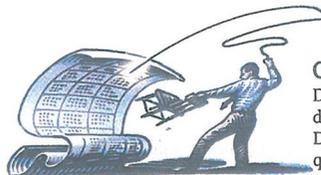


Mensch im Mittelpunkt
Unternehmen, die trotz aller Widrigkeiten in soziale Kompetenz investieren, verdienen am Ende mehr. SEITE K 3



Lügner am Telefon
Hamlose Anrufer sind oft auf Ihr wertvolles Wissen aus: Schwören Sie alle Mitarbeiter darauf ein, nicht zuviel preis zu geben. SEITE K 4



Chaos im Griff
Die Belastung des einzelnen wächst, weil die Kollegen rundherum verschwinden. Das einzige was in der Krise hilft: Konsequentes Zeitmanagement. SEITE K 4

WIE FÜHLT MAN SICH EIGENTLICH...

Wie fühlt man sich eigentlich als Verlagsleiter, Herr Genzler, wenn einem ausgerechnet Dieter Bohlen das Geschäftsjahr rettet?

Hervorragend fühlt man sich – besonders angesichts der Unkenrufe und Unsicherheiten im Vorfeld. Schließlich ist das Projekt ja nicht überall mit Hosianna-Rufen begrüßt worden. Außerdem muss ich sagen, dass Dieter Bohlen mitnichten der Rettungsring für den Ertrinkenden ist, sondern ein besonders, im Hardcover beispielloses Jahr durch den überwältigenden Erfolg mit „Nichts als die Wahrheit“ gekrönt wird. Man konnte schon auf der Buchmesse in Frankfurt beobachten, wie spektakulär Bohlens Buch ist: Unser Stand drohte an dem Tag, als er selbst kam, fast zusammenzubrechen. Hier wurden alle Dimensionen einer normalen Buchpräsentation gesprengt, was sich bis heute fortgesetzt hat.

Und natürlich bin ich meilenweit davon entfernt, in Dieter Bohlens kurzweiliger Lebensbeichte in Buchform das Ende des Abendlandes zu sehen. Wir alle hier sind stolz darauf, den Sachbuchtitel für das Weihnachtsgeschäft im Programm zu haben: als Medienereignis, als Umsatzbringer für die Branche und als Magnet für Kunden, die sich sonst eher seltener in eine Buchhandlung verirren.

Die Frage stellte Claudia Tödttmann



ULRICH GENZLER, 46, ist Verlagsleiter beim Heyne Verlag in München.

„Dieter Bohlen hatte im Interview erklärt, dass er mit seinem Bestseller „Nichts als die Wahrheit“ dem Heyne Verlag „das Geschäftsjahr gerettet“ habe. 450 000 Exemplare sind von diesem Werk in der Rekordzeit von weniger als zwei Monaten bereits verkauft worden – seit Erscheinen ist es auf Platz eins der Bestseller-Liste. Die Planzahl von 500 000 bis Jahresende dürfte somit bald übertraffen sein, zumal das Weihnachtsgeschäft ohnehin für den Buchhandel die wichtigste Zeit ist.“

KARRIERE KOMPAKT

Weniger Weihnachtsgeld

Angesichts der flauen Wirtschaftsperspektiven könnte das Weihnachtsgeld in diesem Jahr geringer ausfallen als im Vorjahr. Das vermutet das Institut für Wirtschaft (IW) in Köln. In einigen Bereichen ließen die Tarifverträge eine flexible Gestaltung der Extrazahlung zu. In der Textil- und Bekleidungsbranche lässt sich das Weihnachtsgeld senken, falls die Geschäfte nicht gut laufen, in der Papier verarbeitenden Industrie kommt der Weihnachtsmann schon mal einige Monate später zu den Arbeitnehmern. In Westdeutschland erhalten 98 Prozent der Beschäftigten die Jahreslohnzahlung, im Osten rund 90 Prozent. Vergangenes Jahr zahlte allein die Industrie laut IW mindestens 18 Mrd. Euro Weihnachtsgeld. Die Höhe des Weihnachtsgeldes ist von Branche zu Branche verschieden. Besonders großzügig sind Kreditinstitute. Die meisten Bankangestellten erhalten dank Prämien im Jahr 14 Monatsgehälter. Am wenigsten bescheidet das Gastgewerbe.

Gehälter in Tschechien steigen

Trotz hoher Arbeitslosenquoten steigen in Tschechien die Löhne auch im Jahr 2002. Das hat eine Studie „Unternehmen in Tschechien: Leitende Angestellte und Mitarbeiter“ der Kienbaum Management Consultants ergeben. Die Gehälter der Fach- und Führungskräfte wuchsen demnach im Jahr 2002 um 10,5 Prozent. Ein Geschäftsführer verdient im Durchschnitt 61 500 Euro. Im Vergleich dazu kam ein Geschäftsführer in Deutschland auf ein Jahresgesamteinkommen von 229 000 Euro. Die Spannweite der Jahresgesamtgehälter ist allerdings groß. Sie liegt bei der überwiegenden Mehrheit von Geschäftsführern zwischen 16 000 und etwa 129 000 Euro; bei Führungskräften zwischen etwa 8 000 und 38 000 Euro sowie bei Fachkräften zwischen 3 200 und 16 000 Euro. In der Region Prag verdienen Führungskräfte mit durchschnittlich rund 28 000 Euro deutlich mehr als in anderen Landesteilen.

IMPRESSUM

Resortleitung: Thomas Knirwer
Redaktion: Hans Eschbach, Christoph Mohr, Claudia Tödttmann, Felix Ullmann, Postfach 102741, 40018 Düsseldorf, Tel. 0211/887-1233, Fax: 1955, E-Mail: karriere@hbb.de
Gestaltung: Hans-Peter Arendt; Layout: Clara Gather, Waltraud Wittfeld
Bildredaktion: Corinna Thiel
Bildbearbeitung: Gerdt Bertelmann, Holger Hopp, Dieter Korditz
Für Anzeigen gilt die Preisliste Nr. 15 vom 1.1.2002
Vertriebs-Service: Tel. 0211/887-1711/-1712, Fax: 1737
Anzeigenverkauf: Handelsblatt Stellenmarkt Mareen Henke, Chancen & Karriere, Postfach 20079 Hamburg, Tel. 040/3280-152, Fax: 472
Anzeigenservice: CWP media-marketing, Monika Aksamovic, Elke Keller, Postfach 102653, 40017 Düsseldorf, Tel. 0211/887-2672 / 2671
Anzeigenverkauf: Management und Weiterbildung / MBA Susanne Böttcher, Tel. 0211/887-1312, Fax: 971312
E-Mail: s.boettcher@hbb.de, Verlag: Verlagsgesellschaft Handelsblatt GmbH, Postfach 10 27 41, 40018 Düsseldorf, Tel. 0211/887 87 0, Fax 0211/32 99 54

Alle aus der gleichen Pulle

Coca-Cola handelt antizyklisch und investiert kräftig in Weiterbildung: Aber zuerst für Vorstand und Top-Manager – damit die Treppe von oben nach unten gekehrt wird.

CLAUDIA TÖDTTMANN
HANDELSBLATT, 6.12.2002
Bei Coca-Cola drücken die Vorstände die Schulbank. Alle vier, und das zusammen mit ihren Top-Führungskräften. Nicht im Chambre séparée, weil man fürchtet, sich zu blamieren. Sondern todesmutig bei denselben Veranstaltungen wie die anderen Manager der Berliner Coca-Cola Erfrischungsgetränke (CCE) AG. Das ist die erste Besonderheit.

Das Berliner Unternehmen – Deutschlands größter Getränkehändler mit rund 10 000 Mitarbeitern – hat ein langfristiges, so genanntes Leadership-Programm aufgesetzt: eine groß angelegte Weiterbildung für die 54 Top-Führungskräfte. Das Thema: Führung, Kommunikation, Change-Management. Trotz rezessiver Zeiten mit knappen Kassen, in denen andere bei der betrieblichen Fortbildung zuerst kürzen. „Kaum ein Arbeitgeber handelt gegen den Trend und setzt auf bessere Qualifizierung der Mitarbeiter“, heißt es auch beim Institut der deutschen Wirtschaft in Köln.

Nach Restrukturierungen und Unternehmensberater-Attacken arbeiten die Leute gegeneinander.

Die zweite Besonderheit: „Während in anderen Unternehmen die Vorstände das Lernen ebenso delegieren wie andere Aufgaben auch, haben wir erkannt: Nur selber lernen macht klüger.“, vergleicht Personalvorstand Franz Rottländer der CCE AG. Sein Motto: Die Treppe muss man von oben nach unten kehren. Sonst kann man es gleich lassen. „Woanders hätte sich der Vorstand darauf beschränkt, vor den Managern flammende Reden zu halten. Oder bei deren Fortbildung abends zum Kaminabend zu erscheinen“, erklärt er. Doch das findet er ungläubig. Dann würde die Botschaft lauten: Wer wirklich wichtig ist im Unternehmen, der redet zwar viel über die Weiterbildung – aber hat sie selbst nicht nötig.

„Daraufhin haben die 50 Top-Leute die verordnete Weiterbildung positiv aufgenommen“, erzählt Rottländer. Für einen Vorstand sei es nicht einfach, sich zusammen mit seinen Managern in ein Training hinein zu setzen: Sich darauf einzulassen, sich gegenüber den Mitarbeitern auch Blößen ge-

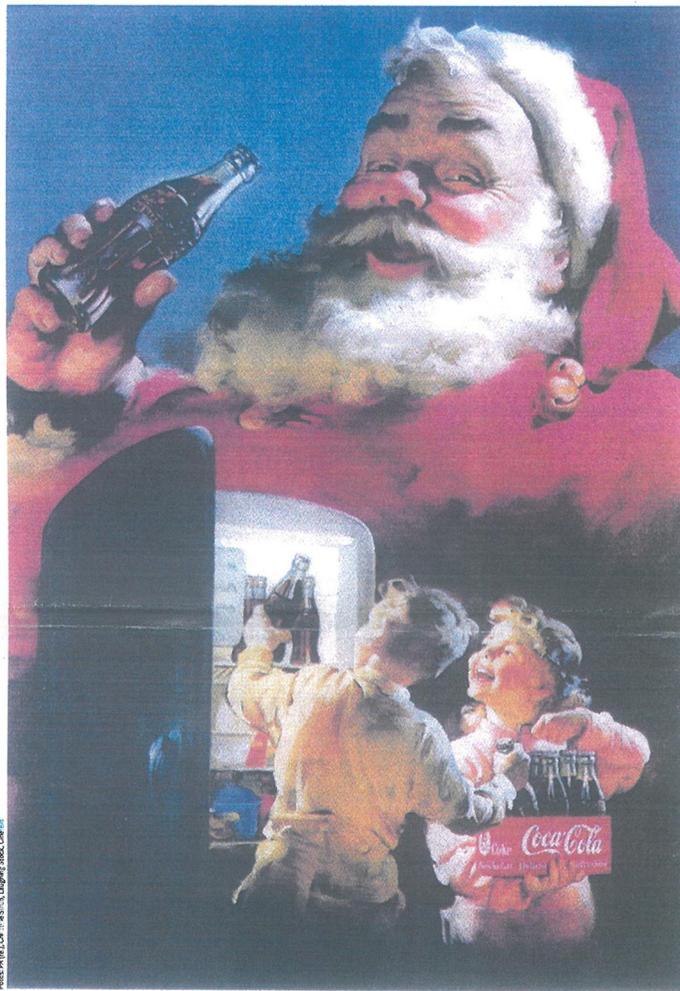
Teilnehmer herkommen. Warum Personalvorstand Rottländer dieses Programm initiierte? Bei CCE regierten die Kommunikationsprobleme: Der Vertrieb von Coca-Cola und den Marken wie Fanta und Sprite war in Deutschland umstrukturiert und zusammengefasst worden.

„Panik und Kurzfristdenke hat die Menschheit noch nie auch nur zu einem Fünkchen Erfolg geführt.“

Kurz: „Die Situation war so, wie sie in den meisten Firmen nach Fusionen, Restrukturierungen, Absäulungen nach einem Umzug nach Unternehmensberater-Attacken – wovon mehrere nacheinander – typischerweise aussieht“, skizziert Rottländer. „Nie war das Gefühl entstanden, wir sind ein Unternehmen.“ Zwischen den Regionen gab es Gräben, man arbeitete fast gegeneinander, erzählt der Personalvorstand. „Es fehlte die gemeinsame Vision. Und: Den einzelnen war nicht mehr klar, was für sie bei Coca-Cola persönlich noch drin sei.“ Dass sich der Markt immer kritischer entwickelte, kam hinzu. Außer Pepsi tauchten Wettbewerber wie Vita Club – immerhin Marktführer in Thüringen – oder Club Cola auf.

Rottländer: „Jeder arbeitete wie auf einer Insel, es gab keinen Zusammenhang und kein Zusammenwirken.“ Deshalb wollte Rottländer „Kontrapunkte setzen“ – und zwar langfristige. Denn „Panik und Kurzfristdenke hat die Menschheitsgeschichte noch nie zu einem Fünkchen Erfolg geführt – im Gegenteil, sie ist existenziell bedrohlich.“ Die Leute sollten sich deshalb erst einmal kennen lernen, um auf lange Sicht Probleme gemeinsam zu lösen und von Erfahrungen der Kollegen zu profitieren. Und: Sie sollten begreifen, dass sie alle zusammen die Verantwortung für die Firma tragen.

Sie absolvierten neun Veranstaltungen von namhaften Managementprofis etwa aus St. Gallen. Sie trainierten Managementfähigkeiten, Führungsstil, Selbstmanagement oder auch Persönlichkeitsbildung. Zum Beispiel: Wie man Akzeptanz für Veränderungsprozesse fördert oder kooperativ Zielvereinbarungsgespräche führt. Coca-Cola-Personalentwicklerin Cathrin Wüst: „Damit ein Chef nicht lieblos ein und dasselbe Umsatzziel be-



Bei Coca-Cola setzt man in puncto Mitarbeiter auf Langfrist-Erfolge: Die Chefs müssen als Erste dazulernen.

tionieren einzufordern. Eigentlich Basiswissen, aber dennoch zu selten angewandt. „Es ist nicht zu viel verlangt, sich vor einer Besprechung zwei Minuten zu überlegen, wie rede ich mit demjenigen am besten“, sagt sie. Und sich darauf einzustellen, dass ein Sensibler braucht. Und: Viele müssen erst einmal das Zuhören lernen.

Die Rechnung der Personalprofis ging auf: Im Intranet schreiben Kollegen für einander Erfahrungsberichte. Inzwischen verabreden sich manche, um beim nächsten Seminar gemeinsame Probleme zu besprechen. Selbst uralte Streitigkeiten wurden begraben: In einem Seminar prallten vier längst zerstrittene technische Leiter und Marketingmanager aufeinander. Der Coach liess sie zanken, bis sie selbst einsichtig wurden. Das Ergebnis: Die Beteiligten wollen sich jetzt regelmäßig austauschen. Wüst: „Für uns ist es ein nachrechenbarer Erfolg, weil dann Produktionsmengen zuverlässiger planbar und Kosten gespart werden.“

Rottländer's Zwischenergebnis: Der Umgang sei respektvoller geworden. Die Schulungsteilnehmer haben verstanden, wie wichtig Förderung und Entwicklung guter Mitarbeiter für den Unternehmenserfolg ist – und ihre eigene Rolle dabei verinnerlicht. Sie sollen weiter lernen: strategisches Denken im operativen Geschäft ist das nächste Kapitel. Und den ersten Teil des Leadership-Programms, den machen als nächstes 200 Führungskräfte des Mittelmanagements mit. Aber die treffen sich in Astron-Hotels.

Die Weiterbildung hier zu Lande stagniert schon im vergangenen Jahr. Dieses Jahr dürfte dieser Markt – Experten schätzen ihn auf sieben Milliarden Euro Volumen – zudem ordentliche Einbrüche zu verzeichnen haben.

Dies gilt jedenfalls für die Unternehmen als Auftraggeber. Schließlich gehört dieser Posten – Trainings- und Schulungsausgaben – zu denen, die Firma vor Arbeitsgericht, wehren tut sich auch keiner. Dass auf lange Sicht die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens leiden oder andere Werte Defizite entstehen könnten – das ist noch lange hin. Kaum ein Arbeitgeber handelt gegen den Trend und setzt auf bessere Qualifizierung seiner Mitarbeiter. Das, obwohl bei Meinungsumfragen unter Arbeitnehmern stets herauskommt: Bei der Wahl eines Arbeitgebers sind gute Weiterbildungsmöglichkeiten immer ein wichtiger Pluspunkt.

Wer den Posten Weiterbildung nicht ganz streicht, verkürzt oft zumindest die Dauer des Seminars. Marktkenner schätzen, dass die Aufträge von Unternehmen um 15 Prozent geschrumpft sind. Die Studie „Weiterbildungsszene 2001/2002“ des Fachblatts „Managementersonne“ ergab: Besonders gestiegen wurde beim IT-Bereich nachdem gerade der in den vergangenen Jahren schon einen exorbitanten Boom erlebte. Sie haben seit dem Jahre 2000 um 65 Prozent abgenommen. Berater, Systemintegratoren, Softwarehäu-

WEITERBILDUNGSMARKT

ser – die Anbieterunternehmen waren die wichtigsten Kunden der IT-Trainer, denn die mussten immer auf dem neuesten Stand sein“, erklärt Heinz Streicher von der Kommunikationsberatung Lündendonk in Bad Wörishofen. Deren Aufträge seien nun nach dem Einbruch des vergangenen Jahres auch rückläufig.

Die Ergebnisse der Weiterbildungsstudie sind im Einzelnen: Die Nachfrage nach Seminaren für Organisationsentwicklung hat um 9 Prozent abgenommen, Präsentieren wollten 18 Prozent weniger lernen als früher und Zeitmanagement 23 Prozent weniger. Den anderen großen Einbruch verzeichneten die Weiterbildungsangebote über neue Medien mit 62 Prozent.

Die Seminare für Projektmanagement haben dagegen in den vergangenen zwei Jahren um rund 40 Prozent zugenommen, Coachings um 30 Prozent und die Konfliktmanagement-Schulungen ebenfalls um rund 30 Prozent. Verkauf- und Marketingschulungen haben um 17 Prozent zugelegt und Sprachtrainings um 12 Prozent. Somit hat sich die Nachfrage deutlich verschoben zu Seminaren, bei denen Zwischenmenschliches vermittelt wird. Genaue Zahlen über die Anbieter gibt es nicht, da der Markt für Weiterbildung stark zersplittert ist: Auf ihm tummeln sich nach Expertenschätzungen rund 35 000 Anbieter. Die Hälfte von ihnen sind Einzelanbieter. Nur zehn Prozent der Weiterbildungsinstitute beschäftigen mehr als 25 Mitarbeiter. 10e

Karriere GEGENREDE

Hat auch Ihr Unternehmen schon die Weiterbildungsforen zusammen gestrichen? Worin wollen Sie sich fortbilden, um auch in Zukunft auf dem Arbeitsmarkt für andere Arbeitgeber attraktiv zu bleiben? Schreiben Sie an Karriere und Management, Handelsblatt, Postfach 10 11 12, 40002 Düsseldorf, oder karriere@vth.de. Der beste Leserbeitrag jedes Monats wird mit einem Compaq-Kleincomputer Ipaq H 3850 und einem Mulberry-Case prämiert. Informationen zum Ipaq finden Sie unter www.compaq.de/produkte/handheld; zu Mulberry unter www.mulberry.com/feature/au2002/accessories16.htm.



ben zu können. „Machen Sie nämlich bei Rollenspielen mit wie im Motivationsseminar, müssen Sie auch Ihre Gefühle ausdrücken.“ Und: Die Bereitschaft, da eine Blamage zu riskieren, die habe ich noch nirgendwo erlebt, auch nicht in USA“, vergleicht er.

Mit Incentives hat dieses Programm nichts gemein. Im Gegenteil, es ist pragmatisch: Die einzelnen Seminare finden nicht in Luxushotels statt, Mittelklasse muss reichen. So wie das Maritim in Bad Sassendorf in Westfalen. Auch wenn die Herren vom Vorstand mit dabei sind, bleibt es bei der Kategorie. Und wo es stattfindet, entscheidet sich immer danach, wo die meisten

ganzen Verkaufsgebiete jedem Mitarbeiter seiner Abteilung vorgibt, sondern individuelle Ziele innerhalb des großen Unternehmenszieles verabredet.“ Das kann als Ziel für einen Vertreter etwa die Steigerung der Kundenzahl sein.

Oder: dass Mitarbeiter mit persönlicher Wertschätzung zu behandeln sind – und wie das geht: keine Lobeshymnen, aber dass man dem einzelnen Menschen gerecht werden muss. „Wie man sorgfältig mit Mitarbeitern umgeht und sie nicht nur von oben nach unten herumdiktiert“, erläutert Wüst. Dass deren Gefühle ins Kalkül zu ziehen sind – anstatt von ihnen nur Funk-