



# Akademie *aktuell*

für Führung, Personalentwicklung und Coaching

- Burnout vermeiden** *LeistungsträgerInnen sind besonders gefährdet* Seite 3  
**Wenn der Senior nicht loslassen mag** *Unternehmensnachfolge sichern* Seite 4  
**Die Römer spinnen nicht** *Prof. Nowak über interkulturelle Zusammenarbeit* Seite 5  
**Was kann Mediation?** *Seminar zum Thema „Recht“ ergänzt Weiterbildung* Seite 7



Foto: froodmat | photocase

## Editorial Liebe Leserin, lieber Leser!

„Deutsche Wirtschaft in Party-Laune“ – so und ähnlich lauteten die Überschriften der Samstagszeitungen am 24. Juli. Die Krise scheint vorüber, und auch auf dem Arbeitsmarkt ist zumindest eine Stabilisierung zu verzeichnen.

Es mag noch Rückschläge geben. Dennoch rückt die Aufmerksamkeit dahin, dass in Deutschland angesichts des demografischen Wandels Arbeitskräfte knapp werden. Immer wichtiger wird es, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiter zu entwickeln und sie an das eigene Haus zu binden. Und hier gibt es nachhaltigere Faktoren als Geld: Vereinbar-

keit von Beruf und Familie, motivierende Rahmenbedingungen, Förderung der Gesundheit, Wertschätzung älterer Mitarbeiterinnen und mehr. Themen, wie Sie sie im Osterberg-Institut und auch in diesem Newsletter finden.

Viel Spaß und Gewinn beim Lesen wünscht Ihnen, mit freundlichem Gruß



Jürgen Meereis  
Institutsleitung (Vors.)

## Osterberg-Tag Bildung & Begegnung am Sonntag, 10. Oktober

Der Titel unseres diesjährigen Osterberg-Tages ist wie immer Programm: Informieren Sie sich unkompliziert darüber, was wir Neues in Sachen **Bildung** zu bieten haben. Freuen Sie sich auf interessante Methoden lebendigen Lernens und auf die **Begegnung** mit SeminarleiterInnen und Teilnehmenden.

### Programmaufbau

09:30–10:15 Uhr

**Begrüßung und Vortrag:**

Stärken stärken | Anja Niederholz

10:30–11:45 Uhr **Workshop-Phase 1**

12:00–13:15 Uhr **Workshop-Phase 2**

13:15 Uhr **Mittagsimbiss**

14:15–15:30 Uhr **Workshop-Phase 3**

15:45–17:00 Uhr **Workshop-Phase 4**

17:00 Uhr **Abschluss**

In den Workshopzeiten gibt es jeweils parallel vier Workshops.

### Workshop-Phase 1

**Gewaltfreie Kommunikation** | Hannah Hartenberg

**Konfliktgespräche moderieren** | Manfred Gührs

**Stimmig sein – der eigenen Stimme folgend** | Katarina Weiher

**Recht in der Mediation** | Silke Schneider

### Workshop-Phase 2

**Selbstwert** | Donata Oerke, M. Gührs

**Glück** | Dominik Dallwitz-Wegner

**Process Inquiry – im Gespräch einfach auf den Punkt kommen** | K. Weiher

**Mit dem Status spielen – Frauen in männerdominierten Berufswelten** (nur für Frauen) | Gabriele Braemer

### Workshop-Phase 3

**Ausdrucksmalen** | Margot Saak-Bitterling

**Aggression** | Donata Oerke

**Werkstatt für kreatives Schreiben** | Iris Rozdzynski, Andrea Jürgens

**Provokative Gesprächsführung in Coaching und Beratung** | Gabriele Braemer

### Workshop-Phase 4

**Ausdrucksmalen** | Margot Saak-Bitterling

**Der Leitfaden zur eigenen Berufung – das eigene Talent entdecken** | Klaus Siefert

**Das Mitmach-Unternehmen – was Führungskräfte vom Internet lernen können** | Dr. Willms Buhse

**Vorteil für alle – Beruf und Familie vereinbaren** | Silke Luinstra

(Änderungen möglich)

**Osterberg-Tag** Seminar 0191  
**Bildung und Begegnung**

*Achtung, Termin geändert!*

Sonntag 10. Oktober | 09:30 – 17:00 Uhr  
*Frühbuchefrist verlängert!*

€ 30 bei Anmeldung bis 10. September, danach € 40

inklusive Tagungsgetränke, Mittagsimbiss, Kaffee/Tee, Kuchen

## Von wegen altes Eisen

### Jetzt handeln – aktuelle Erkenntnisse zur Personalentwicklung 50+



Foto: photocase

**Demographischer Wandel – noch 2003 hatte über 50 % aller Deutschen diesen Begriff noch nie gehört. Heute ist die Tatsache, dass „wir“ immer weniger (und die Wenigen immer älter) werden, weitgehend bekannt. Bis 2050 wird unsere Bevölkerung um rund sieben Millionen auf 75 Millionen Menschen geschrumpft sein. Der folgenden Text von Thomas Römer und Thomas Neumeyer beleuchtet die Bereiche Arbeitswelt und Unternehmertum vor dem Hintergrund des demographischen Wandels. Er gibt Tipps, wie sich Unternehmen und Beschäftigte über 50 auf die zukünftigen Anforderungen einstellen können.**

Aus betrieblicher Sicht erwartet uns keineswegs eine „demographische Katastrophe“. Die Altersforschung räumt gründlich auf mit dem Märchen von den „unproduktiven Alten“. Auch wenn die Defizitthese („Ältere sind geistig unbeweglich, wenig lernfähig und eingeschränkt motivierbar“) nach wie vor verbreitet ist, gilt es unter Experten längst als erwiesen, dass Ältere ausgesprochen stark sind, was z. B. Erfahrungswissen, Arbeitsmoral und Qualitätsbewusstsein angeht – alles unumstrittene Leistungs-komponenten. Nicht das Niveau der Leistungen wandelt sich also im Prozess des Alterwerdens, sondern nur das Spektrum der Leistungsfähigkeit. Unternehmen registrieren vielfach einen schmerzhaften Know-how-Verlust, wenn langjährig Beschäftigte ausscheiden.

#### Was Unternehmen tun können

Um die Chancen von alternden Belegschaften für die Produktivität und Innovationskraft von Unternehmen in den Blick zu bekommen, gilt es, schon heute die Weichen richtig zu stellen und

- die Potenziale älterer MitarbeiterInnen wahrzunehmen,
- sie als Leistungsträger zu fördern,

- sie zu aktiver Auseinandersetzung mit ihren Entwicklungsperspektiven aufzufordern.

Unternehmen sind gut beraten, ältere MitarbeiterInnen so einzusetzen, dass sie sich mit ihren Möglichkeiten, Wünschen und Talenten optimal einbringen können und so dem Betrieb den größten Nutzen bieten. Unternehmen sollten sich konkret folgende Fragen stellen: Wie können Leistungswille und Leistungsfähigkeit von älteren MitarbeiterInnen gestärkt und weiterentwickelt werden? Wie können sie länger im Arbeitsprozess integriert bleiben? Wie können ihr Know-how und ihr Erfahrungswissen für das Unternehmen genutzt werden?

In der Vergangenheit war Personalentwicklung, sofern sie denn existierte, oft ausgerichtet auf Menschen zwischen 25 und 45. Bei älteren MitarbeiterInnen ging man im besten Fall – wenn man schon nicht versuchte, sie durch jüngeres Personal zu ersetzen – davon aus, sie würden schon irgendwie mitlaufen. Bewährte Handlungsansätze im sogenannten „Personalmanagement 50+“ sind heute vor allem

- die aktive Förderung einer verbesserten Zusammenarbeit von Jung und Alt, z. B. durch Mentoring;
- der Abgleich von betrieblichen Notwendigkeiten mit Lebensplänen und beruflichen Wünschen der MitarbeiterInnen, das Erstellen von Karriere- und Entwicklungsplänen gerade auch für das Personal über 50;
- die Ausrichtung der Arbeitszeit nach Lebensphasen;
- eine Differenzierung der Personalentwicklungsmaßnahmen und -instrumente nach Altersklassen (z. B. Führungs- und Fachseminare).

#### Was Mitarbeitende tun können

Als ältere/r Mitarbeiter/in können Sie selbst viel für Ihre Position im Unternehmen tun: Kümmern Sie sich aktiv um Ihre Kompetenz-, Persönlichkeits- und Karriereentwicklung. Signalisieren Sie deutlich Ihre Bereitschaft dazu, machen Sie Vorschläge. Wenn Ihre Führungskraft weiß, dass Ihnen daran liegt, Klarheit über Ihre berufliche Lebensplanung zu gewinnen, sich persönlich und beruflich weiterzuentwickeln und Spuren zu hinterlassen, dann kann Ihr Unternehmen Sie auch gezielt unterstützen. Als gutes Beispiel könnten Sie das Projekt „Route 66“ ins Feld führen. Unter diesem Titel bietet ein großes Energieunternehmen seinen MitarbeiterInnen ab 55 Workshops an zu Themen wie

- Werte und Schwerpunkte im Leben identifizieren;
- persönliche Stärken und Potenziale wertschätzen;
- mit Übergängen, Unsicherheiten, Loslassen umgehen;
- Gesundheitsvorsorge;
- betriebliche Finanz- und Vorsorgeplanung;
- Mentorenkompetenz entwickeln.

#### Fazit: Jetzt handeln ist wichtig

Unterm Strich gilt: Für alle Beteiligten, UnternehmerInnen wie Mitarbeiter, lohnt es sich, nichts aufzuschieben, sondern jetzt zu handeln. Auf diese Weise können im Unternehmen Prozesse des Alterns chancenreich gestaltet und die Integration älterer MitarbeiterInnen gefördert werden. Damit ein altersgerechtes Personalmanagement gelingt, bedarf es zweierlei: eines klaren positiven Signals der älteren MitarbeiterInnen selbst und der aktiven Unterstützung von Unternehmensleitung und Führungskräften.

#### Personalentwicklung 50+ Seminar 0162 Strategien und Methoden einer demographiegerechten Personalentwicklung

21.–22. Sept., Di 10:00–Mi 16:30 Uhr  
Leitung: Thomas Römer

#### Unternehmen in Balance Seminar 0163 Erfolgreiche Personalentwicklung zur Bindung von Vätern in Unternehmen

01.–02. Nov., Mo 10:00–Di 16:30 Uhr  
Ltg.: Volker Baisch, Prof. Dr. Ulrich Kuron  
beide: Programmheft Akademie Seite 16

## Leistungsträger besonders betroffen Burnout: Jeder Neunte leidet unter Symptomen

**Ausgebrannt sein – nichts anderes bedeutet der Begriff Burnout – wächst sich offenbar gerade zu einem Massenphänomen aus. Einschätzungen und Hintergrundinfos zum Thema u. a. von Expertin Helen Maja Heinemann, in deren Seminar zur Burnout-Prävention im September derzeit noch Plätze frei sind.**

Jeder Neunte leidet hierzulande unter Burnout, schätzen die Betriebskrankenkassen, Tendenz steigend. Dies sind Hochrechnungen, aber sie fußen auf abgesicherten Zahlen. Das Wissenschaftliche Institut der AOK z. B. veröffentlicht regelmäßig seinen Fehlzeiten-Report über den Krankenstand in Betrieben. Die Ausgabe von 2009 belegt: Psychische Erkrankungen verursachen mit durchschnittlich 22,5 Tagen die längsten Ausfallzeiten, und ihre Zahl stieg seit 1995 um immense 80 Prozent. Wegen Atemwegserkrankungen fehlen Arbeitnehmer z. B. nur 6,4 Tage.

Zahlen, die zunehmend auch die Unternehmerschaft alarmieren. Ausfälle in solchen Größenordnungen tun weh. Doch laut einer Umfrage von Navo Consulting aus dem Jahre 2008 halten 86 % der Führungskräfte Burnout zwar für ein brennendes Thema – allerdings in anderen Unternehmen. 19 % sind überzeugt, dass ihre eigenen MitarbeiterInnen nicht betroffen sind.

Geprägt wurde der Begriff Burnout 1974 vom deutsch-amerikanischen Psychoanalytiker Herbert Freudenberger: ein Feuer, das seine Ressourcen aufgebraucht hat. Nur wer gebrannt hat, kann auch ausbrennen. Tatsächlich sind die so genannten „Ausbrenner“ fast immer Menschen, die mit hohem Engagement und Leistungswillen an eine Aufgabe herangehen. Und weil das, was sie machen, besonders gut werden soll, erledigen sie es lieber selbst, als es jemand anderem zu überlassen. Im Feuer ihrer Begeisterung bemerken sie den Raubbau an ihren eigenen Kräften nicht.

Frauen – auch dies zeigen Untersuchungen – sind anfälliger für Burnout als Männer. Sie ziehen ihr Selbstwertgefühl, heißt es, in größerem Maße aus äußerer Anerkennung und neigen eher dazu, es allen Recht machen zu wollen: ein tragischer Überanspruch. Doch Männer kann es ebenso hart treffen. Für sie kommt erschwerend hinzu, dass in ihrer Welt Schwäche generell eher tabuisiert wird, also auch deutliche Burnout-Anzeichen länger „nicht gesehen“ werden.

In einer Gesellschaft, in der Leistung und Perfektionismus einen hohen Stellenwert haben, in der Müßiggang aller Laster Anfang sein soll – in so einer Gesellschaft ist es schwer, sich Zeiten des Innehaltens zu leisten. Mehr Pausen, eine „80-%-sind genug“-Regel oder gar Däumchen-drehen machen diese Leistungsträger nervös. Ihre Identität ist verbunden mit

Erfolg. Die Folge ist ein hoher Arbeits-einsatz und oft auch unbezahlte Mehrarbeit. Sind außerdem Ziele und Aufgaben unklar oder erfolgt auf die erbrachte Leistung nicht die entsprechende Anerkennung, steigt die innere Anspannung. Und so nimmt die Abwärtsspirale in den Burnout ihren Lauf. Durch moderne Kommunikationsmedien unterbrochene Handlungsketten und gläserne Büros stören dauerhaft die Konzentration und verhindern ein Versenken in gestellte Aufgaben. Fehler häufen sich, Mehrarbeit wird erforderlich, Erholungszeiten fallen flach. Erste Gefühle von Erschöpfung tauchen auf. Schon bald stellt sich Scham über den Leistungsabfall ein. Durch den vielschichtigen Stress sinkt die Erholungsfähigkeit: Pausen, Nachtschlaf, Wochenende, selbst Urlaub führen nicht zum alten Leistungsniveau zurück.

So entsteht, auf der nervösen Ebene, ein weiterer Stress-Kreislauf, und zwar aus Überreizung – Schlaflosigkeit – Übermüdung – Fehlerhäufung – Mehrarbeit – Überreizung – Schlaflosigkeit ... usw. Dieser Stress-Kreislauf treibt das stetige Erschöpfen der persönlichen Ressourcen voran – und der Burnout ist da.

Einmal mehr sind hier Entscheiderinnen und Entscheider mit Mut zum Vorangehen gefragt. Sie können einen wichtigen Wandel in unserer gestressten Gesellschaft einleiten: Wenn Menschen, die innerhalb des Systems mit Fug und Recht als sehr erfolgreich gelten, es schaffen, sich selbst und anderen ihre Schwächen zu offenbaren, also das eben erwähnte Tabu brechen und noch dazu ihr Handeln ändern, dann kann unsere Gesellschaft von dieser größeren Klarheit und Authentizität nur profitieren.

### Burnout-Prävention Seminar 0013 für berufstätige Männer

20.–24. Sept., Mo 10:00–Fr 13:30 Uhr

- Fachvorträge zu Stressmanagement und Burnout-Prävention
- Persönliche Bestandsaufnahme und Zielentwicklung
- Einführung in Entspannungsverfahren
- Erarbeitung von individuellen Ressourcen und Coping-Strategien
- Transfer in den Alltag

Ein Seminar in Kooperation mit der



Programmheft Akademie Seite 58



## Fünf Tipps, wie Sie Burnout stoppen

### Gegen Müdigkeit hilft nicht noch mehr Kaffee.

Erforschen Sie die Ursachen für Ihre Beschwerden und nicht die Symptome. Finden Sie die passenden Gegenmittel für sich.

### Bewegen, bewegen, bewegen.

Die ersten Warnsignale schickt Ihnen Ihr Körper. Es ist gut, wenn Sie hinhören und ihm folgen. Um Stresshormone abzubauen, hilft Bewegung (denn zum Kämpfen und Flüchten dienen sie einst). Sie müssen dafür nicht zum Leistungssportler werden.

### Nein sagen macht stark.

Sie fragen sich immer, welche Aufgabe als nächstes erledigt werden muss? Fragen Sie auch gleich, wer die Arbeit tun sollte. Das müssen nicht immer Sie sein.

### Finden Sie heraus, was genau Ihr Job ist.

Gewissheit über Ihre Kompetenzen, Ihre Aufgaben und deren Bewertungskriterien gibt Sicherheit. Fragen Sie hartnäckig nach, bis Sie diese Gewissheit haben.

### Werden Sie Teil der Lösung (nicht des Problems).

Gehen Sie schwelende Konflikte mutig an. Ungeklärte Situationen fressen Ihre Energie, und die brauchen Sie selbst.

## Wie Familienbetriebe ihre Nachfolge klug sichern können

### Genau hinsehen und hinhören – die Lösung liegt oft auf der Hand

Wenn Firmen innerhalb der Familie weitergegeben werden sollen, scheitert dies selten an nackten Zahlen und Fakten, sondern eher an persönlichen Motiven der Beteiligten, weiß Detlef Gieske. Als Berater und Experte für Nachfolge-Prozesse hat er es oft erlebt, dass, wenn der Generationswechsel bevorsteht, innerfamiliäre Konflikte aufbrechen, die lange unterschätzt wurden. Manchmal steht dann sogar der Fortbestand der Firma auf dem Spiel.

Laut Gieske, selbst Familienunternehmer in dritter Generation, gestaltet sich vor allem der Rückzug der Gründergeneration meist schwieriger als erwartet. Viele Seniorchefs gingen einfach davon aus, dass ein bestimmtes Familienmitglied schon bereit sein werde, die Firma weiterzuführen. Dies sei aber keineswegs immer der Fall, und oft entstünden Streitigkeiten zwischen mehreren möglichen Kandidaten. „Ein solcher Betrieb“, weiß Gieske, „läuft Gefahr, von einem Wettbewerber geschluckt zu werden“.

Vor dem Besitzer- sei ein Perspektivenwechsel sinnvoll, meint der Management-Coach. Besonders vielversprechend sei es, wenn sich die Inhabergeneration zunächst einmal in jede einzelne Person hineinversetzte, die für die Übernahme vorgesehen sei. Dabei geht es um ehrliche Antworten auf Fragen wie: „Welchen Wert hat der Betrieb eigentlich für die designierte Nachfolgerin, den Nachfolger? Fühlt die Person sich damit überhaupt wohl, oder übernimmt sie sich möglicherweise? Möchte sich der älteste Sohn vielleicht nur ins gemachte Nest legen, während die jüngere Schwester für die Geschäftsführung klar besser geeignet wäre?“

Ähnliche Fragestellungen spielten für Detlef Gieske selbst eine wichtige Rolle, als er die Werbe-Agentur von seinem Vater übernehmen sollte, seinen eigenen beruflichen Weg aber ganz woanders sah. Mittlerweile hat er die Firma an seinen Sohn weitergereicht, dem das Führen einer Werbe-Agentur persönlich viel näher liegt.

„Natürlich ist es richtig und wichtig, im Vorfeld eine ordentliche Bestandsaufnahme mit Rechtsanwalt, Steuerberater, Betriebsführer zu machen“, betont Berater Gieske. „Aber wer hinterfragt schon, ob die beteiligten Personen überhaupt zu den ihnen zugeordneten Rollen passen? Das sollte man unbedingt tun. Ein

guter Koch muss nicht auch ein guter Chef de Service sein und umgekehrt.“

Ein häufiges Problem: Die ältere Generation zögert sehr lange mit der Übergabe – deutlich über das „normale Rentenalter“ hinaus. Oder die erfolgte Übergabe

In diesem Fall wurde dem Senior schnell klar, dass die Angestellten „zwischen den Stühlen saßen“. Auch wurde dem Ex-Inhaber nun deutlich, welches chaotische Bild hinsichtlich der Kompetenzen und Befugnisse der Betrieb aus Kunden-



Foto: photocase

besteht zwar auf dem Papier, wird aber nicht gelebt. „Nicht loslassen können“ ist laut Detlef Gieske dabei zumeist das größte Hemmnis.

Er kennt persönlich einen Fall, in dem der Senior zwar offiziell die Geschäfte an seinen Sohn übergeben hatte, jedoch weiterhin täglich ins Haus kam und auch grundlegende Entscheidungen traf – mitunter konträr zum offiziellen Geschäftsführer. Dies stürzte die ganze Belegschaft in einen Konflikt: Welchen Anweisungen sollten sie folgen? Die Reibungsverluste wirkten sich bedrohlich aus: Das Verhältnis zwischen Vater und Sohn zerrüttete und drohte bis zu Handgreiflichkeiten zu eskalieren – an welchem Punkt der Junior erwog, aus dem Betrieb wieder auszusteigen.

Eine Lösung fand Gieske, indem er ein in der Familientherapie übliches Verfahren auf diese Management-Situation anwendete: die „systemische Aufstellung“. Hierbei positionieren sich alle Mitglieder ihren vermeintlichen Positionen entsprechend im Raum. „Hierarchien und Beziehungen werden dadurch schnell deutlich“, berichtet der Management-Berater, der in „systemischer Familien- und Unternehmens-Psychologie“ geschult ist. Ein wichtiger Punkt dabei ist, die Perspektiven der anderen Beteiligten einzunehmen, sich in sie hineinzuversetzen.

sicht abgegeben haben musste. Als Folge aus diesen Erkenntnissen konnten Vater und Sohn nun klare Absprachen treffen, Abgrenzungen ihrer Aufgaben vornehmen und eine für das Haus gesunde Hierarchie wiederherstellen. So fand die Familie gerade noch rechtzeitig eine für alle Beteiligten günstige Lösung.

**Familien-Management Seminar 0194 bei der Unternehmensnachfolge Erfolgreich die Zukunft sichern für Unternehmen und Familie**

21.–23. November  
Sonntag 17:00–Dienstag 17:00 Uhr  
Leitung: Detlef Gieske

Mitglieder des UV Nord bzw. seiner Mitgliedsverbände erhalten eine Ermäßigung von 20 % auf die angegebenen Seminarpreise.

Eine Veranstaltung in Kooperation mit



Vereinigung der Unternehmensverbände  
in Hamburg und Schleswig-Holstein e.V.  
BDI-Landesvertretung Schleswig-Holstein

Programmheft Akademie Seite 10

## Als Gast Augen und Ohren öffnen – dann erst den Mund

Prof. Claus Nowak über die Feinheiten interkultureller Zusammenarbeit

Ihr Seminar zur interkulturellen Zusammenarbeit heißt „Die spinnen, die Römer!“. Gibt es eigentlich wesentliche kulturelle Unterschiede zwischen Julius Cäsar und Häuptling Majestix?

Mit dem „Asterix und Obelix“-Zitat ist ja das Phänomen gemeint, dass Menschen Fremdes häufig erst einmal abwerten, um ihre eigene Verunsicherung zu kompensieren. Das Fremde hingegen zuallererst als andersartig zu betrachten, ohne es gleich bewerten zu müssen, ist eine – wenn nicht die zentrale – innere Voraussetzung für interkulturelles Lernen.

**Was davon müssen Unternehmen in den Bereichen Windenergie, Automotives, Banken usw. beherzigen, wenn sie global agieren?**

Dass andere es anders und damit nicht unbedingt schlechter machen. Ferner gilt es, die kulturellen Unterschiede nicht zu ignorieren, sondern aktiv aufzugreifen. Meiner Erfahrung nach lösen sich Vorurteile oft schon dadurch auf, dass der andere kulturelle Hintergrund gesehen und anerkannt wird. Hier helfen oft persönliches Kennenlernen und das Herstellen stabiler Arbeitsbeziehungen. Zudem ist es von erheblicher symbolischer Bedeutung, Managementpositionen auch mit lokalen Kräften zu besetzen.

**Gibt es Dinge, mit denen gerade Deutsche in anderen kulturellen Kontexten immer wieder auffallen?**

Das Image der Deutschen ist nahezu durchgehend ausgezeichnet, und es wächst mit der Entfernung. Danach spielen sie nicht nur guten Fußball, sondern sind präzise, pünktlich, verlässlich und fleißig. Klar, das sind Stereotype, doch sie bieten gute Startbedingungen. In negativer Hinsicht gelten Deutsche bisweilen als rau und unhöflich, was einerseits mit dem deutschen Akzent zu tun hat und andererseits mit der Tendenz, ohne viel Schnörkel und einleitende Rituale zum Punkt zu kommen. Irritationen verursacht auch der eher problem- statt lösungsorientierte Diskussionsstil. Während es z. B. deutschen Ingenieuren oft

um die eine, beste Lösung geht, suchen amerikanische Kollegen nach einer Lösung, mit der man erst einmal weiterarbeiten kann – spätere Nachbesserungen in Kauf nehmend.

**Gibt es bereits Tücken im europäischen Ausland?**

Gerade das oben erwähnte deutsche Problemlöseverhalten „nervt“ auch im europäischen Kontext. Generell scheint mir die unterschiedliche Relation zwischen Planungs- und Umsetzungsdauer ein entscheidender Reibungspunkt in der transnationalen Zusammenarbeit zu sein. Und bei meinem ersten Einsatz in Österreich gab mir ein lokaler Kollege folgenden Hinweis: Deutsche nehmen alles wörtlich, Österreicher alles persönlich! Ich habe dies vielfach bestätigt gefunden.

**Bedeutet Sensibilität für interkulturelle Fragen eigentlich, sich immer den GesprächspartnerInnen anzupassen?**

Die Notwendigkeit zur Anpassung besteht ja zunächst bei dem, der in andere Länder reist oder dort Geschäfte machen will. In der Vergangenheit haben sich vor allem japanische Unternehmen auf Europa einstellen müssen. China und Indien werden folgen. Und so bedeutet interkulturelle Sensibilität keineswegs, den eigenen Hintergrund zu verleugnen, sondern ihn ohne Rechthaberei und Ausschließlichkeitsanspruch zu vertreten. Sensibilität zeigt sich auch hier in der Fähigkeit zur Selbstbeobachtung und Metakommunikation, die kulturell sehr unterschiedlich entwickelt ist. Übrigens: Es gibt ernst zu nehmende Stimmen, die sagen, dass die (kulturellen) Unterschiede gleicher Bildungsschichten aus verschiedenen Ländern geringer sind als diejenigen zwischen unterschiedlichen Bildungsschichten ein- und desselben Landes.

**Wie verhalte ich mich, wenn in Meetings sehr verschiedene Kulturen gleichzeitig vertreten sind?**

Bei einem einzelnen Treffen reichen die üblichen internationalen Höflichkeitsregeln und Toleranzschwellen aus. Dies gilt

insbesondere, wenn die Arbeitssprache Englisch und für die meisten eine Fremdsprache ist. Schwieriger ist es bei kontinuierlicher und enger Zusammenarbeit mit verbindlichen Absprachen. In diesen Fällen bevorzuge ich eine offene Thematisierung der Unterschiedlichkeiten und der damit verbundenen Bilder übereinander. Dies kann gerade zu Beginn auf eine spielerische und durchaus unterhaltsame Weise geschehen, vor allem, solange noch keine akuten Konfliktpunkte auf dem Tisch liegen. Ansonsten hält man es am besten mit dem chinesischen Sprichwort: Wenn Du andere besuchst, dann öffne Augen und Ohren, aber nicht den Mund!

**Sie sind selbst viel in Afrika, Amerika und Asien unterwegs. Was war das größte Fettnäpfchen, das Sie erwischt haben?**

Von den meisten Fettnäpfchen merkt man vermutlich gar nichts, weil einem keiner was sagt. Fehlritte werden anfangs auch nicht wirklich übel genommen, da man ja noch neu ist. Mein jüngstes Aha-Erlebnis hatte ich anlässlich eines interkulturellen Konfliktmanagements in Nepal. In einer zunehmend irritierenden Diskussion über die mögliche Tolerierung störender Verhaltensweisen bei anderen machte mich eine afghanische Teilnehmerin, die in Kanada gelebt hatte, darauf aufmerksam, dass der Begriff Toleranz in Asien synonym mit Leiden, Aufopferung verwendet wird, im westlichen Kontext dagegen mehr mit Duldung bis hin zu Akzeptanz. Als Tourist bekommt man übrigens einen sehr weitgehenden kulturellen Freibrief zugestanden, wird dafür oft aber auch nicht ernst genommen.

**„Die spinnen, die Römer!“ Einführung in die Prinzipien interkultureller Zusammenarbeit**

Seminar 0118  
11.–12. November  
Donnerstag 10:00–Freitag 16:30 Uhr  
Leitung: Prof. Dr. Claus Nowak

[Programmheft Akademie Seite 73](#)

## In rasch wechselnden Teams gut kommunizieren

Heute hier, morgen dort, enge Taktung, harte Bedingungen – moderne „Projekt-Nomaden“, z. B. in der Windenergie-Branche, stehen vor ganz eigenen Herausforderungen. Gerade für den Erfolg kürzerer Projekte ist es notwendig, dass die Teams ohne Zeitverlust arbeitsfähig werden und möglichst reibungslos kommunizieren. Schließlich bleibt ihnen, etwa bei Offshore-Aktionen, nicht viel Zeit, sich als Team zu finden und Aspekte wie die Rollenverteilung oder eine Identifikation mit gemeinsamen Zielen zu klären.

„Effiziente Kommunikation in schnell wechselnden Projektteams“ heißt ein neues, zweitägiges Intensiv-Seminar, mit dem wir im Januar ins Programm der Osterberg-Akademie 2011 starten. Darin geht es u. a. um Kommunikationstile und ihre Anwendbarkeit unter Stress, um die strukturierte Einbindung von neuen Projektmitgliedern und die Bedeutung von Teamentwicklungsphasen in Kurzzeitprojekten. Das Angebot wendet sich an Menschen sowohl in leitender als auch in mitarbeitender Position.

**Effiziente Kommunikation in schnell wechselnden Projektteams**

12.–13. Jan. 2011, Mi 10:00–Do 17:00  
Leitung: Anke Jarehed

**Nähere Informationen zu Angeboten in 2011 erhalten Sie bei uns derzeit ggf. noch auf Anfrage.**

## Motivieren und die Eigenverantwortung stärken

Trainer Stephan Reichenbach über die vielen Vorteile von Zielvereinbarungen

**INTERVIEW Motivation und Leistung steigern, die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden stärken, konsequent auf das Wichtigste fokussieren helfen, den Führungsalltag effektiver gestalten – all diese positiven Wirkungen schreibt Trainer Stephan Reichenbach dem Führungstool „Zielvereinbarung“ zu. Wir wollten es genauer wissen.**

**Was ist das Besondere an Zielvereinbarungen (ZV)? Wie unterscheiden sich ZV von alltäglichen Arbeitsvorgaben?**

Strategien können in Unternehmen nicht befriedigend umgesetzt werden, wenn sie nicht bekannt sind und verstanden werden. Bekannt ist, dass nach fünf Verantwortungsebenen nur noch 20 % des Informationsgehaltes bei den MitarbeiterInnen ankommt, pro Funktionsebene also etwa 20 % des Inhalts verloren gehen. Deswegen ist es elementar, jene wenigen entscheidenden Ziele, von denen der Erfolg der Strategie abhängt, mit den Zielvereinbarungen der MitarbeiterInnen zu verknüpfen. Dabei geht es dann um eine aktionsorientierte und richtungsgebende Formulierung.

**Ist das Wort „Vereinbarung“ ernst gemeint? Hat der Mitarbeitende wirklich die Möglichkeit, sie nicht einzugehen?**

Vereinbaren heißt, dass beide Seiten ja dazu sagen können. Ob dies vom Arbeitgeber so gewollt und gefördert wird, ist auch von der

Unternehmenskultur abhängig. Es ist ja nichts dagegen einzuwenden, Ziele zu setzen. Dann sollte man es aber auch so benennen und dem nicht den Mantel der Mitbestimmung umhängen.

**Wie oft sollte der Stand der Zielerfüllung besprochen werden?**

Das ist sehr individuell zu betrachten. Zum einen hängt es vom Reifegrad des Mitarbeitenden ab und zum anderen von der Tätigkeit. Ich empfehle jedoch, mindestens zweimal im Jahr über den Prozeß des Vorgehens und das Erreichte zu sprechen.

**Wie weit sind ZV inzwischen in der Wirtschaft verbreitet?**

68% der deutschen Top-Manager sind davon überzeugt, dass sich durch ZV die operativen Ergebnisse um mindestens 20% verbessern. Das hat dazu geführt, dass auch im Mittelstand und im Handwerk zunehmend Ziele vereinbart werden.

**Gibt es Branchen oder Tätigkeiten, bei denen sich ZV nicht eignen?**

Das glaube ich nicht. Ein Arbeitsprozess ist immer mit einem Arbeitsergebnis

verbunden, das sich messen lässt, wenn es sich auch nicht immer um einen unmittelbaren wirtschaftlichen Erfolg handelt. Mit ZV legen Führungskraft und MitarbeiterInnen konkret quantitative – messbare Ergebnisse wie erfolgreiche Verkäufe – und qualitative Ziele wie Qualität, Termineinhaltung usw. – fest, die diese in einem festgelegten Zeitraum erreichen wollen.

**Was zeichnet eine gute ZV aus?**

Sie sind in Unternehmenspolitik und Unternehmensziele eingebunden. Die wichtigste Verbindung zu Kundenorientierung und Qualitätsmanagement muss klar sein. Auch zu den Zielen der Abteilung sollten ZV passen. Widersprüche sind ein Stressfaktor. ZV sollen Schutz geben und nicht Druck aufbauen. Deswegen sind die Rahmenbedingungen wie Arbeitsplatzausstattung, Technik genau so wichtig wie die Ressourcen, also Wissensstand, Personalbudget usw.

**Was ist an einer guten ZV so schwierig?**

Schwierig kann es für beide Seiten werden, für den Mitarbeiter und die Führungskraft, denn eine ZV erfordert ein grundsätzliches Umdenken. Führen mit ZV benötigt offene Managementstruk-

turen. Führen mit Anweisung und Kontrolle wird ersetzt durch eine Führungsrolle, die eher eines „Coachs“ bedarf – ein Coach, der

die persönliche Entwicklungsplanung unterstützt und sich verantwortlich fühlt für die Bereitstellung der notwendigen Sachmittel und Ressourcen und die Gespräche. Die Herausforderung für die MitarbeiterInnen besteht darin, verantwortlich in eine gestaltende Rolle zu wechseln und zum Mit-Unternehmer zu werden. Regelmäßige Qualifizierung ist dafür entscheidend.

**Fällt Ihnen eine ZV ein, mit denen Sie persönlich etwas Besonderes verbinden?**

Ja, aber die habe ich nicht in einem Unternehmen getroffen. Zu Beginn meiner Selbständigkeit hatte ich enorme Probleme, meine Homepage fertig zu stellen. Mein Coach Werner Simmerl hat dann in einem durchaus provokanten Stil folgende ZV mit mir getroffen: Wenn meine Homepage in drei Monaten fertig ist, dann spendiert er mir ein kostenfreies „Review“ meines Ergebnisses. Sollte ich nicht fertig werden, würde er mir das Coaching zum doppelten Preis in Rechnung stellen. Schon auf der Heimfahrt im Zug habe ich mit der Arbeit an der Homepage angefangen: Werner Simmerl hatte meinen Ehrgeiz geweckt.

### Nächste Themen bei „Fit fürs BerufsLeben“: Sinnig planen, klug verhandeln



Dies sind die nächsten Veranstaltungen im Rahmen von „Fit fürs Leben“, unserer Bildungskoope-ration mit dem sh:z Schleswig-Holsteinischer Zeitungsverlag:

- „Berufliche Zukunft – vom Grübeln zum Handeln kommen“ Referentin: Silke Luinstra | Do 9. September | 19:00–ca. 21:00 Uhr | Phänomenta, Flensburg
- „Ich setze mich durch – und alle sind zufrieden. Klug verhandeln“ Referent: Stephan Reichenbach | Di 26. Okt. | 19:00–ca. 21:00 Uhr | Fielmann Akademie Schloss Plön

Mehr Infos wie z. B. Anfahrthilfen finden Sie auf unserer Homepage [www.osterberginstitut.de](http://www.osterberginstitut.de) unter „Fit fürs Leben“. Dort können Sie sich auch bequem anmelden. Die Veranstaltungen sind kostenfrei.

**Motivierend führen mit Zielvereinbarungen** Seminar 0168

03. November, Mi 10:00–17:00 Uhr

Programmheft Akademie Seite 21

**Die Kunst, erfolgreich zu verhandeln mit dem Harvard-Modell** Seminar 0132

25.–26. Nov., Do 14:00 Uhr–Fr 17:00 Uhr  
Leitung beider Seminare: S. Reichenbach

Programmheft Akademie Seite 36

**Berufliche Veränderung? Ja, aber... Teil 1: Ihre inneren Mitstreiter und Widersacher** Seminar 0173

15.–17. Okt., Fr 17:00 Uhr–So 13:30 Uhr

**Berufliche Veränderung? 2.: Die Veränderung ins Leben bringen** Seminar 0174

26.–27. Nov., Fr 17:00 Uhr–So 18:30 Uhr  
Leitung beider Seminare: Silke Luinstra

beide: Programmheft Akademie Seite 54

## Mediation sucht Konfliktlösungen „auf Augenhöhe“

Einschätzungen von Richterin Schneider und Kommunikationsprofi Risto

**IM PROFIL** Erstmals ergänzt ein Seminar zum Thema Recht unsere einjährige Weiterbildung Mediation. Es befasst sich mit den rechtlichen Rahmenbedingungen der Mediation. Erfahren Sie mehr über unterschiedliche Sichtweisen auf diese Schlichtungsmethode – von Weiterbildungsleiter Karl-Heinz Risto, einem Kommunikationsprofi, und von Richterin und Amtsgerichtsdirektorin Silke Schneider, die das Ergänzungsseminar leitet.

Wie weit ist Mediation (im Folgenden M.) heute in der Wirtschaft verbreitet?

**Risto:** Sie findet in professionellen Kontexten Anwendung bei Teamkonflikten sowie auf der Leitungsebene, insbesondere dort, wo diese aus mehreren gleichberechtigten Personen besteht, z. B. bei Krankenhausleitungen, Geschäftsleitungen oder in Familienbetrieben.

**Schneider:** M. spielt in der Wirtschaft eine immer größere Rolle. Es geht um Konflikte zwischen Unternehmer und Lieferanten, Subunternehmer, Hersteller oder Verbraucher bei Fragen von Schlechtleistung, verzögerter Lieferung oder Falschlieferrung. Auch bei Auseinandersetzungen zwischen Gesellschaftern wie Anwaltssozietäten und Ärzteteams suchen diese zunehmend das Angebot der vertraulichen, ressourcenschonenden M. Wirtschaftliche Interessen sowie eher sach- und ergebnisorientierte Lösungen stehen im Vordergrund. Auch in Unternehmen oder Behörden spielt M. zunehmend eine Rolle, wenn es um Konflikte innerhalb von Abteilungen, von Projekt- oder Arbeitsgruppen geht oder wenn Umstrukturierungsmaßnahmen oder Nachfolgeregelungen gefunden werden sollen.

Welchen Nutzen kann M. noch haben, selbst wenn es unüberbrückbare Interessensgegensätze gibt?

**Risto:** In der M. formulieren die Konfliktparteien ein gemeinsames Ziel, das sie erreichen wollen. Der, die MediatorIn ist behilflich, dies zu ermitteln. Finden die Konfliktparteien überhaupt keine gemeinsamen Grobziele mehr, dann wäre nicht nur eine M., sondern auch eine Partnerschaft oder Zusammenarbeit sinnlos geworden und eine gute Trennung besser als andauernde Grabenkämpfe.

**Schneider:** Auch dann, wenn sich im Verlauf einer M. herausstellt, dass die Interessen und Bedürfnisse der Medianten so unterschiedlich sind, dass sich keine gemeinsame Lösung finden lässt, erleben es die Medianten häufig als großen Gewinn, dass sie durch die M. die Sache „auf Augenhöhe“ mit dem Konfliktgegner erörtern konnten. Immer mal wieder habe ich erlebt, dass durch eine M., die nicht unmittelbar zu einer Lösung führte, ein Samenkorn für eine spätere gütliche Einigung gelegt wurde.

Wo finden sich die Grenzen für M.?

**Schneider:** Wenn einer der Medianten erkennbar psychisch labil ist und nicht in hinreichend autonomer, eigenverantwortlicher Weise an dem Gespräch teilnehmen kann. Dann besteht nämlich die Gefahr, dass auch die Lösung nicht von beiden Seiten gleichermaßen getragen wird. Eine weitere Grenze ist erreicht, wenn es einem der Parteien lediglich um Festigung und Demonstration von Macht geht und keine Ergebnisoffenheit besteht.

**Risto:** Wenn die Konfliktdynamik wesentlich aus persönlichen Themen Beteiligten gespeist wird (z. B. ungelöste psychische Probleme). Hier empfiehlt sich eine psychologische Beratung.

Was zeichnet eine gute Mediatorin aus?

**Risto:** Die Person ist präsent im Prozess; kann Parteien motivieren, Gemeinsamkeiten zu suchen; kann dysfunktionales Verhalten konfrontieren; verfügt über psychologisches Know-how und vielfältige Methoden; kann mit der eigenen Anfälligkeit für Kritik umgehen; kennt das eigene Konfliktverhalten.

**Schneider:** Dass sie im besonderen Maße einfühlsam, also empathiefähig ist. Sie muss von ihrer inneren Haltung her den Parteien Wertschätzung, Geduld und Interesse entgegenbringen, sollte gutes Grundlagenwissen um die Entstehung und Entwicklung von Konflikten haben, sich mit Mitteln der Gesprächsführung auskennen und Methoden der Deeskalation beherrschen.

Für wen macht Ausbildung in M. Sinn?

**Schneider:** Ich finde sie grundsätzlich gewinnbringend, da sie Erkenntnisse und Erfahrungen vermittelt, die eine veränderte Kommunikation und Konfliktbewältigung möglich machen. Beruflich betrachtet ist die Ausbildung u. a. sinnvoll für RechtsanwältInnen, NotarInnen, Mitglieder von Mitbestimmungsorganen (Personal-, Betriebsrat), PersonalleiterInnen, ElternvertreterInnen, Schieds- und Ombudsmänner und -frauen, RichterInnen, ErzieherInnen und LehrerInnen, PsychologenInnen, RettungsanleiterInnen, SteuerberaterInnen.

**Risto:** Für externe BeraterInnen, Coaches, Supervisoren, für PersonalentwicklerInnen und auch für Führungskräfte, die ja mit Konflikten umgehen müssen.

Herr Risto, warum eignet sich gerade die Transaktionsanalyse so gut als Instrument für die M.?

Weil ihre Konzepte und Modelle den, die MediatorIn mit sehr gutem Handwerkzeug ausstatten, um Konfliktdynamiken zu verstehen und die Parteien zu konstruktivem Umgang miteinander anzuleiten. Diese Modelle können auch den Konfliktparteien schnell vermittelt werden und fördern so ihre kommunikative und verhaltensbezogene Kompetenz.



Frau Schneider, als Richterin haben Sie Recht und Gesetz als Instrumentarien. Wozu brauchen Sie M.? Und: Lässt sich eine M. auf ein verbindliches und ggf. einklagbares Ergebnis bringen?

Als Richterin bin ich auf die formalen Regeln des Zivilprozesses beschränkt. Die Partierollen sind festgelegt, so dass ich z. B. nicht die Möglichkeit habe, Dritte, die eine Beilegung des Konfliktes unterstützen könnten, formlos hinzuzuziehen. Auch vertrauliche Einzelgespräche, die bei einer Mediation sinnvoll sein können, sind im Rahmen einer Verhandlung grundsätzlich nicht denkbar. Gesetz und Rechtsprechung fragen nicht nach den Bedürfnissen der Menschen. Sie sind eher vergangenheitsorientiert und erfordern die Prüfung, wer was von wem verlangen darf. Häufig gibt es einen Verlierer, manchmal fühlen sich sogar alle Beteiligten mit dem rechtlich richtigen Ergebnis nicht wohl. Die M. bietet die Möglichkeit, zukunftsorientiert zu blicken, Emotionen zuzulassen, den Menschen mit ihren Wünschen und Sorgen mehr Raum zu lassen und so wirklich nachhaltige, einzelfallbezogene Lösungen zu finden.

Es ist nach meiner Erfahrung wichtig, das Ergebnis der M. schriftlich zu dokumentieren. Dies erfüllt ggf. Beweis Zwecke und hat zudem eine starke Symbolwirkung: Die Parteien haben etwas „in Händen“. Nach meiner Überzeugung ist es Aufgabe des, der MediatorIn, darauf zu achten, dass die Vereinbarung in ihrer Formulierung hinreichend klar und verständlich, realisierbar und damit natürlich im Zweifel auch einklagbar ist.

**Einführungstag Mediation** Seminar 0130  
07. September, Di 15:00–18:00 Uhr

**Weiterbildung Mediation** Seminar 0906  
Start: 29. November

**Recht in der Mediation** Seminar 0131  
10.–11. Jan. 2011, Mo 10:00–Di 16:00

alle: Programmheft Akademie S. 34-35

• Bitte beachten Sie auch den Workshop zum Thema am Osterberg-Tag Bildung und Begegnung am Sonntag, 10. Oktober (Programm siehe Seite 1).



Foto: krizleebear | photocase

## Auftreten, Gesprächsführung, Kommunikation

20. – 22. September 0144  
**Beharrlich, überzeugend und gelassen**  
**So behaupten Sie sich**



Selbstbewusstsein und Durchsetzung stärken. Strategien erarbeiten, um das Erlernete in den Alltag bringen.  
**Klara Jobstmann**  
 Programmheft Akademie Seite 44

20. – 21. Oktober 0148

**Souverän und authentisch präsentieren – von Schauspielern lernen**  
 Üben Sie Techniken ein, um Ihr Publikum mit stimmigen Beiträgen zu begeistern.  
**Willy Metzeler**  
 Programmheft Akademie Seite 46

## Verhandlungen, Konfliktarbeit, Mediation

13.–15. September 0134  
**Offensiv und gelassen im Umgang mit Ärger und Kritik**



Gute Grenzen ziehen. Sich weniger in die Gefühle anderer verwickeln. Ärger in konstruktive Kritik verwandeln.  
**Gabriele ten Hövel**  
 Programmheft Akademie Seite 37

## Personalentwicklung, Unternehmensentwicklung

01. – 02. November 0163

**Unternehmen in Balance**  
**Erfolgreiche Personalentwicklung zur Bindung von Vätern in Unternehmen**  
 Qualifizierte Mitarbeiter durch Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie gewinnen und binden.  
**Volker Baisch, Prof. Dr. Ulrich Kuron**  
 Programmheft Akademie Seite 17

22. – 24. November 0165

**Die Chancen im Blick. Motivation im Unternehmen nach der Krise**  
 Erfahren Sie, wie Sie MitarbeiterInnen nach einer Krisenphase motivieren.  
**Stephan Reichenbach**  
 Programmheft Akademie Seite 19

## Persönliche Kompetenz

27. August 0227

**Das Leben meisterlich gestalten**  
**Vortragsreihe über Ideen, Modelle und Methoden aus der Systemischen TA**



Vortragsthema:  
 Welche Rolle spiele ich in meinem Leben? Über Wahl und Ausgestaltung von Rollen.  
**Dr. Johann Schneider**

05. November 0228

**Das Leben meisterlich gestalten**  
 Vortragsthema: Wie lebe ich mein Wesen, wie gestalte ich meine Persönlichkeit? Ichzustandstheorie und rollenintegrierte Transaktionsanalyse.  
**Dr. Johann Schneider**  
 beide: Programmheft Zentrum Seite 33

10.–12. Dezember 0222

**Stärken stärken! Entdeckungsreise zu Ihren Ressourcen und Potenzialen**  
 Die eigenen Stärken ausgiebig erkunden, sie wertschätzen und in Zukunft noch gezielter nutzen können.  
**Anja Niederholz, Antje Kirchoff**  
 Programmheft Zentrum Seite 37

## Ausblick auf 2011

07.–09. Januar 2011

**Wirksames Selbstmanagement mit dem Zürcher Ressourcenmodell**  
 Hinderliches Verhalten ablegen und das Erreichen, was Ihnen wirklich wichtig ist.  
**Markus Wetzler**

23. Februar 2011

**Praxisbegleitung für Führungskräfte – Kennenlern-Termin**  
 Informieren Sie sich über unser kompaktes, modular aufgebautes Führungskräfte-Entwicklungsprogramm (Start: 7. Juni). Im Fokus der Praxisbegleitung: sich als Führungspersönlichkeit entscheidend weiter entwickeln; die strategisch-unternehmerischen Kompetenzen stärken; das Führungswissen auf eine breitere Basis stellen. In Kooperation mit dem Unternehmen relations.  
**Traute Müller**

Nähere Informationen zu Angeboten in 2011 erhalten Sie bei uns derzeit ggf. noch auf Anfrage.

## Impressum



Am Hang | 24306 Niederkleevez  
 ☎ 04523 9929-0 | Fax 04523 9929-50  
 info@osterberginstitut.de  
 www.osterberginstitut.de  
 Redaktion:  
 Jürgen Meereis, Heidi Behrens  
 Druck: Druckzentrum Neumünster

## „Chancen des Wandels“ 2011 mit starken Partnern

Welches ist der optimale Zeitpunkt für berufliche Veränderung? Mitten in einer Krise, weil der Arbeitsplatz gefährdet ist, Restrukturierungen die Freude am Job verleiden? Oder danach, weil der anziehender Arbeitsmarkt Sicherheit gibt, nicht mit leeren Händen da zu stehen?

Die Fragen, die uns beruflich begleiten, sind immer die gleichen: Wo liegen meine wahren Stärken? Wo will ich hin? Soll ich das Risiko der Veränderung wagen? Wie bringe ich sich widersprechende Faktoren wie Identifikation mit der Aufgabe, Arbeitsklima, Freiräume zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Gehalt, Arbeitsplatzsicherheit, Anfahrtswege usw. unter einen Hut? Wie komme ich zu einer für mich stimmigen Entscheidung? Ebenfalls wichtig: Welche Branchen, in Norddeutschland oder anderswo, haben welche Perspektiven? In welchen Unternehmen werden sich mir ganz von selbst Möglichkeiten bieten – und wo steht mittelfristig die nächste Schrumpfkur an?

Um TeilnehmerInnen bei der Beantwortung dieser Frage zu unterstützen und zu begleiten, hat sich für die Veranstaltung „Chancen des Wandels“ im Februar 2011 ein starkes Team an Kooperationspartnern mit dem Osterberg-Institut zusammen getan:

- ISH Bildungs- und Beratungsgesellschaft, die auf berufliche Neuorientierung von Menschen spezialisiert ist,
- KDA (Kirchlicher Dienst in der Arbeitswelt), der Menschen in der Arbeitswelt auch über materielle Fragen hinaus begleitet,
- UV Nord (Vereinigung der Unternehmensverbände in Hamburg und Schleswig-Holstein), da auch Arbeitgeber ein Interesse daran haben, dass Menschen dort arbeiten, wo sie am besten aufgehoben sind und
- ver.di, als organisierte Vertretung von ArbeitnehmerInnen-Interessen.

Unser Institut, mit seinen Wurzeln in der humanistischen Psychologie, versteht sich seit jeher als Ort, an dem Menschen Begleitung bei ihrer Entwicklung und Unterstützung für ihr persönliches Wachstum erhalten. Gerade in der jetzigen Zeit ist es uns wichtig, diese Unterstützung auch im Kontext der beruflichen Orientierung zu bieten.

**Chancen des Wandels**  
**Veranstaltung für Menschen in Phasen beruflicher Re-Orientierung**  
 11.–13. Feb. 2011, Fr 17:00–So 13:30

Sich zielgerichtet und professionell mit Veränderungsprozessen im beruflichen oder persönlichen Umfeld auseinandersetzen. Modulares Workshop-Angebot.