen beides: höhere Zufriedenheit der MitarbeiterInnen und reduzierte Kosten für inhouse Arbeitsplätze.

Laufbahnplanung

Klassische Karriere-Vorstellungen sind schnell obsolet geworden. Der Mitarbeiter, der sein ganzes Berufsleben in einer Funktion, an einem Arbeitsplatz verbringt, ist ein Fall für das Organisations-Museum. Die Patchwork-Karriere wird zum Standard, Job Rotation wird ein unverzichtbares Instrument der Weiterentwicklung, internationale Assignments, Projektaufgaben, Simultan-Jobs, Stages (*Gastspiele* in anderen Unternehmen) finden immer mehr Verbreitung.

Auch der systematisch geplante *Seitenwechsel*, die befristete Rotation von einer Profit- in eine Non-Profit-Organisation und umgekehrt, findet mehr Anhänger, die ihren Nutzen erkennen.

Wenn alles unvorhersehbarer zu werden scheint, wird Laufbahnplanung paradoxerweise wichtiger. Welche der vielen Möglichkeiten zu welchem Zeitpunkt für die eigene Entwicklung Sinn macht ist ein Thema von Laufbahnberatung, die gute Unternehmen ihren MitarbeiterInnen anbieten. Führungskräfte sollten darin geschult sein.

Lernen

Die beschriebenen Tendenzen weisen alle in Richtung eines/r *MitarbeiterIn als MitunternehmerIn*. Dieses Konzept fordert hohe Eigenverantwortung und Selbststeuerung für individuelles Lernen und

MitarbeiterIn als MitunternehmerIn

Aspekte der Flexibilisierung:

- Arbeitstätigkeit
- Arbeitsvertrag
- Arbeitszeit
- Arbeitsplatz
- Laufbahnplanung
- Lernen
- Führung

Entwicklung. Unternehmen bieten interne Curricula, also durchgeplante Seminarreihen, nur mehr für die erwünschten Schlüsselqualifikationen an. Alles andere wird in Form von *Lern-Packages* in einem Cafeteria-System zu organisieren sein.

Personalentwicklung wird dazu Verschiedenes entwickeln und anbieten müssen:

- Instrumente zur individuellen Selbsteinschätzung (Self Assessment, 360°-Feedback)
- Bildungsberatung (individueller Entwicklungsplan, Marktübersicht über Angebote)
- Selbstlernsysteme (e-learning, Blended Learning, Projektaufgaben, Recherche-Aufträge)
- Trainingsprogramme, die die unternehmensspezifischen Kernkompetenzen fördern.

Führung

Menschen in diesem vielgestaltigen, sich ständig bewegenden Umfeld müssen anders geführt werden als in stabilen Zonen. Zunächst haben sich die Führungsstrukturen gewandelt: internationale Teams, virtuelle Teams (die nur über Medien kommunizieren), projektbezogene Führung ohne Disziplinarverantwortung, mehrere Führungskräfte für dieselbe Person, etc.

Die Instrumente der Führung für solche Situationen brauchen Erneuerung, die Spielregeln sind andere – allein die Führung von Spezialisten bedarf einer anderen Haltung und eines speziellen Methodenrepertoires. Zielvereinbarungen werden wichtiger, Coaching, Mentoring, Beratung der MitarbeiterInnen bei ihrer Tätigkeit ebenso. Feedback zu Leistung und Verhalten wird ein wesentliches Steuerungs- und Entwicklungsinstrument. Es muss dazu aber professionalisiert werden, d.h. Kriterien, Einschätzungen und Empfehlungen brauchen eine solide methodische Basis – ein weites Aufgabenfeld für die Personalentwicklung der Führungskräfte.

Sinnvolle Entwicklungsrichtung?

Sind die Anforderungen an Flexibilität für Menschen und Organisationen noch verkraftbar? Gibt es Alternativen dazu?

Unter den Rahmenbedingungen eines internationalen Wettbewerbs werden die Veränderungsgeschwindigkeit, der Kostendruck und die Qualitätsanforderungen weiter steigen. Das führt dazu, dass Unternehmen und Organisationen fähig werden müssen,

- eine hohe Anpassungsgeschwindigkeit zu erreichen
- Fixkosten und Ballast zu reduzieren

- ihre Grenzen zwischen innen und außen immer wieder neu zu definieren.

Dies wiederum erfordert hohe Flexibilität von Führungskräften, MitarbeiterInnen und der Personalentwicklung.

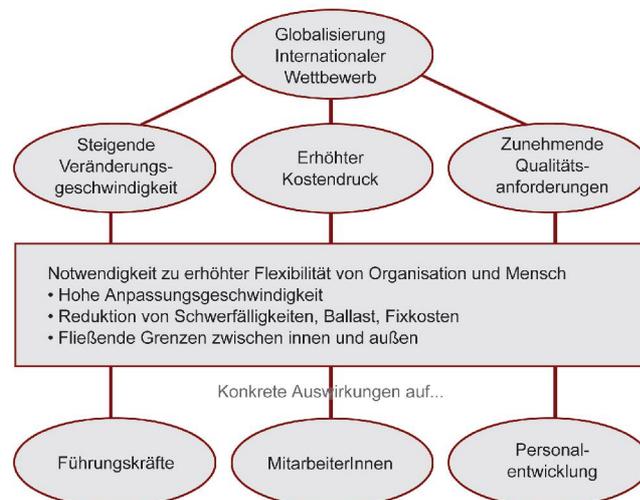
Der Widerstand gegen die scheinbare Unentrinnbarkeit dieser Entwicklung und seine negativen Nebenwirkungen wächst zwar (Globalisierungsgegner, Karriereverweigerung), wer aber in diesem System mitspielen will, muss sich zwei Herausforderungen stellen:

1. dem Individuum und der Organisation Sicherheit zu geben durch vielfältige Elemente der eigenen Identität (nicht mehr: ich bin Programmierer / wir sind Stahlherzeuger) – eine Art *Patchwork*-Identität, die sich lebendig verändert (ich bin sozial, strategisch und im Projektmanagement kompetent / wir stehen für Kundennähe, Innovation und Qualität...)
2. immer wieder die Kern-Identität des Unternehmens bzw. der einzelnen Person zu definieren (wer sind wir, was wollen wir, wie gehen wir das an?) und sie bei der Erreichung dieser Zielvorstellung zu unterstützen.

Führung flexibler MitarbeiterInnen und Organisationen braucht neue Instrumente, Konzepte und Regeln.

Aufgabe der Organisationsentwicklung wird es sein, die Arbeit an der Unternehmensidentität voranzutreiben. Personalentwicklung wird den Menschen im Unternehmen Gelegenheit bieten müssen, ihre innere Sicherheit durch diese Identitätsfindung zu unterstützen und es ihnen damit zu erleichtern, flexibel auf äußere Einflüsse, neue Anforderungen und veränderte Rahmenbedingungen einzugehen. ▲

Grafik1: Einflussfaktoren der Flexibilisierung



Jede/r geht mit den Anforderungen, die aus der zunehmenden Flexibilität erwachsen, anders um. Die Autorin beschreibt, was unter Flexibilität verstanden wird, welche Reaktionsmuster den Menschen zur Verfügung stehen und welche Fähigkeiten notwendig sind, um sich offen und vertrauensvoll in einem sich permanent verändernden Umfeld zu bewegen.

BRIGITTA HAGER

Vom persönlichen Umgang mit Flexibilität und Globalisierung

Flexibilität ist ein äußerst vielseitiger Begriff. In der Technik ist er allgegenwärtig und selbstverständlich (Materialien, Stoffe, Produktionsprozesse etc.) Im persönlichen Bereich sieht es – besonders was das Berufsleben anbelangt – allerdings anders aus. Immer wieder hören wir als BeraterInnen im deutschsprachigen Raum Aussagen wie: *Bevor ich ein halbes Jahr in Indien oder Nigeria arbeiten muss, riskiere ich lieber die Arbeitslosigkeit.* Oder: *Ich kann diese Arbeit in der 300 km entfernten Stadt nicht annehmen, ich müsste entweder zum Wochenpendler werden oder meine schulpflichtigen Kinder müssten die Schule wechseln. Beides will ich nicht.* Oder: *In der Firma arbeite ich das, was mir vorgegeben wird. Mein Engagement und meine Kreativität lebe ich außerhalb der Firma.* Erstaunen hinsichtlich des fortschrittlichen modernen Berufsmenschen breitet sich aus. Wie lässt sich das Delta zwischen Globalisierung und Flexibilisierung der Unternehmen und der Veränderungsgeschwindigkeit von Individuen begreifen? Was benötigen Menschen, um die für die Globalisierung notwendige Flexibilität zu entwickeln? Welche Bedürfnisse bleiben vielleicht unbeachtet?

Merkmale eines flexiblen Menschen

Über die Eigenschaften und Merkmale, die einen flexiblen Menschen kennzeichnen, besteht großteils Übereinstimmung: Mobilität, Anpassungsfähigkeit, rasches Erkennen, Bereitschaft zum Lernen, Bereitschaft Neues anzunehmen, positive Lebenseinstellung, mutiges rasches Handeln, Entscheidungsfreudigkeit und das Beherrschen von Veränderungen bilden die Gradmesser für persönliche Flexibilität (Posch 2001). Je mehr dieser Eigenschaften vorhanden sind, desto größer die Flexibilität. Der Du-

den beschreibt Flexibilität (lat. *flexibilis*) als *Biigsamkeit oder Fähigkeit des Menschen, sich im Verhalten und Erleben wechselnden Situationen rasch anzupassen.* Biigsamkeit und Wendigkeit werden in unseren Breiten vielfach nicht als Tugenden angesehen. Oft lösen sie Assoziationen aus wie Wendehals, Unehrlichkeit, kein Standvermögen haben, Mitläufer sein etc. Richard Sennett bezieht sich in seinem Buch *Der flexible Mensch* (2000) bei der Begriffsdefinition *Flexibilität* auf das Bild des Baumes, der sich zwar im Wind biegen kann, dann aber zu seiner ursprünglichen Gestalt zurückkehrt. *Im Idealfall sollte menschliches Verhalten dieselbe Dehnfestigkeit haben, sich wechselnden Umständen anzupassen, ohne von ihnen gebrochen zu werden.* (Sennett, S. 57)

Der Mensch als lernendes Wesen

Wenden wir uns also dem Individuum als lernendem Wesen zu: Jede soziale Lerntheorie geht von einem starken Einfluss der Umweltvariablen auf unser Verhalten aus. Wie wir allerdings auf bestimmte Informationen aus der Umwelt reagieren, ist von verschiedenen Variablen und inneren Prozessen abhängig: z. B. von unseren (tatsächlichen und vermuteten) Kompetenzen, unseren Emotionen, unseren Strategien der Informationsaufnahme und -verarbeitung, unseren Zielen, unseren ökonomischen Bedingungen und Zwängen oder unseren persönlichen Werten und Erwartungen an das Privat- und Berufsleben. In der Führungs- oder Beratungspraxis begegnen uns diese Prozesse z. B. bei jeder Arbeit an der Unternehmenskultur. Jedes Unternehmen, das sich zum Ziel gesetzt hat, einen autoritärpatriarchalischen Führungsstil zugunsten unternehmerisch denkender und handelnder MitarbeiterInnen und Führungs-

Flexibilität sichert
menschliches
Überleben

kräfte zu ändern, weiß, wie viel Zeit und Bewusstseinsbildung für diese Kulturänderung notwendig sind. Wir Menschen sind fähig, *uns anzupassen und uns als Antwort auf die neuen Anforderungen unserer Umwelt zu verändern* (Zimbardo 1998). Bei Trigon zeigt sich diese Überzeugung in unserem Menschenbild, das den Menschen in ständiger Entwicklung und spezifische Phasen durchlaufend sieht. Flexibilität im Sinne von Entwicklung und Lernfähigkeit ist im Menschen grundgelegt, sichert(e) sein Überleben.

Auswirkungen der Flexibilisierung

Viele Menschen erleben zur Zeit die Forderung nach Flexibilisierung allerdings an einem Punkt, wo der Bogen überspannt wurde. *Die Seele muss erst noch nachkommen*, meinte ein Karawanenführer in der Oase zu einem Fremden, als dieser ihn fragte, warum er nicht auch sofort zum Wasserloch stürzte, sondern sich zuerst unter eine Palme setzte. Sennett beschreibt eindrucksvoll, wie die ständige Forderung nach Flexibilität den Charakter des Menschen beeinflusst. Wesentliche Charakterzüge wie Langfristigkeit, Treue und gegenseitiger Verpflichtung werden seiner Meinung nach entwertet. Unternehmen, die ständig umstrukturiert werden und auf kurzfristige Gewinne ausgerichtet sind, bieten wenig Platz für Loyalität, stabiles Selbstgefühl oder die Entwicklung bleibender Werte. Lockere Netzwerke und ständig wechselnde Teamzusammensetzungen bergen eine erhöhte Gefahr für sinkende Arbeitsmoral und Motivation. Das unaufhörliche Fordern nach Eingehen von (persönlichem) Risiko versetzt den Menschen in einen Zustand der Verletzlichkeit, bei dem zumeist ein Gefühl des Verlustes (Lebensqualität, Geld, Zeit, Familie, Selbstwertgefühl, Beziehungen, Karriere etc.) zurückbleibt.

Manchen Menschen scheint also die Veränderungsnotwendigkeit zu intensiv zu sein. Gleichzeitig kennen wir aber auch Menschen, die bis ins hohe Alter hinein flexibel und veränderungsbereit bleiben. Riemann hat uns dazu ein mögliches Erklärungsmodell geliefert (Grundformen der Angst, 1992). Er beschreibt, dass wir – ähnlich der Schwerkraft und Fliehkraft der Erde – einerseits die Dauer und andererseits den Wechsel/Wandel anstreben sollen. Wir sollen das Dauerhafte anstreben, als ob wir unbegrenzt leben würden, sollen die Zukunft planen und zielstrebig sein. Verbunden ist damit aber zugleich die Angst vor dem Wagnis des Neuen, vor dem Gehen ins Ungewisse, vor dem Hineinsteigen in den ständig fließenden Lebensstrom. Ebenso sollen wir

Veränderungen und Entwicklungen bejahen, Vertrautes aufgeben, uns immer wieder vom eben Erreichten trennen und Abschied nehmen. Damit verbunden ist aber auch die Angst vor Einengung, vor Notwendigkeiten, Regeln und Gesetzen, vor dem Tod als Erstarrung. Das Riemann-Modell bietet für unsere Thematik (neben anderen Aspekten wie Ich-Bezogenheit und Ausgerichtet-Sein auf ein Du) vor allem die Erkenntnis, dass einerseits unterschiedliche Menschen bei den einzelnen Polen spezifische Schwerpunkte haben und dass andererseits das ständige Pendeln zwischen Dauer und Wechsel etwas ganz Natürliches und dem Menschen Angemessenes ist.

Positiver Umgang mit Flexibilisierung

Was ist also für Menschen notwendig, die die Flexibilisierung als sie überfordernd erleben? Wie können sie diese Flexibilität gut bewältigen? Welche individuellen Fähigkeiten gilt es zu entwickeln, um sich offen und vertrauensvoll in einem Umfeld zu bewegen, das sich permanent und in immer kürzeren Abständen verändert?

Einige Hinweise dazu

- die Verwurzelung in sich selbst, um das Ich gegen alle Fragmentierung aufrecht zu erhalten und sich selbst zu verankern (Meditation, Achtsamkeit, im Augenblick leben lernen)
- die Treue zu sich selbst und den eigenen Werten, die – wenn sie verschüttet werden – immer wieder neu gegriffen werden müssen
- das Eingebettet-Sein in Beziehungen, wo Vertrauen und Verantwortung spürbar sind
- Orte der Selbstfindung und Beheimatung
- im Austausch mit anderen Menschen die eigenen Lebenserfahrungen teilen, um ein Gegengewicht zur Kurzlebigkeit von Beziehungen zu schaffen
- das *Wohnen* im eigenen Körper als Gegenbewegung zur scheinbaren Auflösung von Raum und Zeit. 

Literatur

- Posch, Josef, Flexibilität. Die Herausforderung unserer Zeit, DDV-Verlag 2001.
- Riemann, Fritz, Grundformen der Angst. Eine tiefenpsychologische Studie, Ernst Reinhardt Verlag 1992.
- Sennett, Richard, Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus, Siedler Verlag 2000.
- Von Sassen, Hans, Die Entwicklungsphasen des Menschen
- Zimbardo, Philip G., Psychologie, Springer Verlag 1995.

Permanente Forderung nach Flexibilität beeinflusst den menschlichen Charakter.

Aktuelle Trigon-Angebote

Der Coaching Werkzeugkoffer

Praktischer Einsatz der Methoden aus dem kürzlich erschienenen Buch „Methoden ABC“ im Coaching. Während der Veranstaltung wird die Coaching-Arbeit mit praktischen Methoden bearbeitet und geübt. Es geht um den situationsgerechten Einsatz von Instrumenten. Die Veranstaltung ist zugeschnitten auf Coaching Profis, AbsolventInnen von Coaching Weiterbildungen und praktizierende Coaches. Mit Werner Vogelauer vom 17.-19.01.2005 im Raum Zürich (CH). *Weitere Termine:* vom 24.-26.01.2005 in Rust am See (A) und vom 4.-5.04.2005 im Raum Köln (D). Veranstalter: Trigon Graz.

Modul A der PE-Werkstatt 2005

Strategie und Positionierung der PE (einzeln buchbar). Die PE-Werkstatt ist ein Zertifikatslehrgang mit Meisterstück. Mit Franz Biehal, u.a. vom 17.-21.01.2005 sowie 4 weitere Termine in Rust (A). Veranstalter: Trigon Wien.

Mitarbeiterbefragungen als Impulsgeber für Unternehmensentwicklung

Mit Erwin Berger am 24.01.2005 im Raum Salzburg (A). Veranstalter: Trigon Klagenfurt.

Coaching Kompakt Köln 2005

Coaching Intensiv-Lehrgang für Methoden des Coaching in fünf Workshops und einem Lerncoaching mit insgesamt 17 Arbeitstagen für PersonalentwicklerInnen und -fachleute, BeraterInnen, TrainerInnen und ProjektmanagerInnen. Mit Werner Vogelauer u.a. vom 03.-05.02.2005 sowie 5 weitere Termine im Raum Köln (D). Veranstalter: Trigon Graz.

Kompetenz im Umgang mit Gruppen

Ein praxisorientiertes gruppendynamisches Verhaltens- und Methodentraining in 3 Modulen. Mit Klaus Antons und Rudi Ballreich vom 07.-11.02.2005 sowie 2 weitere Termine in Sulz am Neckar (D). Veranstalter: Trigon München.

Coaching Werkstatt 2005

Berufsbegleitender Zertifikats-Lehrgang für Methoden des Coaching in 6 Workshops und 2 Lerncoachings mit insgesamt 24 Arbeitstagen für professionelle Kommunikation und Betreuung für Personal- und OrganisationsentwicklerInnen, TrainerInnen, ProjektbetreuerInnen u. ä. professionelle Rollen. Mit Werner Vogelauer u.a. vom 16.-19.02.2005 sowie 7 weitere Termine im Raum Salzburg (A). Veranstalter: Trigon Graz.

Konfliktmanagement für Führungskräfte

Führungskräfte sind immer wieder aufgefordert, schwierige Entscheidungen zu fällen und kritische Situationen zu bewältigen. Gesunder Menschenverstand und guter Wille als Grundlage eigenen Verhaltens reichen dabei oft nicht mehr aus. Es wird notwendig, die elementaren Mechanismen, die in Konfliktsituationen wirksam werden, zu kennen und angemessene eigene Kommunikationsfähigkeiten zu erlernen. Mit Harald Jäckel vom 23.-25.02.2005 in Männedorf (CH). Veranstalter: Trigon München.

Führung kompakt

Mit Susanne Burgstaller und Werner Leeb vom 07.-08.04.2005 sowie 5 weitere Termine im Raum Wien (A). Veranstalter: Trigon Wien.

Informationen zu unseren Veranstaltungen und Seminaren finden Sie online: www.trigon.at

Trigon Graz

A-8020 Graz
Entenplatz 1a
T: +43/ 316/ 40 32 51
F: +43/ 316/ 40 36 10
trigon.graz@trigon.at

Trigon Klagenfurt

A-9020 Klagenfurt
Radetzkystraße 2
T: +43/ 463/ 51 66 76
F: +43/ 463/ 51 66 78
trigon.klagenfurt@trigon.at

Trigon München

D-80333 München
Hartmannstraße 8
T: +49/ 89/ 242 089 90
F: +49/ 89/ 242 089 99
trigon.muenchen@trigon.at

Trigon Wien

A-1070 Wien
Kaiserstraße 8/9
T: +43/ 1/ 505 88 61
F: +43/ 1/ 505 55 97
trigon.wien@trigon.at



Österreichische Post AG
Info.Mail Entgelt bezahlt



Bar freigemacht/Postage paid
8020 Graz
Österreich/Austria

Impressum

Medieninhaber:
Trigon Entwicklungsberatung
reg.Gen.m.b.H. Mettigweg 6, A-5023
Salzburg
Grundlegende Richtung:
Organ der Trigon Entwicklungsberatung;
Redaktion: Friedrich Glasl, Trude Kalcher;
Satz: Michael Rath;
Druck: Druckerei Khil, Graz

Bei Unzustellbarkeit bitte retour an:
Trigon Entwicklungsberatung, Entenplatz 1a, A-8020 Graz