

■ Retention Management – Welche Strategie ist die richtige?

„Retention Management? Ist doch klar: unsere Mitarbeiter stärker an uns binden, um Abwanderung von Schlüsselkräften zu verhindern.“ So ist es in Unternehmen häufig zu hören. Doch wird die Frage um die Ausrichtung beziehungsweise den Fokus der Retention-Management-Strategie ergänzt, fallen die Antworten oft dürrtig aus. Prof. Dr. Volker Heyse stellt die wichtigsten Strategiearten zur Bindung von Mitarbeitern vor und zeigt, wann sie eingesetzt werden sollten.



Schwierig: Die richtige Mitarbeiterbindung

Eine verstärkte Bindung der Schlüsselkräfte an das Unternehmen kann auf unterschiedlichen Wegen erreicht werden. Wichtig bei der Festlegung einer geeigneten Strategie ist, dass sich das Unternehmen klar darüber ist, welchen Schwerpunkt es setzen will. Folgende Ziele sind denkbar:

- Es soll auf eine bessere Wirksamkeit des Unternehmens am Arbeitsmarkt abgezielt werden, das heißt, die Attraktivität des Unternehmens für die Schlüsselkräfte soll gesteigert werden.
- Interne Arbeitsangebote sowie damit verbundene Rahmenbedingungen, wie Führung und Personalmanagement, sollen attraktiver werden.
- Das Unternehmen verfolgt eine unmittelbar stärkere Bindung, weil dringender Handlungsbedarf geboten ist, da die Fluktuation von Schlüsselkräften steigt.

Marktstrategien: Die Einzigartigkeit des Unternehmens zeigen

Die Steigerung der Attraktivität ist mit sogenannten Marktstrategien zu erreichen. Ziel ist, das emotionale Commitment der Mitarbeiter zu stärken, indem Stolz und Identifikation mit dem Unternehmen gefördert werden. Das gelingt zum Beispiel, indem das Unternehmen seine Unique Selling Proposition (USP), also seine einzigartige Marktstellung, betont. Es muss Sogkraft für die Schlüsselkräfte entwickeln. Diese kann auf Faktoren beruhen wie höchste Innovationskraft, internationale Verbreitung oder umfassende Entscheidungsspielräume für Mitarbeiter. Wichtig ist jedoch, dass der ausgewählte USP-Faktor im Unternehmen bereits umfassend verwirklicht ist.

>> Seite 2

■ Liebe Leserinnen und Leser,



in Kundenbindung stecken Unternehmen jedes Jahr viele Ideen, viel Geld, viel Energie. Weniger Aufmerksamkeit erhalten oft aber die „internen Kunden“ der Unternehmen, nämlich die Mitarbeiter. 90 Prozent der Personalverantwortlichen, die Kienbaum vor einigen Jahren befragte, bezeichneten zwar die gezielte Bindung der Mitarbeiter als bedeutende Zukunftsaufgabe; nur wenige aber hatten ein konkretes Maßnahmenpaket zur Hand oder auch nur ein Budget dafür. Dass mobbende Kollegen, unterdurchschnittliche Bezahlung, schlechtes Betriebsklima, langweilige oder im Gegenteil zu stressige Aufgabebereiche, starre Hierarchien mit gläsernen Decken und fehlende Anerkennung durch Führungskräfte zu den (Haupt-)Wechselgründen zählen, mag evident sein. Doch kann auch zu viel Flexibilität zum „Abflug“ führen: Wer als Kreativer im Café arbeitet oder als Vertriebsmitarbeiter von Kunde zu Kunde rast, fühlt sich im Wortsinne schnell „dem Haus“ nicht mehr zugehörig.

So mancher, dem eine Führungsposition offenstünde, will lieber Fachkarriere machen. So betrachtet gehören – auch wenn es nicht ihre prioritäre Aufgabe ist – Talent- und Kompetenzmanagement sowie zielgenaue Führungskräfteentwicklung auch als Instrumentarium zum Retention Management (RM). Viele wertvolle Impulse dazu liefern unsere heutigen Gastautoren Prof. Dr. Volker Heyse (Seite 1 und 2) und Prof. Dr. Karlheinz Schwuchow (Seite 4).

Gerade die Fittesten verlassen die Firmen in dieser Zeit ständigen Wandels schnell – ihnen steht die Businesswelt offen. Wie also schaffen wir es, die „Richtigen“ zu halten? Damit beschäftigt sich mein Impulsbeitrag (Seite 3) – und auch das neue Buch des Q-Pool 100 e.V. unter dem Titel „Change-Prozesse erfolgreich gestalten“, das wir Ihnen auf Seite 5 vorstellen. Apropos: Auf unserer Facebook-Seite stellen wir Ihnen täglich neue HR-News vor – schauen Sie doch mal vorbei!

Ursula Vranken

Ihre Ursula Vranken
Geschäftsführerin IPA

Retention Management – Welche Strategie ist die richtige?
Seite 1 + 2

Retention Management = Die „Richtigen“ halten
Seite 3

„Es mangelt an Anerkennung und Aufmerksamkeit“
Seite 4

dialogin Conference: Global Leadership Competence
Seite 5

Buchvorstellung „Change-Prozesse erfolgreich gestalten“
Seite 5

Fortsetzung

■ Retention Management – Welche Strategie ist die richtige?

Angebotsstrategien: Alles rund um die Arbeit attraktiv gestalten

Geht es darum, die Attraktivität der internen Arbeitsangebote zu erhöhen, rücken Angebotsstrategien wie „Qualitätsführerschaft“ und „aktive Preisgestaltung“ in den Fokus. Mit letzterer ist nicht etwa die Gestaltung von Produktpreisen oder die Honorargestaltung gemeint. Gemeint ist vielmehr, den Preis, den die Mitarbeiter für ihre Berufstätigkeit „zahlen“ (Zeit, Gesundheit etc.) im Verhältnis zu den Leistungen, die sie vom Unternehmen erhalten (Vergütung, Weiterbildung etc.), gezielt zu steuern. So soll Unzufriedenheit im Unternehmen gesenkt beziehungsweise vermieden werden. Die Leitidee der Qualitätsführerschaft indes geht noch weiter. Sie lautet: Arbeitsinhalte, Führung, Teamarbeit und Organisation müssen Top-Qualität haben, damit eine hohe Arbeitszufriedenheit erzielt werden kann. Beide Strategien setzen voraus, dass die Unternehmen wissen, was die Schlüsselkräfte überhaupt als attraktiv bewerten! Instrumente der Schlüsselkräfteanalyse, die Rückschlüsse auf Ansichten, Präferenzen und Motivation der Mitarbeiter zulassen, spielen hier also eine wichtige Rolle.

Bindungsstrategien: Kurzfristig wirksames Commitment erzielen

Während Markt- und Angebotsstrategien die Einstellung der Schlüsselkräfte zum Unternehmen beeinflussen und somit für das mittel- und langfristige Commitment zu empfehlen sind, zie-

len Bindungsstrategien auf eine unmittelbare Verstärkung der Bindung von Schlüsselkräften. Um externe Wechselbarrieren zu erhöhen, bietet es sich unter anderem an, die Mitarbeiter systematisch stärker mit dem Unternehmen zu verflechten – zum Beispiel mit Maßnahmen wie Mitarbeiterbeteiligung und betrieblicher Altersvorsorge, durch Training-on-the-Job-Programme, mittels Unterstützung nebenberuflicher Weiterbildung oder indem soziale Bindungen unter den Mitarbeitern gefördert werden. Auch die sogenannte Returnstrategie zählt zu den Bindungsstrategien. Hier geht die Bindung

der Schlüsselkraft durch persönliche Betreuung über deren Wechsel in ein anderes Unternehmen hinaus – in der Hoffnung, den begehrten Mitarbeiter irgendwann wieder rekrutieren zu können.

Checkliste RM-Strategie

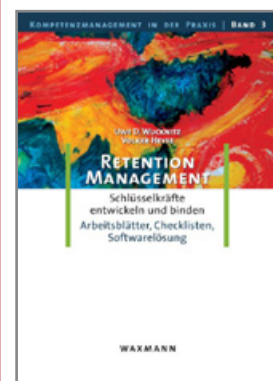
Zur schnellen Orientierung, welche Art der Retention-Management-Strategie für das eigene Unternehmen am besten geeignet ist, bietet sich folgende Checkliste an. Beantworten Sie eine Frage mit Ja, finden Sie in der entsprechenden Spalte die empfohlene Strategieart (M = Marktstrategie, A = Angebotsstrategie, B = Bindungsstrategie).

	Ja	Nein
Steigt die Fluktuation Ihrer Schlüsselkräfte bereits an, oder besteht diese Gefahr kurzfristig?	B	A, M
Halten Sie es aktuell für notwendig, die Arbeitszufriedenheit Ihrer Schlüsselkräfte zu identifizieren?	A	B, M
Ist Ihr Unternehmen am Markt als attraktiver Arbeitgeber hinreichend bekannt?	A, B	M
Werden Ihre Schlüsselkräfte aktuell in starkem Maße von externen Vermittlern angesprochen beziehungsweise ist dies kurzfristig zu erwarten?	B	A, M
Besteht in Ihrer Branche oder in Ihrer Region ein starker Wettbewerb um gute Mitarbeiter?	B, M	A
Sind in den letzten Jahren mehr als zehn Schlüsselkräfte aus dem Unternehmen durch Eigenkündigung ausgeschieden?	B	A, M
Wird Ihr Unternehmen als Arbeitgeber von den eigenen Schlüsselkräften positiv beurteilt?	M	A, B
Wird Ihr Unternehmen als Arbeitgeber von Externen positiv beurteilt?	A	M, B
Bewerten Sie Ihr Personalmanagement als leistungstark in den Themen Kommunikation, Personalwerbung und Marketing?	A, B	M
Fordert Ihr Unternehmen überwiegend hohe „Preise“ von seinen Schlüsselkräften?	A, B	M



Prof. Dr. Volker Heyse ist Geschäftsführender Gesellschafter mehrerer Personalentwicklungs-Beratungsunternehmen (TfP, ACT, CeKom GmbH) und Gründungs- rektor der Fachhochschule des Mittelstands (FHM) Bielefeld.

Sein Fachbeitrag bezieht sich auf sein gemeinsames Buch mit Uwe D. Wucknitz: Retention Management – Schlüsselkräfte entwickeln und binden“, das 2008 bei Waxmann erschienen ist.



IMPULSVERANSTALTUNG: E-Mail-Tsunami – Wege aus der Kommunikationsflut

„Unsere Ingenieure sitzen nur zwei Schreibtische voneinander entfernt und schicken lieber eine E-Mail, anstatt aufzustehen und persönlich miteinander zu sprechen.“ (Paul Otellini, Vorstandsvorsitzender Intel, 2007) Wenn auch Sie diese Beobachtungen in Ihrem Unternehmen machen, dann ist es Zeit, sich mit dem Thema Kommunikation vertieft auseinanderzusetzen. In dieser Impulsveranstaltung erfahren Führungskräfte, wie sie das Arbeitsklima und die Kommunikation gleichzeitig effizient und menschlich gestalten können:

Termin: Dienstag, 20.03.2012, 18:00 Uhr - 19:30 Uhr
 Ort: **Fachhochschule Düsseldorf, Fachbereich 4, Hörsaal S 16, Josef-Gockeln-Straße 9, 40474 Düsseldorf**
 Ausrichter: Verein Deutscher Ingenieure VDI
 Weitere Informationen und Anmeldung: [hier](#)



■ Retention Management = Die „Richtigen“ halten

„Hast Du gehört, die Frau Fix geht!“, „Ach schade, die hat die ganze Abteilung oben gehalten!“ Der Flurfunk fasst es zusammen: Warum gehen so oft scheinbar die „Falschen“? Nämlich die Engagierten, Motivierten, Hochausgebildeten. Diese Frage sollten sich Unternehmen eigentlich umgekehrt stellen: Was ist zu tun, um die „Richtigen“ zu halten? Ursula Vranken hat Antworten – die gleichzeitig zeigen, wie Retention Management zu betrachten ist.

Herr Feuer ist kompetent, denkt unternehmerisch, ist verhandlungsstark und hat hervorragende Führungsqualitäten. Er ist der Hoffnungsträger des Unternehmens. Doch vorbei: Gerade ist er abgeworben worden. Bei Herrn Stumpf indes wäre das Unternehmen froh, wenn dieser zu einem anderen Arbeitgeber wechseln würde. Seine Leistungen sind ungenügend, von seinem Engagement ganz zu schweigen. Das Unternehmen bemüht sich um einen Aufhebungsvertrag – bislang vergeblich. Herr Stumpf bleibt.

Sie haben auch Feuers und Stumpfs in Ihrem Unternehmen? Fragen Sie sich auch, warum eigentlich immer die „Falschen“ gehen? Wie Sie Leistungsträger in Ihrem Unternehmen halten können? Und wie Sie stattdessen den ein oder anderen Low Performer zum Gehen bewegen?

Das Thema Mitarbeiterbindung gewinnt vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und des damit verbundenen Fach- und Führungskräftemangels zwar immer mehr an Bedeutung. Doch mitunter ist es auch der Fluch der Sesshaftigkeit wenig ambitionierter und unfähiger Mitarbeiter, der den Unternehmenserfolg mindert. Das heißt: Retention um jeden Preis kann nicht die Antwort sein auf die Herausforderungen der Zukunft im Personalmanagement. Vielmehr sollte alle Kraft darauf verwendet werden, die richtigen Talente im Unternehmen zu halten – diejenigen, die das Unternehmen voranbringen.

Erwartung der Mitarbeiter: Berücksichtigung individueller Werte

Da stellt sich natürlich die Frage, wie genau diese Mitarbeiter gebunden werden können. Fest steht: Mit Anreizen, wie sie früher noch gezogen haben – etwa

hohe Vergütung oder eine internationale Karriere – ist das Gros der Mitarbeiter heute nicht mehr einzunehmen. Werte haben sich verschoben. So spielt Work-Life-Balance und ausreichend Zeit für Freunde und Familie für viele eine zunehmend große Rolle. Vor diesem Hintergrund wirkt die Aussicht auf ein Projekt-Hopping – heute Madrid, morgen Paris, übermorgen New York – selbst bei einem tollen Gehalt eher abschreckend.



Fach- und Führungskräfte: Wie halten Sie die „Richtigen“?

Was für Mitarbeiter heutzutage zählt, ist ein Job, der genau ihren individuellen Bedürfnissen und Interessen entspricht. Und die Chancen, diesen Anspruch beizubehalten, stehen gut für sie. Denn das Verhältnis von Arbeitgeber- und Bewerbermarkt hat sich umgekehrt: Heutzutage buhlen die Arbeitgeber um die Bewerber. Damit erhöht sich die Gefahr für Unternehmen, Mitarbeiter zu verlieren, sobald diese im Job unzufrieden sind. Deren häufig genanntes Argument von früher „Ich kann nicht wechseln, weil ich keine Alternative habe“ wird zunehmend ersetzt durch die Erkenntnis: „Der Arbeitgebermarkt ist so gut, dass ich mir den Job und die Firma aussuchen kann, die mir am besten entspricht.“

Eine lebenszyklusorientierte PE als Mittel der Wahl

Retention funktioniert demnach nur, wenn ein Unternehmen

bereit ist, auf die individuellen Bedürfnisse seiner Mitarbeiter einzugehen. Ergo sollte das vorrangige Ziel beim Retention Management sein, eine möglichst hohe Übereinstimmung zwischen den Angeboten des Unternehmens und den Ansprüchen und Bedürfnissen der begehrten Talente zu erreichen. Möglich wird das mit dem Ansatz der lebenszyklusorientierten Personalarbeit: Die ständige Weiterentwicklung der Mitarbeiter gemäß ihrer spezifischen Lebenssituation sollte im Fokus stehen – und somit Angebote, die den dahinterstehenden Bedürfnissen entgegenkommen, zum Beispiel familienfreundliche Arbeitsbedingungen und betriebliche Kinderbetreuung für Mitarbeiter, die sich gerade in der Familienplanung befinden.

Retention Management fängt beim Chef an

Den Unternehmen muss zudem klar sein: Retention Management fängt beim Chef an. Schließlich spielen auch emotionale Aspekte und somit das Verhalten des Vorgesetzten und das Klima im Team eine Rolle bei der Frage „Bleib' ich oder geh' ich?“ Wie aus einer aktuellen Studie der Personalberatung Kelly Services hervorgeht, fühlt sich nur die Hälfte der Mitarbeiter von ihrem Vorgesetzten wertgeschätzt. Da dürfte es nur eine Frage der Zeit sein, bis sie in ein anderes Unternehmen wechseln. Wenn der Chef dann auch noch als „Karriereverhinderer“ erscheint, wie es fast drei Viertel der Befragten angeben, helfen auch die besten PE-Maßnahmen nicht weiter. Und schlimmer: Ein solches Verhalten von Führungskräften wirkt förderlich für Low Performer. Denn schnell entsteht der Eindruck, dass sich Leistung nicht lohnt und dass es auch mit halber Kraft geht. Genau das hat auch Herr Stumpf verstanden. ■



Ursula Vranken

Retention Management fordert Kompetenzentwicklung aufseiten der Führungskräfte und der Talente.

Effiziente Trainings für beide Zielgruppen bieten die erfahrenen Experten des IPA Instituts auf internationaler Ebene an.

Sprechen Sie unverbindlich mit uns über Ihren Trainingsbedarf – wir bringen neben dem trainerischen Können auch das erforderliche Branchenwissen mit!
Tel: 0221 - 55 09 476

■ „Es mangelt an Anerkennung und Aufmerksamkeit“

In Zeiten von Fach- und Führungskräftemangel kommt es zunehmend darauf an, gute Mitarbeiter im Unternehmen zu halten. Doch nur ein Bruchteil der Arbeitnehmer fühlt sich seinem Arbeitgeber verbunden. Im Interview schildert Prof. Dr. Karlheinz Schwuchow die Gründe sowie Wege aus diesem Dilemma. Ein Plädoyer für das Schaffen nachhaltiger, multidimensionaler positiver Begleitung.

Herr Schwuchow, wie ist es um das Thema „Mitarbeiterbindung“ bestellt?

Die Unternehmen schenken der Mitarbeiterbindung noch nicht die nötige Beachtung. Sie investieren in Recruiting und Qualifizierung, die hohe Bedeutung der emotionalen Bindung ihrer Mitarbeiter jedoch verkennen sie. Denn diese ist in vielen Unternehmen gering, was zu Fluktuation und Fehlzeiten führt, wie die Ergebnisse des aktuellen Gallup Engagement Surveys belegen. Der von der amerikanischen Beratungsfirma Gallup regelmäßig auf weltweiter Ebene erhobene „Engagement Index“ offenbart hier eklatante Missstände. Er lässt erkennen, dass in Deutschland 19 Prozent der Mitarbeiter aktiv unengagiert sind – und somit innerlich gekündigt haben. Nur 13 Prozent identifizieren sich mit ihrem Unternehmen und empfinden eine emotionale Bindung.

Was sind Ihrer Meinung nach die Ursachen für die mangelnde Identifikation?

Ursächlich hierfür sind in erster Linie Führungsdefizite. Es mangelt an Anerkennung und Aufmerksamkeit seitens der Vorgesetzten, die Meinung der Mitarbeiter hat kein Gewicht im Unternehmen. Darüber hinaus werden die Mitarbeiter nicht ausreichend und regelmäßig gefördert. Zwar ist der Begriff „Talentmanagement“ mittlerweile allenthalben en vogue, doch wird übersehen, dass der Schlüssel für die Mitarbeiterbindung bei den direkten Vorgesetzten liegt. Damit ist es an der einzelnen Führungskraft, sich als Talentmanager ihrer Mitarbeiter zu verstehen, jeden einzelnen Mitarbeiter seinen Fähigkeiten entsprechend zu fördern und latente Potenziale zu wecken. Dies gilt nicht nur für die Fach- und Führungskräfte im Unternehmen, sondern auch für an- und ungelernte Arbeit-

nehmer. Solange sich nicht jede Führungskraft als Talentmanager versteht, verschenken Unternehmen wertvolle Potenziale.

Ist Mitarbeiterbindung also gleich Talentmanagement?

Mitarbeiterbindung gehört zum Talentmanagement – ebenso wie Mitarbeiterrekrutierung und -entwicklung. Kern des Talentmanagements ist aber die Abkehr von der in tayloristischer Tradition stehenden Trennung dieser drei Komponenten. Es geht darum, die Talent-Pipeline im Sinne einer Supply Chain zu managen. Denn schaffte es in der Vergangenheit zum Beispiel der Bereich Recruiting, die Managementvorgaben hinsichtlich der Zahl der neu einzustellenden Mitarbeiter zu erfüllen, entstand leicht ein Teufelskreis, wenn die mit großem Aufwand und noch größeren Versprechungen rekrutierten Mitarbeiter nach mehr oder weniger kurzer Zeit und nachhaltigem Realitätsschock das Unternehmen verließen, ohne überhaupt produktiv geworden zu sein. Mitarbeiterbindung war in Ermangelung einer entsprechenden organisatorischen Einheit und definierter Zuständigkeit kein Thema. Auch die Mitarbeiterentwicklung dachte traditionell in Maßnahmen, weniger in einer kontinuierlichen Begleitung von Mitarbeitern.

Zwar ist in vielen Unternehmen mittlerweile eine Umkehr erfolgt, dennoch klaffen Anspruch und Wirklichkeit gerade im Bereich der Mitarbeiterführung noch auseinander. So versuchen Unternehmen, den betrieblichen Funktionen Mitarbeiterrekrutierung und -entwicklung ein gemeinsames Dach zu geben, scheitern bei der Mitarbeiterbindung dann aber an der Frage der organisatorischen Zuständigkeit.

Welche Ansätze versprechen Erfolg?

Zu empfehlen sind sogenannte Onboarding-Programme – Aktivitäten, um neue Mitarbeiter ins Boot beziehungsweise an Bord zu holen und systematisch und nachhaltig für eine schnellere Leistungsfähigkeit zu sorgen. Bewährt haben sich in diesem Zusammenhang Job-Rotationen zur Einarbeitung sowie Mentorenkonzepte. Das heißt: Führungskräfte sollten sich als Wissensmultiplikatoren („Leaders as Teachers“) betätigen.

Die Notwendigkeit, die Attraktivität eines Unternehmens zu erhöhen, macht es im Rahmen zielgruppenspezifischer Talentmanagementaktivitäten außerdem erforderlich, nicht lineare Karrierewege sowie flexible Beschäftigungsmodelle einzuführen und diese durch laufende Weiterbildung zu stützen. So kann Mitarbeitern multidimensionale statt nur funktionale Erfahrung geboten werden.

Wichtig ist vor allem, dass die Maßnahmen in sich geschlossen und auf die Mitarbeiter abgestimmt sind. Das große Manko speziell in der Führungskräfteentwicklung: Zu viele isolierte Aktivitäten, die den Interessen der Mitarbeiter zu wenig Rechnung tragen und zudem zu wenig an den Geschäftszielen ausgerichtet sind.

Der Schlüssel für erfolgreiche Personalentwicklung im 21. Jahrhundert ist letztlich die aktive und sichtbare Einbindung des oberen Managements: Indem Top-Führungskräfte persönlich die Verantwortung übernehmen und handeln, sich nicht auf die gelegentliche Mitwirkung in einem Beirat beschränken, machen sie ihren Mitarbeitern die Vision von der Zukunft des Unternehmens begreiflich und befähigen sie, diese Vision zu realisieren. Unter anderem entsteht so positive emotionale Energie, die das Lernen und Lehren treibt – einer der großen Erfolgsfaktoren lehrender Organisationen. ■



Prof. Dr. Karlheinz Schwuchow

ist Professor für Internationales Management und Leiter des CIMS Center for International Management Studies an der Hochschule Bremen sowie Herausgeber des Trendbuchs Personalentwicklung.

„Leaders as Teachers“: Führungskräfte als Wissensmultiplikatoren

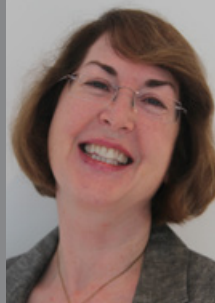
■ dialogin Conference: Global Leadership Competence

Welche Führungsqualitäten sind auf internationaler Ebene erforderlich? Wie managen und führen Sie global aufgestellte Unternehmen? Welche interkulturellen Herausforderungen sind zu lösen – und wie? Diesen Fragen widmet sich das zweitägige, hochrangig besetzte Forum „Global Leadership Competence“. IPA-Leiterin Ursula Vranken, Vizepräsidentin des Q-Pool 100 e.V., wird die Offizielle Qualitätsgemeinschaft internationaler Wirtschaftsberater und -berater mit ihrem Vortrag „Managing Generation Y – Managing Expectations“ auf dem Kongress vertreten. Melden Sie sich jetzt an!



How Women Perform Leadership in Senior Management Meetings: Insights from Research and Implications for Development

Dr. Judith Baxter,
Languages and Social Sciences, Aston University Birmingham, UK



The Rise and Rise of China: Implications for Global Leadership

Dr. Margaret Byrne,
UGM Consulting, Sydney, Australia



Conference Rationale

Prof. Peter Franklin,
KleM Institute for Intercultural Management, Values and Communication, Hochschule Konstanz University of Applied Sciences, Germany



Entrepreneurial Leadership: Bridging Start-up Practice and Academic Research

Dr. Carsten Linz,
SAP AG and Bluegain Group, Germany



Leading with Cultural Intelligence

Dr. David Livermore,
Cultural Intelligence Center, East Lansing, USA



Measuring Global Leadership Competencies

Dr. Richard Lowe,
WorldWork Ltd., London, UK



Writing as a Global Leadership Competence

Prof. Dr. Daniel Perrin,
Institute of Applied Media Studies, ZHAW Zurich University of Applied Sciences, Switzerland



Transcultural Management

Prof. Dr. Josef Wieland,
KleM Institute for Intercultural Management, Values and Communication, Hochschule Konstanz University of Applied Sciences



29.06.2012, Seerhein, Spanierstraße 3, 78467 Konstanz
30.06.2012, Villa Rheinburg, Reichenaustrasse 1, 78467 Konstanz



Weitere Infos und Anmeldung unter www.dialogin.com

■ Jetzt bestellen! „Change-Prozesse erfolgreich gestalten“

Globalisierung, Echtzeit-Kommunikation, weltweite Krisen – die heutige Wirtschaftswelt und mit ihr die Unternehmen sind in immer kürzeren Abständen weitgreifenden Veränderungen unterworfen. Um in turbulenten Zeiten am Markt zu bestehen, braucht es Transparenz, Entscheidungssicherheit – und vor allem ein starkes Führungsteam und engagierte Mitarbeiter. Wie Unternehmen gemeinsam mit ihren Teams Change-Prozesse sicher und erfolgreich gestalten und bestehen, zeigt das neue Buch „Change-Prozesse erfolgreich gestalten. Menschen bewegen – Unternehmen verändern“. Das Buch ist das erste in einer Reihe des Q-Pool 100 e.V., der Offiziellen Qualitätsgemeinschaft internationaler Wirtschaftsberater und Trainer.



„Change-Prozesse erfolgreich gestalten“ begleitet und unterstützt Unternehmen und deren Mitarbeiter im Veränderungsprozess. Als Mitglied des Q-Pool-100-Vorstandes hat auch Ursula Vranken einen Fachbeitrag für dieses Fachbuch verfasst: in „Globalisierungswandel: So gewinnt der Mittelstand“ lesen Sie am Beispiel des bekannten Wachstumsunternehmens SEDO, wie Wachstumsveränderungen und internationale Herausforderungen erfolgreich gemeistert werden können.

„Change-Prozesse erfolgreich gestalten“
Dr. Dieter Hohl (Hrsg.), mit einem Vorwort von Prof. Dr. Walter Simon
Haufe-Lexware, Freiburg,
ISBN-13: 978-3648026106
48,95 €
Jetzt im Buchhandel und auf Amazon erhältlich.



Impressum:

Redaktion (V.i.S.d.P.):
Ursula Vranken
IPA Institut für Personalentwicklung und Arbeitsorganisation
Hans-Katzer-Str. 22
50858 Köln
Telefon: 0221 - 55 09 476
Telefax: 0221 - 55 09 382
www.ipa-consulting.de
mail@ipa-consulting.de

Fachbeiträge, Redaktion, Produktion:
text-ur text- und relations agentur Dr. Gierke
www.text-ur.de

Fotonachweise:
S. 1: Fotolia © Minerva Studio;
S. 3: Fotolia © Robert Kneschke; S. 2, 4 und 5: Fotos der Autoren und Referenten;
restl: IPA.

