

seminar:magazin

Marktplatz für Mitarbeiter- und Führungskräftequalifizierung



Mitarbeiterführung

*Auf den Stil
kommt es an*

Personalwirtschaft
*Mitarbeiter
finden
und binden*



Teambildung/Teamführung

*Gemeinsam
sind wir stark*

Wissen, was Sie weiterbringt.

Know-how

Marktübersichten, Checklisten, Studien, Trainingsverträge, Trainingsspiele, Hintergrundinformationen, Infoquellen und Lexika

Datenbanken

Artikel- und Nachrichtenarchiv, Seminar- und Trainingsanbieter, Tagungshotels und Kongresshallen.

Online-Shop

Trainingsmedien für Weiterbildner und Trainer: Bücher, eBooks, CD-ROMs, Videos und DVDs, Poster und vieles mehr.

Unser Know-how für Ihren Erfolg.

Kompaktes Wissen aus erster Hand.

www.managerseminare.de

Liebe Leserinnen und Leser,

in der ersten Ausgabe des seminar: *magazins* standen mit Persönlichkeitsentwicklung, Zeit- und Selbstmanagement, Lern- und Kreativitätstechniken sowie Stressbewältigung und Gesundheit vier große Themen aus dem Bereich der persönlichen und Methoden-Kompetenz im Vordergrund.* Mit der zweiten Ausgabe möchten wir Ihnen nun drei Themenbereiche vorstellen, die für Unternehmen heutzutage eine wichtige Rolle spielen: Mitarbeiterführung, Personalwirtschaft und Teambildung.

Eine zeitgemäße Mitarbeiterführung zählt zu den anspruchsvollsten und wichtigsten Aufgaben in Unternehmen, denn sie trägt entscheidend zum wirtschaftlichen Erfolg bei. Das Problem: Nicht jeder Vorgesetzte hat das Zeug zur Führungskraft. Es gilt also, Führungskräfte rechtzeitig auf ihre Führungsaufgaben, den Einsatz moderner Führungsmethoden und den richtigen Führungsstil vorzubereiten. Unser Beitrag hierzu – zu lesen ab Seite 4 – gibt Ihnen einen Überblick zu den bekannten Führungs-

stilen und beschreibt die wichtigsten Instrumente der Mitarbeiterführung.

Die Aufgaben der Personalabteilungen in kleinen wie großen Unternehmen haben sich im Laufe der letzten Jahrzehnte stark gewandelt: Die reine Verwaltung der Mitarbeiter tritt immer mehr in den Hintergrund. Stattdessen zählen strategisches Mitarbeitermarketing und -controlling sowie innovative und kreative Personalentwicklungsmaßnahmen zum neuen Rollenverständnis im Personalmanagement. Wir verraten, was Personalentwickler heutzutage leisten müssen, welche Schwerpunkte und Trends sich im Personalmanagement abzeichnen und mit welchen Problemen Personalentwickler zu kämpfen haben. Zu lesen ab Seite 11.

Teamfähigkeit zählt zu den am häufigsten genannten Soft Skills in Stellenanzeigen. Wer nicht teamfähig ist, scheint heutzutage in kein Unternehmen mehr zu passen. Dabei ist vielen gar nicht klar, was Teamarbeit wirklich bedeutet und dass Teamarbeit nur unter bestimmten Voraussetzungen die gewünschten Resultate liefert. Was erfolgreiche Teams auszeichnet, wie sich gute Teams zusammensetzen und wo die Grenzen der Teamarbeit liegen, zeigt unser Beitrag ab Seite 16. Zu jedem Beitrag finden Sie eine kleine Auswahl von Bildungsanbietern, die sich auf Weiterbildungsmaßnahmen in den Bereichen Personalwirtschaft, Mitarbeiterführung oder Teambildung spezialisiert haben und sich hier

kurz vorstellen. Alle diese Anbieter sowie viele weitere können Sie auch bequem per Mausklick in der Seminardatenbank seminar:markt unter www.seminarmarkt.de recherchieren.

Daliah Karp
Daliah Karp, Redaktion

*Wenn Sie die erste Ausgabe des seminar: *magazins* verpasst haben, können Sie das Heft unter www.seminar-magazin.de kostenlos als PDF-Datei laden.



■ Die besten Websites aus allen Bereichen der Weiterbildung

Zum Beispiel rund 2.000 Webtipps zu den Themen Team, Führung und Personal

■ Ihre Seite ist nicht dabei? Melden Sie Ihre Website und Ihre Lieblingsseiten kostenlos an.

■ Tipp: Der trainerlink-Newsletter liefert Ihnen 1 x pro Woche die neuesten Link-Tipps frei Haus.

www.trainerlink.de



**Gezielt
suchen.**

Inhalt

Mitarbeiterführung	
► Auf den Stil kommt es an	4
Personalwirtschaft	
► Mitarbeiter finden und binden	11
Teambildung/Teamführung	
► Gemeinsam sind wir stark	16
► Was ist seminar:markt?	22

Impressum

seminar: *magazin* ist eine Werbeveröffentlichung von seminar:markt, dem Online-Service der managerSeminare Verlags GmbH.

managerSeminare Verlags GmbH
Endenicher Str. 282
D-53121 Bonn
E-Mail: info@managerseminare.de
Internet: www.managerseminare.de
Redaktion: Daliah Karp
Anzeigen: Yvonne Brock
Layout/Gestaltung: Yvonne Brock
Druck: Konradin Druck GmbH,
Leinfelden-Echterdingen
Redaktionsschluss: 27. April 2005
Abbildungen: Photocase.de



Fein! WEITER SO!

Auf den Stil kommt es an

Zeitgemäße Mitarbeiterführung zählt zu den anspruchvollsten und wichtigsten Aufgaben in Unternehmen, denn sie trägt entscheidend zum wirtschaftlichen Erfolg bei.

Das Problem: Nicht jeder Vorgesetzte hat das Zeug zur Führungskraft.

Es gilt also, Führungskräfte rechtzeitig auf ihre Führungsaufgaben, den Einsatz moderner Führungsmethoden und den richtigen Führungsstil vorzubereiten.

Mitarbeiterführung ist die ziel- und ergebnisorientierte Beeinflussung des Mitarbeiterverhaltens, um bestimmte Aufgaben zu erfüllen. Diese knappe Definition trifft immer noch zu, obwohl sich im Laufe der letzten Jahrzehnte hat die Rolle der Führungskraft stark gewandelt hat: Der autoritäre Führungsstil ist mehrheitlich dem kooperativen Führungsstil gewichen, Mitarbeitern werden nicht mehr „Befehle“ erteilt, sondern sie entscheiden aktiv an ihrer Aufgabengestaltung mit. Das Stichwort „Motivation“ spielt eine herausragende Rolle. Und last but not least kommt es bei Führungskräften immer weniger auf ihr Fachwissen an,

sondern auf bestimmte Soft Skills wie Flexibilität, Kommunikationsstärke, Belastbarkeit, Offenheit, Einfühlungsvermögen, Kooperations- und Konfliktbereitschaft.

*Für jede Situation
der richtige Führungsstil*

Früher wurden „Chefs“ als Vorgesetzte bezeichnet und führten eine Art gehobene „Sacharbeit“ aus. Sie legten alleine die Ziele und Aufgaben der Mitarbeiter fest und gaben diese als Direktiven an sie weiter. Mit dem Begriffswandel vom „Vorgesetzten“ zur „Führungskraft“ wird deutlich: Das

streng hierarchische Arbeiten ist dem Teamgeist und der Werteorientierung gewichen. Die Führungskraft ist nicht mehr Anweiser und Kontrolleur, sondern Richtungsweiser und Motivator - oft auch Coach und Mentor.

Die Fachliteratur unterscheidet eine Reihe verschiedener Führungsstile – von der rein autoritären Führung, in der einzig der Vorgesetzte Entscheidungen trifft, bis hin zu der demokratischen Führung mit voller Entscheidungsfreiheit der Mitarbeiter:

1. Autoritärer Führungsstil:

Der Vorgesetzte gestaltet die Tätigkeit der Mitarbeiter ohne ihre Einbindung. Er entscheidet alleine, ordnet an, ist nicht für Feedback, Kritik oder alternative Vorschläge offen. Der autoritäre Führungsstil gilt gemeinhin als nicht mehr zeitgemäß.

2. Patriarchalischer Führungsstil:

Der Mitarbeiter wird als unmündiges „Familienmitglied“ gesehen. Der Vorgesetzte bezieht den Mitarbeiter nicht in seine Entscheidungen mit ein. Im Unterschied zum autoritären Führungsstil ist er jedoch bemüht, den Mitarbeiter von der Richtigkeit seiner Entscheidungen zu überzeugen. Auch dieser Führungsstil gilt als nicht mehr zeitgemäß.

3. Bürokratischer Führungsstil:

Der Mitarbeiter ist ein anonymer Aufgabenempfänger. Lob oder auch Kritik durch den Vorgesetzten erfährt er nicht persönlich, sondern auf formellem Wege. Der bürokratische Führungsstil macht nur dann Sinn, wenn die Führungskraft eine nahezu überschaubare Anzahl von Mitarbeitern „führen“ muss, die er nicht mehr persönlich erreichen kann. Motivation kann hier nur auf materieller Ebene erreicht werden.

4. Informierender Führungsstil:

Der Vorgesetzte entscheidet alleine, er erklärt jedoch offen die Gründe für seine Entscheidung und lässt Fragen zu.

5. Beratender Führungsstil:

Der Vorgesetzte informiert die Mitarbeiter über geplante Entscheidungen. Diese können dann ihre Meinungen dazu äußern. Erst dann trifft die Führungskraft die endgültige Entscheidung.

6. Kooperativer Führungsstil:

Auch als aufgabenorientierter Führungsstil bekannt. Der Vorgesetzte entscheidet gemeinsam mit den Mitarbeitern über ihre Aufgaben. Der kooperative Führungsstil wird am häufigsten als bevorzugter Führungsstil in deutschen Unternehmen genannt.

7. Laissez-faire-Führungsstil:

Der Mitarbeiter verfügt über sehr große Freiräume, in denen er selbst Entscheidungen treffen darf. Dieser Führungsstil ist vor allem dann sinnvoll, wenn beispielsweise das kreative Potenzial der Mitarbeiter nicht unnötig eingeschränkt werden soll.

8. Delegativer Führungsstil:

Der Vorgesetzte fungiert als „Moderator“, und die Mitarbeitergruppe entscheidet, was wann wie umgesetzt wird.

9. Demokratischer Führungsstil:

Die Mitarbeiter entscheiden alleine über ihre Aufgaben, der Vorgesetzte dient nur als „Kordinator“.

Die Führungskraft muss den richtigen Führungsstil abhängig machen von der Situation, der Anzahl der Mitarbeiter, ihren Fähigkeiten und ihrem Engagement. Ein Führungsstil gilt als

Die wichtigsten Führungsgrundsätze
► Management by Direction and Control: Die Führungskraft erteilt Anweisungen und kontrolliert die Mitarbeiter.
► Management by Delegation: Mitarbeiter erhalten mehr Kompetenzen und Verantwortung.
► Management by Exception: Die Mitarbeiter können innerhalb eines (von der Führungskraft gesetzten) Rahmens eigenständig handeln.
► Management by Objectives: Ziel- und ergebnisorientiertes Führen. Die Führungskraft gibt die Ziele vor.

Buchtipps zum Thema Mitarbeiterführung

- Strackbein, Rita/Strackbein, Dirk: Führen mit Power. In stürmischen Zeiten erfolgreich entscheiden. Gabler Verlag, Wiesbaden 2005, ISBN 3-409-12374-1. 34,90 EUR.
- Blanchard, Ken/Miller, Mark: Das Geheimnis. Wie erfolgreiche Leader denken und handeln. GABAL Verlag, Offenbach 2005, ISBN 3-89749-509-0. 19,90 EUR.
- Laufer, Hartmut: 99 Tipps für den erfolgreichen Führungsalltag. Führungsbewusstsein, Führungsverhalten, Führungsmaßnahmen Das professionelle 1x1. Cornelsen Verlag, Berlin 2005, ISBN 3-589-23540-3. 14,95 EUR.
- Jetter, Frank/Skrotzki, Rainer: Führungskompetenz. Die Führungskraft als Vorbild, Manager, Koordinator, Macher, Teamentwickler, Coach, Experte und zugleich Lernender. Walhalla & Praetoria Verlag, Regensburg 2005, ISBN 3-8029-3369-9. 11,50 EUR.
- Caruso, David R./Salovey, Peter: Managen mit emotionaler Kompetenz. Die vier zentralen Skills für Ihren Führungsalltag. Campus Verlag, Frankfurt a.M. 2005, ISBN 3-593-37569-9. 29,90 EUR
- Yokoyama, John/Michelli, Joseph: Wenn Fische fliegen lernen. Ein ungewöhnliches Führungsbuch. Die wahre Geschichte des weltberühmten Pike Place Fish Market. Redline Verlag, Frankfurt a.M. 2005, ISBN 3-636-01085-9. 12,90 EUR.
- Jäger, Roland: Kompetent führen in Zeiten des Wandels. Führungsinstrumente für die tägliche Praxis. Beltz Verlag, Weinheim 2004, ISBN 3-407-36121-1. 14,90 EUR.
- Erhältlich bei www.trainerbuch.de

zeitgemäß, wenn er Kommunikation (Zuhören, Diskussionen), Bestätigung (Feedback, Interesse), Anerkennung (Lob) und eine gerechte Mitarbeiterbeteiligung bei Entscheidungen zulässt.

Instrumente der Mitarbeiterführung

Führungskräften stehen eine Reihe von Instrumenten zur Verfügung, die wichtigsten sind Zielvereinbarungen, Mitarbeitergespräche, Mitarbeiterbefragungen und Coaching.

Zielvereinbarungen werden von der Führungskraft und den Mitarbeitern gemeinsam erarbeitet und beinhalten geschäftsbezogene und persönliche Ziele. Sie sind jedoch nur dann ein wirkungsvolles Instrument, wenn die getroffenen Ziele realistisch, erreichbar, eindeutig, messbar und für den Mitarbeiter nachvollziehbar sind. Mit Hilfe einer Zielvereinbarung weiß der Mitarbeiter genau, was er erreichen soll. Er kann selbst entscheiden, wie er das Ziel erreichen will, ist aber hochmotiviert, die Zielvorgaben nicht zu verfehlen.

Mitarbeitergespräche sind eine gute Möglichkeit, die Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeitern positiv zu fördern. Man redet über Erfolge und Probleme am Arbeitsplatz, über Ziele, Perspektiven und Fördermöglichkeiten. Der Mitarbeiter merkt, dass die Führungskraft Interesse an seiner Arbeit hat und fühlt sich dadurch bestätigt. Im Rahmen eines Führungsdialogs können Führungskräfte durch regelmäßige Gespräche, Diskussionen und Feedback die Zusammenarbeit erheblich verbessern und Konflikte vorbeugen.

Wenn Führungskräfte erfahren möchten, wie die Stimmung unter den Mitarbeitern aussieht, empfiehlt sich eine Mitarbeiterbefragung. Mit Umfragen lassen sich schnell aktuelle Probleme und ein konkreter Handlungsbedarf ausmachen und darauf aufbauend gezielte Verbesserungsmaßnahmen einleiten.

Die Führungskraft kann darüber hinaus auch als Coach tätig werden. Hier stehen Ziele und Anforderungen an den Mitarbeiter im Vordergrund. Die Führungskraft unterstützt den Mit-

arbeiter als „Partner“ oder „Freund“ in seiner täglichen Arbeit. Doch solch ein „hausinternes“ Coaching der Mitarbeiter bringt auch Probleme mit sich: Der Vorgesetzte muss einerseits die Mitarbeiterinteressen, andererseits die des Unternehmens vertreten und kann dadurch im Coaching in Rollenkonflikte geraten. Der Coachingprozess ist zudem zeitaufwendig und gelingt nur dann, wenn die coachende Führungskraft ein hohes Maß an Einfühlungsvermögen sowie psychologische, betriebswirtschaftliche, juristische und organisatorische Kenntnisse mitbringt.

Motivation - das A und O der erfolgreichen Führung

Zu den wichtigsten Aufgaben von Führungskräften zählt die Motivation der Mitarbeiter. Motivation schafft ein angenehmes Arbeitsklima mit zufriedenen und glücklichen Mitarbeitern. Zufriedene Mitarbeiter wiederum sind zu mehr Leistung bereit, liefern bessere Arbeitsergebnisse und binden sich länger an ein Unternehmen.

In Deutschland wird, wenn man von Mitarbeitermotivation spricht, von einer positiven Motivation ausgegan-

Seminare zum Thema Mitarbeiterführung	
<p>IMS - Interaktives Management Manager lernen, andere zu Leistungssteigerungen zu motivieren und maximale Kooperation zu erreichen. Manager aller Ebenen erfahren, wie sie Leistungen erkennen und beeinflussen, Ideen fördern, voreilige Reaktionen und unnötige Konfrontationen verhindern und Mitarbeiter in Problemlösungen einbinden.</p>	<p>Termin: 23.-25.11.2005 und auf Anfrage Ort: Düsseldorf Preis: 1.600 EUR zzgl. MwSt. Anbieter: AchieveGlobal, S. 8</p>
<p>C - Coaching durch den Verkaufsleiter Verkaufsleiter erlernen einen strukturierten Prozess zur Analyse und Weiterentwicklung ihrer Verkaufsmitarbeiter. Sie schaffen das Umfeld, indem Stärken gezielt ausgebaut und Schwächen abgebaut werden.</p>	<p>Termin: 29.-30.09.2005 und auf Anfrage Ort: Düsseldorf Preis: 1.100 EUR Anbieter: AchieveGlobal, S. 8</p>
<p>Erfolgreich führen – Ziele erreichen Mit Kompetenz Mitarbeiter zu Bestleistungen führen Lernen Sie, das Handeln Ihrer Mitarbeiter auf das Unternehmensziel zu fokussieren und „Fallen“ in der Mitarbeiterführung zu vermeiden. Es werden „handwerkliche“ Fähigkeiten wie Führungsmethoden und -instrumente sowie kognitive Leadership-Elemente vermittelt. Setzen Sie sich mit Ihrer Führungspersönlichkeit und Ihrem eigenen Führungspotenzial auseinander und erfahren Sie, wie Sie Barrieren überwinden und Ihre Stärken ausbauen können.</p>	<p>Dauer: 3 Tage Termin: 27.-29.06.2005, 14.-16.11.2005 Ort: Bendorf-Sayn Preis: 1.296 EUR netto Anbieter: EWA, S. 8</p>
<p>Führen ohne Vorgesetztenfunktion - Teams gemeinsam ans Ziel bringen Mitarbeiter effektiv zum Ziel führen ohne disziplinarische Befugnisse zu haben - eine anspruchsvolle Aufgabe für jeden Teamleiter. Lernen Sie Teamtypen optimal einzusetzen und zielgerichtet zu fördern. Entwickeln Sie ein gemeinsames Leitbild um Informationen, Aktivitäten und Ressourcen effektiv zu steuern. Sie üben typische Gesprächssituationen, erweitern Ihre natürliche Autorität und sichern sich so Anerkennung und Akzeptanz.</p>	<p>Termin: 9.-10.06.2005, 22.-23.09.2005 Ort: Hamburg Preis: 890 EUR zzgl. MwSt. Anbieter: news aktuell, S. 8</p>
<p>Mitarbeiter erfolgreich führen Die Ansprüche an eine Führungskraft steigen zunehmend in unserer heutigen Zeit. Um als Führungskraft erfolgreich zu wirken, bedeutet Führen mehr als unternehmerische Verantwortung oder ergebnisorientiertes Arbeiten, es beinhaltet vor allem den Umgang mit den Menschen. Die Verantwortung des Vorgesetzten besteht darin, die persönlichen Fähigkeiten und Voraussetzungen jedes einzelnen Mitarbeiters zu erkennen und gezielt zu fördern.</p>	<p>Termin: auf Anfrage Ort: firmenintern Preis: auf Anfrage Anbieter: NordConsult, S. 9</p>
<p>Der Basislehrgang (IPMA Level D) zum zertifizierten Projektmanagement-Fachmann (GPM) ist derzeit in Deutschland der umfangreichste Zertifizierungslehrgang für Projektmanagement. Speziell zertifizierte und lizenzierte Trainer begleiten Sie durch mehrere Trainingsphasen. Unser vielfach bewährtes Lehrgangskonzept ist sehr praxisbezogen und wirkt nachhaltig durch Ihr selbst erstelltes Transferprojekt. Es bietet Ihnen die Möglichkeit, sich berufs begleitend zu qualifizieren.</p>	<p>Termine, Orte und Preise unter: www.resultance.de und auf Anfrage Anbieter: Resultance, S. 9</p>

gen. Anders als beispielsweise in Japan, wo die Angestellten mit extremen Druck von oben „negativ“ motiviert werden. Es gibt zahlreiche Möglichkeiten, wie Führungskräfte ihre Mitarbeiter motivieren können:

- materielle Motivation, z.B. attraktive Sozialleistungen, Aktienoptionen, Dienstwagen oder Gehaltserhöhungen
- immaterielle Motivation, z.B. Anerkennung, Lob, Aufgabenerweiterungen, mehr Handlungsfreiheit oder flexible Arbeitszeiten

- Mischformen, z.B. eine gehobene Arbeitsplatzgestaltung (Möblierung, Beleuchtung), Betriebssport-Angebote oder regelmäßige Betriebsausflüge

Die Führungskraft als Persönlichkeit

Deutsche Chefs kommen in Umfragen regelmäßig schlecht weg. Die Mitarbeiter beklagen sich, dass ihre Vorge-

setzten egozentrisch sind, nicht motivieren können und sie nur rumkommandieren. Autoritäre Führungskräfte scheuen sich davor, Macht abzutreten, Aufgaben zu delegieren und ihr Informationsmonopol aufzugeben.

Die Folge: Über kurz oder lang demotiviert die Führungspersönlichkeit sämtliche Mitarbeiter und gefährdet damit die Produktivität und die Umsätze des Unternehmens.

Was zeichnet aber eine moderne Führungspersönlichkeit aus? – Laut Warren Bennis („Menschen führen ist wie Flöhe hüten“, Campus Verlag 1998) besitzen erfolgreiche Führungskräfte folgende Gemeinsamkeiten: Sie verfügen über eine gute Selbsteinschätzung, fordern Aufmerksamkeit ab, verstehen es, Sinn zu vermitteln und Vertrauen zu wecken. „Zu viel Distanz reduziert

Checkliste Motivation	
►	Bieten Sie interessante Tätigkeiten an.
►	Zeigen Sie mehr Vertrauen, üben Sie weniger Kontrolle aus.
►	Achten Sie darauf, dass im Team kein Konkurrenzdruck entsteht.
►	Zeigen Sie Interesse an der Tätigkeit Ihrer Mitarbeiter.
►	Geben Sie Ihren Mitarbeitern Feedback, loben Sie sie.
►	Fördern Sie ein gutes und gesundes Betriebsklima.

Seminare zum Thema Mitarbeiterführung	
<p>Junior Führungsprogramm Ambitionierte Führungskräfte und High Potentials analysieren ihr persönliches Führungspotenzial und trainieren den professionellen Umgang mit anspruchsvollen Führungsaufgaben. Seminar mit 2 Modulen mit je 4 Tagen: Modul 1 (05.-09.06.2005) Modul 2 (23.-27.10.2005)</p>	<p>Termin: 05.-09.06.2005 23.-27.10.2005 Ort: Schloss Gracht Preis: 4.750 EUR Anbieter: USW Netzwerk, S. 9</p>
<p>F3 Zusammenarbeit und Konfliktsteuerung Ob Effektivitätszuwächse, höhere Produktivität oder Kundenbindung - stets lautet die Erfolgsformel: Zusammenarbeit. Und keiner hält sich dran. Was tun, wenn Mitarbeiter nur bis zu ihrer Schreibtischkante denken? Was tun, wenn Mitarbeitern Konflikte wichtiger werden als die produktive Zusammenarbeit? Wie Sie solche Hindernisse abbauen, das lernen Sie in diesem Training. Hier erwerben Sie das Rüstzeug, um Konflikte zu steuern und Konfliktgespräche erfolgreich zu führen.</p>	<p>Termin: 04.-06.07.2005, 21.-23.11.2005 Ort: Aalen, Hohenroda Preis: 1.450 EUR zzgl. MwSt. Anbieter: Va-Akademie, S. 9</p>
<p>F6 Motivierend führen Der ideale Mitarbeiter ist dauermotiviert, leistet bis zum Umfallen und braucht keine Führung. Als Führungskraft wissen Sie, dass es blauäugig ist, von solchen Mitarbeitern zu träumen. Die Erfahrung lehrt, dass Mitarbeiter (wie alle Menschen) sich nur dann so richtig ins Zeug legen, wenn sie spüren: „Mein Einsatz lohnt sich, bewegt was!“. Dieses Gefühl zu vermitteln und das dazu nötige Umfeld zu schaffen, gehört zur Führungsaufgabe. Eine Aufgabe, die Erfahrung und Übung erfordert.</p>	<p>Termin: 04.-06.07.2005, 12.-14.09.2005 Ort: Hohenroda, Potsdam Preis: 1.450 EUR zzgl. MwSt. Anbieter: Va-Akademie, S. 9</p>
<p>F7 Erfolgreiche Führungsgespräche Als Führungskraft wissen Sie, dass Sie mit nichts so sehr Ihr Leistungsziel gefährden wie mit der Hoffnung, dass Ihre Mitarbeiter zum Jahresende die „richtigen“ Ergebnisse abliefern. Schön wär's: Sie sagen an... und Ihre Mitarbeiter machen sich für die nächsten 12 Monate engagiert und zielsicher auf die Socken. Als Führungskraft wissen Sie, dass die Kunst darin besteht Ziele aufzuzeigen und die Mitarbeiter auf dem Weg zu begleiten, ohne deren Arbeit zu verrichten. Wie das geht? Das lernen Sie in diesem Training.</p>	<p>Termin: 04.-06.07.2005, 10.-12.10.2005 Ort: Potsdam, Düsseldorf Preis: 1.450 EUR zzgl. MwSt. Anbieter: Va-Akademie, S. 9</p>
<p>F11 Fit für den Start als Führungskraft „Friss oder stirb“. Nach dieser Devise überträgt manches Unternehmen seinem Nachwuchs Führungsverantwortung. Die Konsequenz: Dem „High Potential“ steht schon nach wenigen Tagen das Wasser bis zum Hals. Warum? Gerade in den ersten Monaten steht die neue Führungskraft auf dem Prüfstand. Viele „Rohdiamanten“ werden hier verschliffen. In diesem Training lernen Führungsnovizen die wichtigsten Führungsinstrumente kennen und erfahren, wie sie die gefährlichsten Klippen umschiffen.</p>	<p>Termin: 04.-07.07.2005, 29.08.-01.09.2005 Ort: Hohenroda, Hamburg Preis: 1.675 EUR zzgl. MwSt. Anbieter: Va-Akademie, S. 9</p>

Menschenführung zu einem rein mechanischem Akt“ stellt Bennis fest. Seine Forderung lautet daher, dass Führungskräfte offen für Feedback, zum Lernen bereit, neugierig, risikofreudig und konzentriert sein müssen, ohne dabei ihre Vorbildfunktion aus dem Auge zu verlieren (dynamische Führung).

Ziele der Führungskräfteentwicklung

Als Führungskraft wird man nicht geboren, die Führungspersönlichkeit steckt auch nicht in den Genen. Wer das erste Mal in eine Führungsposition aufrückt, muss oft die schmerzhafteste Erfahrung machen, dass es gar nicht so einfach ist, sich den Respekt und das Vertrauen der Mitarbeiter zu verdienen. Hier spielt das Fachwissen nur eine Randrolle, stattdessen sind soziale Kompetenzen und methodisches Know-how gefragt. Lernen können Führungskräfte dies nur langsam im Laufe ihrer Arbeit – oder in speziellen Seminaren, die Führungs-Know-how vermitteln. Hier erfahren Führungskräfte, wie sie Veränderungen bewältigen, auf Konflikte reagieren, besser kommunizieren, die Arbeit steuern und organisieren, Mitarbeiter beurteilen, fördern und entwickeln, Teams bilden, Aufgaben delegieren und Mitarbeiter erfolgreich motivieren können.

AchieveGlobal

AchieveGlobal ist in mehr als 40 Ländern in den Bereichen Training und Performance Improvement erfolgreich. Wir fördern den Erfolg unserer Kunden durch die Qualifizierung von Mitarbeitern und Führungskräften sowie die ergebnisorientierte Entwicklung der Organisation. Wir sind Prozessbegleiter bei der Mitarbeiter- und Unternehmensentwicklung. Zielgruppen: Mittelständische Unternehmen, (inter-) nationale Konzerne



achieveglobal™

AchieveGlobal

A division of IIR Deutschland GmbH
 Roßstr. 96 • D-40476 Düsseldorf
 Tel.: 0211/55777-00
 Fax: 0211/5591907
 E-Mail: contact@achieveglobal.de
 Internet: www.achieveglobal.de

DasKölnDozententeam

Das Kölner Dozententeam für Seminare, Coaching und Mediation unterstützt durch Personalentwicklung, Seminare/ Trainings, Persönlichkeitsentwicklung, Coaching/Supervision, Verhaltensoptimierung, Teambildungsprozesse, Kognitive Psychologische Ansätze, Workshops/Open Space, Führungskräftebegleitung, Coaching/Ausbildungen, Systemische Lösungsorientierung, Zukunftswerkstatt, Praxisorientierung, Trainee on the job, Erfolgserprobte Arbeitsmethoden, Individuelle Seminarkonzepte, Viel Spaß und Humor



Das Kölner Dozententeam
 für Seminare, Coaching und Mediation
 Kornradenweg 41 • D-50999 Köln
 Tel.: 02236/337691
 Fax: 02236/337692
 E-Mail: info@iop-dkdt.de
 Internet: www.iop-dkdt.de

MEINDL CONSULTING

Wir sind Spezialisten für Unternehmensführung - Mitarbeiterführung - Selbstführung. Wir qualifizieren Menschen und Unternehmen in Veränderungsprozessen seit 1987. Unser wichtigstes Ziel ist, Führungskräften zu mehr Effizienz und Mitarbeiter zu mehr Produktivität zu verhelfen. Wir verbinden Gewinnstreben mit einem wertorientierten humanistischen Ansatz. Mitglied im BDU e.V. (CMC/BDU), DGIP e.V. Zielgruppen: Unternehmer, Geschäftsführer, Vorstände, Top-Manager, Führungskräfte, Projektleiter, Moderatoren, Teamleiter, Teammitarbeiter, Spezialisten



Meindl Consulting
 Rudolf Meindl
 Gräfstr. 113 • D-81241 München
 Tel.: 089/889492-0
 Fax: 089/889492-20
 E-Mail: info@meindlconsulting.de
 Internet: www.meindlconsulting.de

ALPHAS BERLIN

Langjährig stabile Erfolge und erstklassige Referenzen zeichnen uns aus: Coachingprozesse mit Vorständen und Führungskräften, Führungstrainings, Change-Prozesse. Ob Sie den Umbau Ihrer Company integrativ und getragen begleiten lassen, oder sich selbst/Ihre Key People weiterentwickeln wollen: wir unterstützen Sie! Das Ergebnis: dauerhafter Gewinn von Klarheit und Handlungsspielräumen. Zielgruppen: Organisationen, Personen, Gruppen: Vorstände & Key People aller Professionen. Führungskräfte, Berater und Freelancer, Mittelständler.



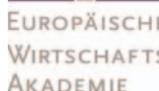
ALPHAS-ZENTRUM München/Berlin
 Christopher Lesko
 Alter Finkenkrug 5 • D-14612 Falkensee
 Tel.: 03322/4247920
 Mobil: 0172/3802321
 E-Mail: Lesko-Seedorf@t-online.de

EWA

Ein Unternehmen der DEMOS Group. Seit 1992 realisieren wir berufsbegleitende Studiengänge, offene Seminare und Inhouse-Programme in den Bereichen: Führung, Unternehmensführung, Change Management, Interkulturelles Management, Persönlichkeitsentwicklung, Projektmanagement, Marketing & Produktmanagement.



Die DEMOS Group unterstützt Unternehmen in ihrer PE/OE:
 - seit mehr als 30 Jahren
 - in 9 Ländern weltweit
 - mit nachhaltigem Erfolg.



EWA – Europäische Wirtschaftsakademie GmbH
 Bundesallee 56 • D-10715 Berlin
 Tel.: 030/2835483
 Internet: www.ewa-demos.com

MS Management-Service

Die Kernkompetenz von MS Management-Service Dr. Rohrbach & Partner liegt im Bereich Dienstleistungs- und Personalmanagement. Im Bereich Kommunikation ist Dr. Gerdt Rohrbach Lizenznehmer für Team Syntegrity®, ein Großgruppenmoderationsverfahren, das von Stafford Beer und dem Management Zentrum St. Gallen entwickelt wurde.

Zielgruppen:
 Führungskräfte und Mitarbeiter aus Wirtschaftsunternehmen, kommunalen Unternehmen, Behörden



MS Management-Service Dr. Rohrbach & Partner
 Trainer & Berater
 Waldstr. 45 • D-91154 Roth
 Tel.: 09171/88215 • Fax: 09171/88317
 E-Mail: MSRohrbach@t-online.de
 Internet:
www.management-service-rohrbach.de

Blickwinkel B. Hilbt

Qualität, Effizienz und der Erfolg beruflichen Handelns in Unternehmen, Organisationen und sozialen Arbeitsfeldern hängen nicht nur vom Fachwissen ab, sondern vielfach auch von funktionierender Kommunikation und Zusammenarbeit. Die persönlichen Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiter in Bezug auf ihre sozialen, organisatorischen und interaktionalen Kompetenzen wachsen beständig. Um die professionelle Entwicklung und Gestaltung beruflicher Handlungsfähigkeit in den einzelnen Arbeitsfeldern zu entwickeln, zu begleiten und zu etablieren, biete ich neben Trainings im Bereich der personal business skills effizientes Coaching in kurzen, in der Praxis bewährten, zielorientierten Prozessen.



Fontanestr. 15 • D-44625 Herne
 Tel.: 02325/466579
 Mobil: 0178/6057780
 E-Mail: info@blickwinkel-hilbt.de
 Internet: www.blickwinkel-hilbt.de

impuls!

impuls! ist ein Unternehmen, in dem erfahrene Praktiker aus Management und Vertrieb ihre Erfahrungen und Kompetenzen in Trainings weitergeben. Inhaber und Gründer von impuls! ist Dr. Dieter Hohl, der seit 1990 im Trainingsbereich tätig ist. impuls! arbeitet stark praxisorientiert mit Intervalltrainings, also steter Wechsel zwischen Training und eigener Praxis. Zielgruppen: Führungs- und Vertriebsmitarbeiter; Persönlichkeitsanalysen mit „Insights“ zur Analyse des Trainingsbedarfes, Teamentwicklung und -förderung



BERATUNG ♦ TRAINING ♦ KOMPETENZ

impuls!
 Dr. Dieter Hohl
 Siemensstr.6 • D-35463 Fernwald
 Tel.: 0641/48949
 Fax: 0641/42083
 E-Mail: mail@impuls-training.de
 Internet: www.impuls-training.de

news aktuell

news aktuell, ein Tochterunternehmen der Deutschen Presse-Agentur dpa, bietet seit 2001 mit den media workshops Weiterbildungen für die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit an. Neben Seminaren für Einsteiger und Profis der Kommunikationsbranche werden speziell auf die Qualifikation für Führungskräfte ausgerichtete Themen angeboten. Alle media workshops führen wir auch firmenintern durch.



news aktuell - media workshop - Ein Unternehmen der dpa-Firmengruppe
 Nicole Raabe
 Mittelweg 144 • D-20148 Hamburg
 Tel.: 040/4113-2841
 Fax: 040/4113-2855
 E-Mail: mediaworkshop@newsaktuell.de
 Internet: www.mediaworkshop.newsaktuell.de

NordConsult

Mit unserem umfassenden Leistungsangebot ermöglichen wir außergewöhnliche Herangehensweisen an komplexe Qualifizierungsaufgaben im Sinne einer ganzheitlichen Unternehmens- und Personalentwicklung. Qualifizierte und erfahrene Trainer und Berater engagieren sich für langfristige Lösungen in Ihrem Unternehmen und gewährleisten damit einen hohen Qualitätsstandard.

Zielgruppen: Führungskräfte und Mitarbeiter aus kleinen, mittelständischen und großen Unternehmen



NordConsult
Personal- und Unternehmensentwicklung
Renate Moises
Grünebergstr. 77 • D-22763 Hamburg
Tel.: 040/8802557
Fax: 040/88129820
E-Mail: moises@nordconsult.net
Internet: www.nordconsult.net

Tausendfreund

Führung menschlich, authentisch und wirtschaftlich erfolgreich gestalten! Führungskonzepte und Instrumente erlernen, reflektieren und Mensch und Methode weiter entwickeln.

Ob Einzelmaßnahmen, Entwicklungsprogramme für Führungs- und Führungsnachwuchskräfte oder umfassende Veränderungsprojekte: Greifen Sie auf praxistaugliche Konzepte, frische Ideen, ziel- und lösungsorientierte Methoden zurück.

Zielgruppen: Führungskräfte und Mitarbeiter aller Ebenen und Funktionsbereiche



Bettina Tausendfreund Psychologische Personal- und Organisationsberatung
Grenzstr. 6 • D-53340 Meckenheim
Tel.: 02225/70479-0
Fax: 02225/70479-1
E-Mail: Btausend@tausendfreund.de
Internet: www.tausendfreund.de

VA-Akademie

Die VA ist seit 1963 ein Spezialist für Führen und Verkaufen. Pro Jahr trainieren unsere Trainer mehr als 10.000 Teilnehmer. Jeder der 20 VA-Trainer hat 10 Jahre Verkaufs- und Führungserfahrung. Kern der VA-Trainings ist die Konzentration auf die „Big Points“ in Führung, Verkauf, Rhetorik und Präsentation. Diese Big Points trainieren Sie dann so intensiv, bis Sie merken: Es klappt!

Zielgruppen: Führungskräfte aller Ebenen, Nachwuchs-Führungskräfte, Mitarbeiter aus Vertrieb/ Marketing, Mitarbeiter mit Kundenkontakt



Hauptstraße 123 • D-65843 Sulzbach
Tel.: 06196/6000-55
Fax: 06196/6000-56
E-Mail: kontakt@va-akademie.de
Internet: www.va-akademie.de

Resultance GmbH

Praxiserprobte und in der Wirtschaft anerkannte Kernangebote der Resultance GmbH für Sie sind:

- Zertifizierungslehrgänge im Projektmanagement
- Systemische und strategische Unternehmensberatung
- Führungskräfte trainings und Coachings
- Implementierungen von PM-Software
- Juristisches Projektmanagement

Unsere Kompetenzen sind in 20 Jahren internationaler Geschäftserfahrung gewachsen.



Bugstr. 1 • D-91207 Lauf
Tel.: 09123/9610-21 • Fax: 09123/9605883
E-Mail: contact@resultance.de
Internet: www.resultance.de

tba

Alles, was nötig ist, um ein guter Coach zu sein, finden Sie in dem Managementstudien-gang der tba. Angefangen von NLP über Zeit- und Zielmanagement bis hin zum Managercoaching und staatlicher Überprüfung. Schaffen Sie sich Zusatzqualifikationen und treiben Sie Ihre Karriere voran. Deutschlandweit ist die tba Akademie die einzige Akademie, die mit staatlicher Zulassung ausbildet.

Zielgruppen: Führungskräfte, Unternehmer, Verkäufer, Geschäftsführer, Trainer, Unternehmensberater, Quereinsteiger und alle, die Coach werden wollen.



tba Akademie
Mußstr. 28 • D-96047 Bamberg
Tel.: 0951/50989-0
Fax: 0951/50989-18
E-Mail: info@tba-akademie.de
Internet: www.tba-akademie.de

Wiener Trainerakademie

Die WIENER TRAINERAKADEMIE, Jelinek & Partner Consult ist spezialisiert auf Kommunikationsprozesse von Menschen in sozialen Systemen. Seit 1986 bieten wir öffentliche Seminare und firmeninterne Entwicklungsprogramme zu den Themen Mitarbeiterführung, Kompetenzentwicklung, Verkaufserfolg, Persönlichkeit und Teamarbeit. Darüber hinaus führen wir Ausbildungen zum Trainer und Coach durch und bieten Einzel- und Teamcoaching.

Zielgruppen: Unternehmen und Organisationen, Führungskräfte und Mitarbeiter, Trainer und Coaches, Verkäufer, Berater, Mediatoren



WIENER TRAINERAKADEMIE
Jelinek & Partner Consult
Rudolfsplatz 3 • A-1010 Wien
Tel.: 0043/1/5355599-0
Fax: 0043/1/5355599-16
E-Mail: office@wienertainerakademie.com
Internet: www.wienertainerakademie.com

Schölzel & Partner

Schölzel und Partner ist fokussiert auf die Entwicklung von Führungskräften und Teams im realen Umfeld. Konflikt- und Selbstmanagement runden das Angebot für Führungskräfte, Team- und Projektleiter ab. Workshops, Coaching und Training. Besonderheit: Präferenzen- und Skill-Analyse mit TMS und Hall/Tonna-Inventories. 20 Jahre Erfahrung mit Training und Prozessbegleitung. Sprachen: deutsch, englisch.



Zielgruppen: Geschäftsführer, Führungskräfte, Projekt- und Teamleiter.

Eckhard Schölzel & Partner
Eckhard Schölzel
Dall-Armi-Str. 18 • D-82402 Seeshaupt
Tel.: 08801/911844
Fax: 08801/911845
E-Mail: e-schoelzel@e-schoelzel.de
Internet: www.e-schoelzel.de

USW Netzwerk

Zu einer erfolgreichen Unternehmensstrategie gehören gezielte Entwicklungsprogramme, um Führungskräften über die Grenzen des eigenen Bereiches hinaus aktuelles Management-Wissen und Praxisbeispiele zu vermitteln. Dazu bietet Ihnen das USW Netzwerk als Teil der ESMT GmbH die ideale Plattform als führender Anbieter mit über 30 Jahren Erfahrung in offenen deutschsprachigen Management-Seminaren.

Zielgruppen: Führungskräfte im mittleren, oberen und obersten Management, Ingenieure, Techniker, Natur-, Geisteswissenschaftler und Juristen



USW Netzwerk Schloss Gracht
Fritz-Erler-Str. 1 • D-50374 Ertstadt
Tel.: 02235/406-204
Fax: 02235/406-235
E-Mail: usw-netzwerk@esmt.org
Internet: www.esmt.org/usw-netzwerk

Beim nächsten Mal mit dabei sein?

Sie sind Weiterbildungsanbieter und möchten im nächsten **seminar:magazin** mit dabei sein? Oder „nur“ mit Ihren Seminarangeboten in unserer Online-Datenbank **seminar:markt** gelistet werden? - Dann rufen Sie uns an, mailen Sie uns oder senden Sie uns ein Fax. Wir informieren Sie gerne und unverbindlich über unser Angebot!



Unser Angebot hat Biss.

managerSeminare Verlags GmbH
Online-Abteilung
Endenicher Str. 282 • D-53121 Bonn
Tel.: 0228/97791-11 • Fax: 0228/616164
E-Mail: info@seminarmarkt.de
Internet: www.seminarmarkt.de



Mitarbeiter finden und binden

Es ist nicht gerade wenig, was Personalentwickler oder auch neu-deutsch Human Resources Manager heutzutage leisten müssen. Wer bei der IHK einen Abschluss als „Geprüfter Personalfachkaufmann/Geprüfte Personalfachkauffrau“ ablegen möchte, muss fit sein in den Bereichen

1. Organisation und Durchführung der Personalarbeit
2. Arbeits- und Sozialversicherungsrecht
3. Personalplanung, -marketing und -controlling und
4. Personal- und Organisationsentwicklung

1. Personalarbeit organisieren und durchführen

Der Personaler muss den Personalbereich in die Gesamtorganisation des Unternehmens einbinden, personalwirtschaftliche Dienstleistungsangebote und Prozesse im Personalwesen gestalten, Projekte planen und durchführen können. Es wird weiterhin

von ihm erwartet, dass er Informationstechnologien im Personalbereich nutzen, Beratungs- und Fachgespräche führen, Präsentations- und Moderationstechniken einsetzen sowie Arbeits- und Zeitmanagementtechniken anwenden kann.

2. Personalarbeit auf Grundlage rechtlicher Bestimmungen durchführen

Personaler sollten individuelles und kollektives Arbeitsrecht anwenden, Rechtswege kennen und das Prozessrisiko richtig einschätzen können. Weiterhin müssen Personaler Einkommens- und Vergütungssysteme umsetzen, das Sozialversicherungsrecht richtig anwenden, Sozialleistungen des

Die Aufgaben der Personalabteilungen in kleinen wie großen Unternehmen hat sich im Laufe der letzten Jahrzehnte stark gewandelt: Die reine Verwaltung der Mitarbeiter tritt immer mehr in den Hintergrund. Stattdessen zählen strategisches Mitarbeitermarketing und -controlling sowie innovative und kreative Personalentwicklungsmaßnahmen zum neuen Rollenverständnis im Personalmanagement.

Betriebes gestalten, Personalbeschaffung professionell durchführen und administrative Aufgaben einschließlich der Entgeltabrechnung zügig bearbeiten können.

3. Personalplanung, -marketing und -controlling gestalten und umsetzen

Es reicht nicht nur zu wissen, wie neue Mitarbeiter per Stelleninserat gefunden werden können. Der Personaler muss die Konjunktur- und Beschäftigungspolitik bei seiner Personalplanung und beim Personalmarketing berücksichtigen. Er muss wissen, wie er personalwirtschaftliche Ziele aus der strategischen Unternehmensplanung ableiten kann, wie er

Beschäftigungsstrukturen und den Personalbedarf für konkrete Produktions- und Dienstleistungsprozesse ermittelt, wie er Personalbedarfs- und Entwicklungsplanung durchführt und wie er Personalcontrolling erfolgreich gestalten und umsetzen kann.

4. Personal- und Organisationsentwicklung steuern

Zu den Kernaufgaben der Personalentwicklung zählt die Beurteilung von Mitarbeitern. Darüber hinaus sollte der Personalentwickler jedoch auch in der Lage sein, die Potenziale der Mitarbeiter zu erkennen und sie gezielt zu fördern. Er muss dafür Konzepte für die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter sowie Qualifikationsanalysen

PE-Instrumente
▶ Arbeitsplatzbeschreibungen
▶ Assessment Center
▶ Beurteilungsverfahren
▶ Bildungsbedarfsanalysen
▶ Bildungsmaßnahmen
▶ Controlling
▶ e-HRM bei Personalverwaltung und -planung
▶ Einarbeitungsprogramme
▶ Einstellungstests
▶ Job-Rotation-Planung
▶ Laufbahnplanung
▶ Mitarbeiterbefragungen
▶ Nachfolgeplanung
▶ Potenzialanalysen
▶ Profilvergleiche
▶ Stellenpläne
▶ Unternehmenskulturanalysen
▶ Zielvereinbarungssysteme

und -programme entwickeln. Er muss weiterhin in der Lage sein, Qualitätsmanagement in der Personal- und Organisationsentwicklung einzusetzen. Ein guter Personalentwickler muss die wichtigsten Führungsmodelle und -instrumente kennen, um Führungskräfte adäquat beraten zu können. Last but not least müssen Personaler wissen, wie sie betriebliche Arbeitsformen mitgestalten und die Grundsätze moderner Arbeits- und Lernorganisation umsetzen.

Aufgaben, Schwerpunkte und Trends im Personalmanagement

Das IP Institut für Personalmanagement GmbH, ein Unternehmen der Freien Universität Berlin und der Vereinigung der Unternehmensverbände in Berlin und Brandenburg e.V. führt regelmäßig eine Studie über die aktuellen und zukünftigen Arbeitsschwerpunkte des Personalmanagements in Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen der Region Berlin-Brandenburg durch. Fazit der aktuellen Studie „IP Personalmanagement Index 2003/2004“* (*eine Kurzzusammenfassung kann unter www.ip-institut.de heruntergeladen werden): Standardarbeiten und Personalverwaltung nehmen nach wie vor einen großen Arbeitsanteil in den Personalabteilungen ein. Planerische und gestalterische Arbeiten werden oft nicht im notwendigen Umfang ausgeführt. Je nach Größe der Organisation unterscheiden sich jedoch die Aufgaben und Schwerpunkte der HR-Manager: Bei Unternehmen mit weniger als 30 Mitarbeitern obliegen den Personalern vor allem administrative Aufgaben, bei Unternehmen mit mehr als 70 Mitarbeitern hingegen werden vor allem Weiterbildung, Personalbedarfsplanung und -betreuung als wichtigste Aufgaben genannt.

Als Trends im Personalmanagement werden verstärkte Personalentwicklung statt -verwaltung sowie der zunehmende Einsatz von Potenzialbeurteilung, Personal- und Bildungscontrolling ausgemacht. Weiterhin gewinnen die strategische Aus- und Weiterbildung und die Personalentwicklungsplanung an Bedeutung ebenso wie die Modernisierung der Arbeitszeit mit flexiblen Arbeitszeit- und Entgeltmodellen.

PE- bzw. Bildungscontrolling

Es ist schwierig, den Erfolg von Weiterbildungsmaßnahmen zu evaluieren, da die Ergebnisse erst langfristig für ein Unternehmen spürbar sind, daher wird Controlling nur selten als PE-Instrument eingesetzt. Für das Bildungscontrolling bieten sich an:

- ▶ Fragebögen:
Waren die Beteiligten mit der Weiterbildung zufrieden?
- ▶ Nach-Tests:
Wurden die Lernziele erreicht?
- ▶ Beobachtungen on-the-job:
Wird das neue erworbene Wissen in der Praxis eingesetzt?

Bedeutung der Personalentwicklung

Wie bereits festgestellt, unterscheiden sich je nach Größe des Unternehmens Aufgaben und Selbstverständnis der Personaler. Je größer ein Unternehmen ist, desto mehr liegt der Fokus ihrer Arbeit auf der Entwicklung von Konzepten und Instrumenten für eine systematische Personalentwicklung. Der Personalentwickler ist hier nicht nur „Personalverwalter“, sondern Prozessbegleiter, Berater, Methodenspezialist und Trainer in einem.

Personalentwicklung ist in großen Unternehmen ein nicht zu unterschätzender Marketing-Faktor: Mit einer guten Personalentwicklung bindet man gute Mitarbeiter und findet leichter qualifizierten Nachwuchs. Für die Auswahl der richtigen Persönlichkeit werden daher nicht nur Testverfahren und Assessment Center abgehalten, sondern oft auch eigene Rekrutierungsworkshops konzipiert und Präsenz auf Karrieremessen gezeigt.

Einmal gefunden, bleibt der Mitarbeiter dem Unternehmen nur dann lange erhalten, wenn er gezielt in seiner Karriere gefördert wird. Hier obliegt es dem Personalentwickler, Einführungsprogramme für neue Mitarbeiter zu entwickeln, individuelle Karrierepläne

auszuarbeiten und den Mitarbeiter regelmäßig mit Seminaren, Training-on-the-job und anderen Programmen weiterzuqualifizieren.

Probleme der Personalentwicklung

In viel zu vielen Unternehmen wird die Personalentwicklung – wenn sie dort schon mehr ist als Personalverwaltung – oft auf die (logistische) Organisation von Fachschulungen reduziert. Es gibt keine oder nur zu kleine Budgets für langfristige Entwicklungsprogramme und der Erfolg solcher Maßnahmen lässt sich nicht direkt messen. Weiterhin hängt eine erfolgreiche Personalentwicklung nicht nur von der „Mitarbeit“ des Unternehmensvorstands ab, sondern auch von der Akzeptanz der Mitarbeiter.

Ein Hauptproblem der Personalentwicklung ist, dass es nur wenige wirklich gute Fachleute für diesen Job gibt. Dies liegt vor allem daran, dass es keine systematischen Ausbildungen gibt, die auf sämtliche Aufgaben eines Personalentwicklers vorbereiten. Personaler müssen sich also selbst regelmäßig weiterqualifizieren, um

Seminare zum Thema Personalwirtschaft	
<p>HR-Management/Personalentwicklung (Curriculum mit 4 Modulen à 3 Tagen) Erweitern Sie ihre persönlichen Möglichkeiten zu anspruchsvoller Personalarbeit. Das Curriculum vermittelt neue Perspektiven, Diagnose- und Handlungskonzepte. Leitthemen sind: Individuum und Organisation; Wie wird Human Resources-Arbeit in der Organisation wirksam?; Human Resources im Veränderungsmanagement von Organisation und Kultur; Methoden, Prozesse und Prozessarchitektur effektiver HR-Arbeit.</p>	<p>Termin: Beginn 29.06.2005 Preis: 3.000 EUR zzgl. MwSt. Ort: Raum Stuttgart Anbieter: Professio-Akademie, S. 14</p>
<p>Der Basislehrgang (IPMA Level D) zum zertifizierten Projektmanagement-Fachmann (GPM) ist derzeit in Deutschland der umfangreichste Zertifizierungslehrgang für Projektmanagement. Speziell zertifizierte und lizenzierte Trainer begleiten Sie durch mehrere Trainingsphasen. Unser vielfach bewährtes Lehrgangskonzept ist sehr praxisbezogen und wirkt nachhaltig durch Ihr selbst erstelltes Transferprojekt. Es bietet Ihnen die Möglichkeit, sich berufsbegleitend zu qualifizieren.</p>	<p>Termine, Orte und Preise unter: www.resultance.de und auf Anfrage Anbieter: Resultance, S. 14</p>

keine neuen Trends zu verpassen und die Instrumente ihrer Arbeit richtig zu beherrschen.

In der nahen Zukunft sehen sich Personaler vor einem ganz neuen, konkreten Problem gestellt: Das Antidiskriminierungsgesetz, das in Kürze verabschiedet wird, soll die tägliche Diskriminierung von Menschen verhindern bzw. eindämmen. Der Entwurf sieht auch einen umfassenden Diskriminierungsschutz im Arbeitsrecht vor. Für die Personalarbeit

bedeutet dies, dass beispielsweise bei Stellenbesetzungen abgelehnte Bewerber wegen Diskriminierung klagen können und einer Flut von Klagen und Schadenersatzforderungen zu erwarten sind. Bei den Personalern liegt dann die Beweislast. Sie müssen also in Zukunft die Rechte ihrer Bewerber stets im Blick behalten und bei Absagen auf genaue Formulierungen achten, um keinen Prozess heraufzubeschwören.

Buchtipp zum Thema Personalwirtschaft

- Stracke, Friedemann: Menschen verstehen - Potenziale erkennen. Die Systematik professioneller Bewerberauswahl und Mitarbeiterbeurteilung. Rosenberger Fachverlag, Leonberg 2005, ISBN 3-931085-52-X. 39,80 EUR.
- Schwarz, Friedhelm: Das Multigenerationen-Unternehmen. So fördern und fordern Sie Mitarbeiter jeden Alters. Redline Verlag, Frankfurt a.M. 2005, ISBN 3-636-01174-X. 24,90 EUR.
- Becker, Manfred: Systematische Personalentwicklung. Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2005, ISBN 3-7910-2252-0, 49,95 EUR.
- Bohlen, Fred N.: Zielwirksam beurteilen und fördern. Von der Beurteilung zur Zielvereinbarung. expert verlag, Renningen-Malsheim 2. Aufl. 2004, ISBN 3-8169-2257-0. 19,80 EUR.
- Gülpen, Barbara: Mitarbeiter fördern. Programme zur Personalentwicklung. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2004, ISBN 3-7910-2310-1. 39,95 EUR.
- Berger/Berger-Klein/Krüger/Linhart: Human Resource Management und Arbeitsgestaltung. Erfolgsfaktoren und betriebliche Erfahrungen. Symposium Verlag, Düsseldorf 2004, ISBN 3-936608-65-2. 39,00 EUR.
- Alle Bücher erhalten Sie bei der Versandbuchhandlung www.trainerbuch.de.
- Beck, Reinhilde/Schwarz, Gotthart: Personalentwicklung. Strategien - Tools - Materialien. ZIEL Verlag, Augsburg 2. Aufl. 2004, ISBN 3-934214-98-3. 25,80 EUR.
- Schüller, Anne M.: Zukunftstrend Mitarbeiterloyalität. Endlich erfolgreich - durch loyale Mitarbeiter. BusinessVillage Verlag, Göttingen 2004, ISBN 3-934424-70-8. 21,80 EUR.
- Geffroy, Barbara: Auf der Suche nach dem richtigen Mitarbeiter. Clienting Inside - der neue Erfolgsfaktor Mensch. GABAL Verlag, Offenbach 2004, ISBN 3-89749-442-6. 19,90 EUR.

ALPHAS BERLIN

„Assessment Center“ war gestern. Die Zukunft heißt „EC“! Wenn Ihnen reine Be- (und Ab-)wertungsmethodik zu oberflächlich erscheint; wenn Sie präzise Bewertungen effizient und mit Akzeptanz gestaltet sehen wollen; wenn also Klarheit, Perspektive und Integration Ihr Ziel ist, bieten Ihnen unsere Entwicklungs-Center ein nachhaltig kräftiges, sehr erfolgreiches Instrument. Gerne sprechen wir mit Ihnen über Referenzen und Details. Wir sind Profis: Unsere Ausgangsbasis sind Ihre Situation und Ihre Ziele. Unser Maß der Dinge ist stets Ihr Erfolg.



ALPHAS-ZENTRUM München/Berlin
Christopher Lesko
 Alter Finkenkrug 5 • D-14612 Falkensee
 Tel.: 03322/4247920
 Mobil: 0172/3802321
 E-Mail: Lesko-Seedorf@t-online.de

HCS-System

Wir unterstützen Personen und Organisationen, die die persönliche Entwicklung mit der beruflichen und Organisationsentwicklung in einem dynamischen Prozess verbinden wollen, sollen, dürfen oder müssen. Das HCS - Human-Capital-System® stellt hierfür Werkzeuge zur Verfügung.

Zielgruppen: Unternehmer, Personal, Personalentwickler, Karriereplaner, Bildungsberater, Projektmanager, Wissensmanager

HCS
 Human Capital System®



HCS Human Capital System®
Heinrich Keßler
 Hornisgründestraße 1 • D-77767 Appenweiler
 Tel.: 07805/910860
 Fax: 07805/910861
 E-Mail: Heinrich.Kessler@2000ff.de
 Internet: www.2000ff.info

Resultance GmbH

Praxiserprobte und in der Wirtschaft anerkannte Kernangebote der Resultance GmbH für Sie sind:

- Zertifizierungslehrgänge im Projektmanagement (IPMA alle Level)
- Systemische und strategische Unternehmensberatung
- Führungskräftetrainings und Coachings
- Implementierungen von PM-Software
- Juristisches Projektmanagement

Unsere Kompetenzen sind in 20 Jahren internationaler Geschäftserfahrung gewachsen.

Resultance GmbH
 Berlin • Graz • Hannover • Nuernberg



Bugstr. 1 • D-91207 Lauf
 Tel.: 09123/9610-21 • Fax: 09123/9605883
 E-Mail: contact@resultance.de
 Internet: www.resultance.de

bbw Akademie

Seit über 30 Jahren steht das bbw Bildungswerk der Wirtschaft mit seinen Weiterbildungsangeboten sowie den Dienstleistungen für Unternehmen für wirtschaftsnahe Qualifizierung. Erwarten Sie von uns lebendige Seminare, an denen Teilnehmer aktiv beteiligt sind. Unsere Dozenten sind mit dem betrieblichen Alltag vertraut und gehen, so oft es möglich ist, auf spezielle Wünsche des Teilnehmerkreises ein. Zielgruppen: Unternehmen, Personalentwickler, Führungskräfte und Mitarbeiter, Privatpersonen aus der gesamten Wirtschaft



bbw Akademie für Betriebswirtschaftliche Weiterbildung GmbH
Sandra Schurke
 Am Schillertheater 2 • D-10625 Berlin
 Tel.: 030/31005-134
 Fax: 030/31005-120
 E-Mail: seminare@bbw-berlin.de
 Internet: www.bbww-berlin.de

IMPETUS

Exzellente Interviews

- Interview-Konzeption
- Interviewer-Training

Qualifizierte Fragebogen

- Marktüberblick
- Einsatzbegleitung

Passgenaue Assessments

- Verfahrensentwicklung
- Beobachter-Training
- Seminar-Moderation
- Ergebnis-Transfer

IMPETUS CONSILIUM
 OLDENBURG & COLLEGEN

Stefan Oldenburg
 Borstels Ende 27 • D-22391 Hamburg
 Tel.: 040 / 378617-0
 Fax: 040 / 378617-99
 E-Mail: contact@impetus.de
 Internet: www.impetus.de

DGSv

Die Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. ist mit über 3.500 Mitgliedern der Berufs- und Fachverband der Supervisor/innen in Deutschland. Die DGSv hat in den letzten Jahren die herausragende Positionierung von Supervision auf dem deutschen Beratungsmarkt erreicht. Supervision ist eine Beratungsform, die personelle, soziale und kooperative Fähigkeiten am Arbeitsplatz entwickeln hilft und eine qualifizierte Begleitung bei institutioneller und organisatorischer Veränderung bietet. Zielgruppen: Führungskräfte, Arbeitsgruppen, Teams und Abteilungen aus Unternehmen und Non-Profit-Organisationen



Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V.
 Lütticher Str. 1-3
 D-50674 Köln
 Tel.: 0221/92004-0
 Fax: 0221/92004-29
 E-Mail: info@dgsv.de
 Internet: www.dgsv.de

Professio-Akademie

PROFESSIO steht für Professionalisierung im Bereich Human Resources. In Jahreskursen mit drei bis fünf 3-tägigen Seminaren werden Themen wie systemische Beratung, Training, Coaching, HR-Management, Teamentwicklung, Organisationsentwicklung angeboten. 13 zertifizierte LehrtrainerInnen stehen für eine kompetente, undogmatische Qualifizierung. Internationale Zertifikate sind möglich.

Zielgruppen: Führungstrainer, Personalentwickler, Organisationsentwickler, Coaches, Manager, Teamentwickler, Moderatoren, HR-Manager



PROFESSIO

Akademie für den Bereich Humanressourcen

PROFESSIO GmbH
 Akademie für den Bereich Humanressourcen
 Erich Hartmann, Birgit Raab
 Am Bocksberg 80 • D-91522 Ansbach
 Tel.: 0981/4663690
 Fax: 0981/63564
 E-Mail: office@professio.de
 Internet: www.professio.de

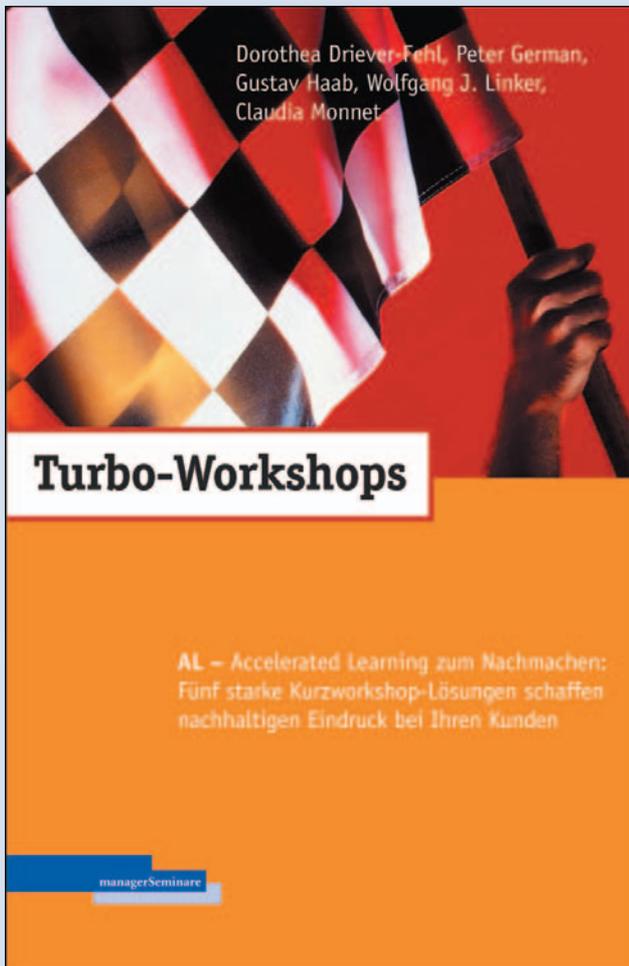
managerSeminare Shop

So optimieren Sie Ihre Seminarmarkt-Darstellung

**NEUERSCHEINUNG**

Birgit Lutzer
Marketing-Instrumente für Trainer
 2005, kt., 352 S.
 ISBN 3-936075-30-1
 Ladenpreis: 49,90 EUR
 www.managerseminare.de/tb/tb-5601

NEUERSCHEINUNG



Aktivierendes Lernen

Fünf AL-Konzepte für die Praxis

Nachdem Dave Meier in seinem Bestseller ‚Accelerated Learning‘ (= AL) die Systematik und Anwendungsweise dieses äußerst wirkungsvollen Lernprinzips eindrucksvoll vorgestellt hat, folgen nun ausführliche Beschreibungen lebendiger und erprobter Praxis-Konzepte, direkt zum Nachmachen.

Fünf AL-Lehrtrainer beschreiben fünf Kurzworkshops zu ihren bevorzugten Trainingsthemen. Obwohl die Herangehensweise jedes einzelnen sehr unterschiedlich ist, haben alle Konzepte eines gemeinsam: Sie beruhen auf der Basis des Aktivierenden Lernens.

Nutzen Sie die nachhaltige Wirkung, die AL auf Ihre Trainingsergebnisse haben wird, ohne dass Sie auf Ihren individuellen Stil verzichten müssen. Beeindrucken Sie Ihre Kunden durch inhaltliche Tiefe bei knapp gehaltenen Trainingszeiten. Sparen Sie mit Hilfe der Prinzipien von AL bares Geld!

Claudia Monnet (Hrsg.)
Turbo-Workshops
Mai/Juni 2005, 368 S., kt.
ISBN 3-936075-28-X
Ladenpreis: 49,90 EUR
Infos:
www.managerseminare.de/tb/tb-5568

Aus dem Inhalt:

Konzept 1: AL – Lernen lernen

- Informationen sinnvoll sammeln und verwerten
- Einfache Strategien, sich Wissen dauerhaft und einsatzbereit zu merken

Konzept 2: Moderation von Besprechungen

- Der sinnvolle Einsatz von Hilfsmitteln
- Das zielorientierte Einbinden der Teilnehmer

Konzept 3: Motivation

- Wie Sie Demotivations-Prophylaxe betreiben können
- Wie Sie motivierende Faktoren verstärken können

Konzept 4: Führung

- Hohe Leistungsbereitschaft bei Mitarbeitern erzielen
- Entwicklung von Mitarbeitern einfach und wirkungsvoll fördern

Konzept 5: Suchtprävention

- Wie man Suchtgefahr erkennt
- Wie Suchtgefahr vermieden werden kann

ms87

Bestell-Nr.	Titel	EUR
.... tb-5568	Turbo-Workshops	49,90

Fax: 0228/977 91-99

Firma _____

Name _____

Str., Hausnr. _____

PLZ, Ort _____

e-Mail* _____

Unterschrift _____

Preise sind Ladenpreise
inkl. MwSt., zzgl. Versand.

Bestellung an:

managerSeminare
Andrea Berscheid
Endenicher Str. 282
53121 Bonn
Tel: 02 28 / 9 77 91-22
shop@managerseminare.de
www.managerseminare.de/shop



Gemeinsam sind wir stark

Teamfähigkeit zählt zu den am häufigsten genannten Soft Skills in Stellenanzeigen. Wer nicht teamfähig ist, scheint heutzutage in kein Unternehmen mehr zu passen. Dabei ist vielen gar nicht klar, was Teamarbeit wirklich bedeutet und dass Teamarbeit nur unter bestimmten Voraussetzungen die gewünschten Resultate liefert.

*„Das Ganze ist mehr als die Summe aller Teile.“
Aristoteles*

Teamarbeit ist in aller Munde und wird gerne als Schlüssel zum unternehmerischen Erfolg gesehen: Ein buntes Sammelsurium aus unterschiedlichen Fachrichtungen und Methodenkompetenzen fördert den gegenseitigen Austausch der Teammitglieder, regt ihre Kreativität und Pro-

blemlösungsfähigkeit an und bringt durch diese Synergieeffekte schnellere Ergebnisse – und für das Unternehmen mitunter erhebliche Kosteneinsparungen.

Teamarbeit ist immer dann sinnvoll, wenn Aufgaben, Probleme oder Projekte kreativ gelöst bzw. bearbeitet werden sollen. Durch eine interdisziplinäre Zusammensetzung von Teams werden neue Lösungswege gefunden.

Teams handeln flexibler und treffen durchdachtere, bessere Entscheidungen als Einzelpersonen. Besonders bei grundlegenden Veränderungen in Unternehmen eignet sich das Instrument Teamarbeit, da Teams unterschiedliche Kräfte vereinen und so leichter Einfluss nehmen und Veränderungen durchsetzen können. Nicht zu vergessen: In einem Team verbinden sich ein großes Wissenspotenzial und zahlreiche methodische wie soziale Kompe-

tenzen, so dass Teammitglieder stetig voneinander lernen und profitieren können.

Die Formen der Teamarbeit

In der Arbeitswelt wird zwischen zwei Formen der Teamarbeit unterschieden:

- *Dauerhafte Teams* finden sich in der Regel in der Industrie, beispielsweise in Form von teilautonomen Arbeitsgruppen in der Automobilfertigung.
- *Temporäre Teams* bestehen nur für eine gewisse Zeitspanne, beispielsweise für die Durchführung eines bestimmten Projekts.

Aber nicht jedes Team ist ein „echtes“ Team. Eine Gruppe, die ähnliche Aufgaben bearbeitet, die Arbeit aber nicht gemeinsam erledigt, ist – wenn überhaupt – eine Arbeitsgruppe. Nur Gruppen, die tatsächlich gemeinsam an der Erreichung eines oder mehrerer vorgegebener Ziele arbeiten, über eine klare Rollenverteilung verfügen und sich in ihrer Zusammensetzung ideal ergänzen, werden als „echte“ Teams bezeichnet. Teams, die darüber hinaus hochmotiviert sind, einen überdurchschnittlichen Zusammenhalt nachweisen und über die gesetzten Ziele hinaus arbeiten, werden als „Hochleistungsteams“ eingestuft.

Was erfolgreiche Teams ausmacht

Teams sind Gruppen, die sich aus unterschiedlichen Fachrichtungen, oft auch aus verschiedenen Abteilungen zusammensetzen. Alle Teammitglie-

der sind hierarchisch gleichgestellt, und die Arbeit wird stets gemeinsam erledigt, wobei jedes Teammitglied die Aufgaben bewältigt, die es entsprechend seiner Fachkompetenz am besten bearbeiten kann. Der Teamleader wiederum moderiert und organisiert die Teamarbeit, ohne mit zu viel Führung die Teamleistung einzuengen.

Ein gutes Team zeichnet sich durch ein angenehmes zwischenmenschliches Klima aus. Das A und O eines erfolgreichen Teams ist das Zusammengehörigkeitsgefühl oder auch „Wir-Gefühl“. Das Team liefert dem einzelnen Mitglied Möglichkeiten, das eigene Selbstwertgefühl zu stärken und gleichzeitig durch das Wir-Gefühl der Gemeinschaft zu Aktivität und Leistung angespornt zu werden. Den Teammitgliedern wird die Möglichkeit gegeben, ihre Bedürfnisse nach Anerkennung, Selbstverwirklichung und Selbstachtung zu befriedigen, was wiederum zu hoher Motivation und ausgeprägtem Leistungswillen führt.

Wie sich gute Teams zusammensetzen

Wer ein erfolgreiches Team aufbauen möchte, sollte seine Teammitglieder so auswählen, dass sie insgesamt ein breites Spektrum an Fachwissen und Methodenkompetenz abdecken. Unerlässlich sind jedoch „Teamtugenden“ wie Offenheit, Flexibilität und die Fähigkeit zur Selbstorganisation, die jedes Teammitglied mitbringen sollte. Für die richtige Auswahl und Zusammensetzung eines Teams empfiehlt es sich, eine Matrix der gewünschten

Fach- und Methodenkenntnisse anzulegen und die potenziellen Kandidaten mit dieser Matrix abzugleichen (s. Abbildung).

Teams sollten nicht zu groß sein und sich aus unterschiedlichen Persönlichkeiten zusammensetzen: Motoren oder auch Machern, Helfern, Analytikern, Dokumentaren und Kreativen bzw. Visionären. In der Praxis haben sich Team von fünf bis sieben Personen am häufigsten bewährt. Je nach Aufgabenstellung und Ziel können Teams aber auch größer oder kleiner sein.

Instrumente zur Teambildung

Um herauszufinden, wie die Aufgaben in einem Team so verteilt werden, dass sie auf die fachlichen, sozialen und persönlichen Kompetenzen der einzelnen Teammitglieder passen, können so genannte Teambildungsinstrumente herangezogen werden. Sie ermitteln die Denkstile, Verhaltenspräferenzen und Arbeitsorganisation der Teammitglieder und geben Hinweise auf ideale Arbeitsfunktionen bzw. Teamrollen. Das TMS Team Management System, das MBTI-Führungsmodell und das DISG Team Profil sind drei Beispiele für Tools, die zur Teamdiagnose eingesetzt werden können.

Die vier Phasen der Teamentwicklung

Das bekannteste Modell zur Teambildung stammt von Bruce W. Tuckman, (Developmental Sequence in Small Groups, Psychological Bulletin, vol.

Beispiel-Matrix für die Teamauswahl					
Gesuchte Kompetenzen	Kandidat 1	Kandidat 2	Kandidat 3	Ist	Soll
Administration	x		x	2	1
Controlling		x		1	1
Marketing	x		x	2	2
Vertrieb		x		1	2
Kreativität		x		1	1
Analytisches Denkvermögen	x			1	1
...					

Buchtipps zum Thema Teambildung/Teamführung

- ▶ van Dick, Rolf/West, Michael A.: Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung. Hogrefe Verlag, Göttingen 2005, ISBN 3-8017-1865-4. 19,95.
- ▶ Herwig-Lempp, Johannes: Ressourcenorientierte Teamarbeit. Systemische Praxis der kollegialen Beratung. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen 2004, ISBN 3-525-46197-6. 19,90 EUR.
- ▶ Garreis, Gerhard/Geisler, Peter: Der Teamquotient. Verbesserung der Teamarbeit durch ein neues Instrument der Teamdiagnostik. expert verlag, Renningen-Malsheim 2004. ISBN 3-8169-2442-5. 34,00 EUR.
- ▶ Wegge, Jürgen: Führung von Arbeitsgruppen. Hogrefe Verlag, Göttingen 2004, ISBN 3-8017-1820-4. 39,95 EUR.
- ▶ Geisbauer, Wilhelm (Hrsg.): Reteaming. Methodenhandbuch zur lösungsorientierten Beratung. Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg 2004, ISBN 3-89670-453-2. 24,95 EUR.
- ▶ Meier, Kerstin: Kreativität in Meeting und Team. Schnell und ergebnisorientiert Lösungen finden. BusinessVillage Verlag, Göttingen 2004, ISBN 3-934424-62-7. 21,80 EUR.

Die hier vorgestellten Publikationen können Sie bei der Versandbuchhandlung www.trainerbuch.de bestellen.

63, 1965, pp. 384-399). Tuckman beschreibt in seinem Fachaufsatz die vier Phasen der Teamentwicklung:

1. Forming:

Die "Schnupperphase", in der die Teammitglieder ausgewählt, einander vorgestellt, der Teamauftrag genannt und die Teamziele festgelegt werden.

2. Storming:

Die "Konfliktphase", in der es zu Cliquenbildung und kleineren Konflikten kommt. Hier sollte der Teamleiter rechtzeitig eingreifen, klare Rollen verteilen, beratend und moderierend zur Seite stehen.

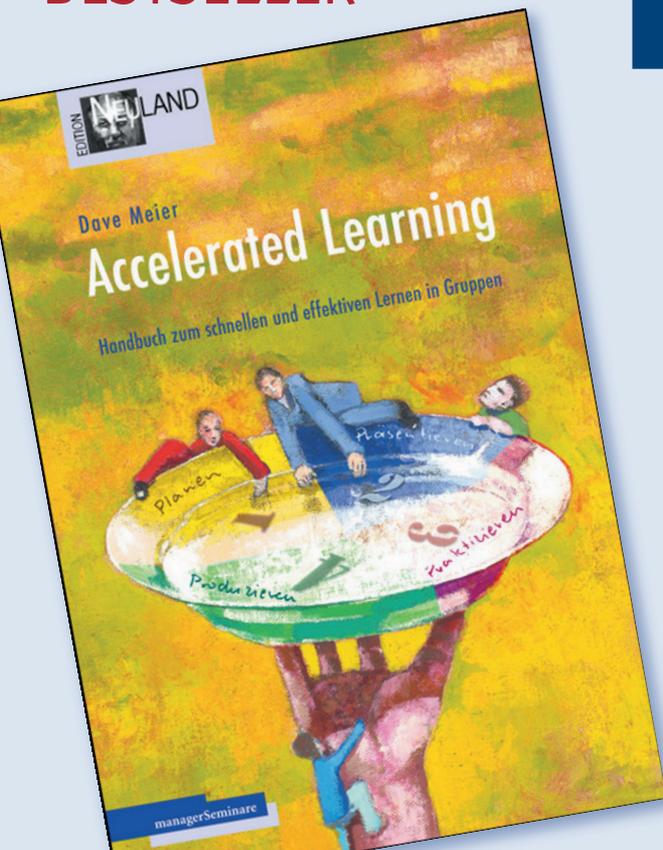
3. Norming:

Die "Organisationsphase", in der die Aufgaben und Rollen fest verteilt sind und das Team sich langsam als Team versteht und fühlt.

4. Performing:

Die "Leistungsphase", in der das Team ein starkes, gemeinsames Selbstvertrauen entwickelt hat und zusammen arbeitet.

BESTSELLER



managerSeminare Shop

Die Grundlagen des beschleunigten Lernens

Accelerated Learning (AL) – ein umfassendes System zum Beschleunigen und Verbessern von Lernprozessen – hat Trainer und Lernende auf der ganzen Welt durch seine Wirksamkeit beeindruckt. Hier ist das Grundlagenwerk zu diesem wissenschaftlich erstklassigen Ansatz. Geschrieben von AL-Guru Dave Meier, liefert das Buch hunderte praktischer Techniken und Ideen, um Trainingszeiten zu kürzen und Trainingskosten zu senken – während sich gleichzeitig Lernen und Langzeit-Ergebnisse signifikant bessern können. Der Original-Bestseller aus den USA wurde übersetzt von AL-Spezialistin Claudia Monnet.

Dave Meier
Accelerated Learning
2004, kt., 316 S.
ISBN 3-936075-02-6
Ladenpreis: 49,90 EUR
www.managerseminare.de/tb/tb-4821

Bestellung bei managerSeminare unter Tel: 0228 / 977 91-10 • Fax: 0228 / 977 91-99
oder per eMail: shop@managerseminare.de

Grenzen der Teamarbeit

Immer wieder gerne zitiert: „Teamwork ist, wenn fünf Leute für etwas bezahlt werden, was vier billiger tun könnten, wenn sie nur zu dritt wären und zwei davon verhindert.“ (Charles

Saunders) . – Ganz Unrecht hat Saunders damit nicht, denn Teamarbeit macht nicht immer Sinn und kann auch Nachteile mit sich bringen:

- Nicht jeder Mitarbeiter eignet sich zum Teamworker. Manch ein Talent

geht im Team unter und verliert in der Gruppe seine Kreativität und Motivation.

- Teamarbeit ist zeitlich aufwendig, denn in Teams herrschen naturgemäß viele unterschiedliche Meinungen vor, so dass stets viel diskutiert wird und die Entscheidungsfindung länger dauert.

- Teamarbeit kann scheitern, wenn die Identifikation mit dem Team und der Teamaufgabe nicht mehr gegeben ist. Teams mit zu unterschiedlichen Persönlichkeiten, unklarer Rollenverteilung oder schlechter Kommunikation leiden unter häufigen Konflikten. Oft führen auch schlecht definierte Aufgaben oder fehlende Zielvorgaben zu einem Scheitern der Teamarbeit. Es wird dann nur noch pro forma zusammengearbeitet oder das Team zerfleischt sich.

Seminare zum Thema Teambildung/Teamführung	
<p>Coaching - Organisationsentwicklung - Supervision 2jährige Ausbildung auf der Grundlage systemisch-konstruktivistischer Methoden. Förderung, Stärkung und Erweiterung von Interventionskompetenz, Selbstreflexion und kollegialer Problemlösemethoden. Referenten: M.Märtens, F.Schneider, S.Wittmann</p>	<p>Termin: Beginn 11.11.2005 Ort: Stuttgart Preis: 6.200 EUR Anbieter: Fortbildungsstelle, S. 20</p>
<p>Mehr Performance durch Team-To-Team-Training! Kommen Sie mit Ihrer Gruppe zum Team-Assessment! Wie in einem Turnier messen Sie sich mit anderen Teams in Ihrer Fähigkeit, Aufgaben und Probleme erfolgreich zu lösen. Dabei lernen Sie intensiv voneinander und aneinander. Sie vergleichen ihre Stärken und Schwächen und erhalten Feedback von Gruppe zu Gruppe. Erfahrene Team-Coaches geben Ihnen zusätzlich wertvolle Hinweise für die Steigerung Ihrer Team-Performance. Direkter, realistischer und effektiver geht Teamentwicklung nicht!</p>	<p>Dauer: 3-5 Tage Termin: 26.-30.09.2005 oder nach Vereinbarung Ort: nach Absprache Preis: 250 EUR netto p. Tag Anbieter: GERBER & VELMERIG, S. 20</p>
<p>„Bei Messeauftritten ist das Standteam der maßgebliche Erfolgsfaktor“. Messeteams tragen in eher gesättigten und instabilen Märkten eine große Verantwortung! Mit unseren 1- oder 2-Tages Trainings und Workshops sorgen wir dafür, dass jeder Einzelne optimal im Team agiert und somit ein Messeerfolg faktisch vorprogrammiert wird. Trainiert werden z.B. Ansprachetechniken, aktive Gesprächsführung, Messe-Ethik, Messeregeln und offensives Messeverhalten. Authentizität, Originalität und ein „Sich-nicht-verstellen“ sind dabei wichtige Trainingsinhalte.</p>	<p>Termine und Preise auf Anfrage Firmen- u. offene Seminare Anbieter: ProConception, S. 20</p>
<p>Konfliktmanagement in Teams Im beruflichen Alltag kommt es in Teams immer wieder zu Konflikten. Um im Unternehmen reibungslos zu organisieren und Gewinne zu erwirtschaften, ist es zwingend notwendig, die zwischenmenschliche Ebene zu pflegen. Im Seminar lernen Sie Konflikte zu erkennen und konstruktiv zu bewältigen. Mit den nötigen Kommunikations- und Verhaltensregeln können Sie unnötige Konflikte vermeiden und bestehende als Chance zur Weiterentwicklung nutzen.</p>	<p>Termin: 07.-08.09.2005 Ort: Frankfurt a.M. Preis: 750 EUR zzgl. MwSt. Anbieter: R.E.S.P.E.K.T., S. 21</p>
<p>Der Basislehrgang (IPMA Level D) zum zertifizierten Projektmanagement-Fachmann (GPM) ist derzeit in Deutschland der umfangreichste Zertifizierungslehrgang für Projektmanagement. Speziell zertifizierte und lizenzierte Trainer begleiten Sie durch mehrere Trainingsphasen. Unser vielfach bewährtes Lehrgangskonzept ist sehr praxisbezogen und wirkt nachhaltig durch Ihr selbst erstelltes Transferprojekt. Es bietet Ihnen die Möglichkeit, sich berufsbegleitend zu qualifizieren.</p>	<p>Termine, Orte und Preise unter: www.resultance.de und auf Anfrage Anbieter: Resultance, S. 20</p>
<p>11 Freunde sollt Ihr sein!? (Projekt-) Teams zum Erfolg führen In der Teamarbeit und gezielten Teamentwicklung liegt heute der Schlüssel vieler erfolgreicher Unternehmen und Organisationen. Der Erfolg basiert dabei auf den zentralen Faktoren Aufgabenorientierung und Beziehungsmanagement. In diesem praxisorientierten Seminar erfahren Sie, wie Sie als Teamleiter oder -mitglied Ihr Team effizienter steuern und zum Erfolg führen können.</p>	<p>Termin: 17.-18.10.2005 Ort: Schloss Langenrain Preis: 560,- Euro Anbieter: TAK, S. 21</p>
<p>Do-It-Yourself-Theater: Teamtraining der besonderen Art Angeleitet von einem erfahrenen Theater-Coach entwickeln die Teilnehmer ein Theaterstück. Mit Filmmusik, Requisiten und viel Spaß setzen sie in Kleingruppen die ausgewählten Themen z. B. als Science-Fiction, Märchen oder Heldenepos in Szene. Unternehmenskommunikation, Teambildung und Networking fließen dabei in kreativer Atmosphäre zusammen. Durch die schrittweise Heranführung und die besondere Arbeitstechnik werden auch Mitarbeiter aktiviert, die sich sonst nie auf die Bühne gewagt hätten.</p>	<p>Dauer: vier Stunden Termin: nach Vereinbarung Ort: firmenintern Preis: auf Anfrage Anbieter: THEATER-INTERAKTIV, S. 21</p>

Hilfe bei Teamproblemen

Wenn die Teammitglieder nicht zusammen, sondern gegeneinander arbeiten oder Konflikte das Team lähmen, muss der Teamleader eingreifen. Er repräsentiert das Team nämlich nicht nur nach Außen hin, sondern ist auch als Feedback-Geber, Konflikt-schlichter und vor allem als Teambereiter bei Problemen zuständig. Gelingt es der Teamführung nicht, den Teamzusammenhalt (wieder-) herzustellen, kann ein außenstehender Teamcoach helfen, die Problemursachen auszumachen und mit dem Team in den Griff zu kriegen. Darüber hinaus bietet der Weiterbildungsmarkt eine Fülle von Trainings an, die speziell auf Teambildungsprozesse zugeschnitten sind. Outdoor-Trainings sind hier besonders beliebt und versprechen mit Hilfe erlebnisorientierter Übungen wie etwa Klettern, Segeln oder Reiten ein gesteigertes „Wir-Gefühl“.

AchieveGlobal

AchieveGlobal ist in mehr als 40 Ländern in den Bereichen Training und Performance Improvement erfolgreich. Wir fördern den Erfolg unserer Kunden durch die Qualifizierung von Mitarbeitern und Führungskräften sowie die ergebnisorientierte Entwicklung der Organisation. Wir sind Prozessbegleiter bei der Mitarbeiter- und Unternehmensentwicklung. Zielgruppen: Mittelständische Unternehmen, (inter-) nationale Konzerne



achieveglobal™

AchieveGlobal

A division of IIR Deutschland GmbH
 Roßstr. 96 • D-40476 Düsseldorf
 Tel.: 0211/55777-00
 Fax: 0211/5591907
 E-Mail: contact@achieveglobal.de
 Internet: www.achieveglobal.de

ALPHAS BERLIN

Gute Teams können in einem Klima von Klarheit ihre Sachaufgaben erfolgreich bewältigen. Unterschiede müssen weder geleugnet noch übersehen werden. Konflikte können integrativ bewältigt werden und stets kann (über alle Unterschiede hinweg) genügend gemeinsame Identität gespürt werden. Im Vordergrund steht letztlich das Verbindende. All unseren Erfahrungen nach wird dies IHR Ergebnis sein, wenn Sie als Vorstand, Geschäftsführer, Führungskraft, Teamleiter, oder HR-Verantwortlicher mit uns zusammenarbeiten. Wir freuen uns auf ein Gespräch!



ALPHAS-ZENTRUM München/Berlin

Christopher Lesko
 Alter Finkenkrug 5 • D-14612 Falkensee
 Tel.: 03322/4247920
 Mobil: 0172/3802321
 E-Mail: Lesko-Seedorf@t-online.de

Fortbildungsstelle

Angebot von Seminaren und Ausbildungen für die genannten Zielgruppen zur Förderung der beruflichen Fähigkeiten und Kompetenzen. Praxisbezogene Vermittlung breitgefächelter Themen und Methoden. Neben therapeutisch beratenden Verfahren vermitteln qualifizierte Trainer/innen organisationsrelevantes Know-how, Methoden des Konfliktmanagement, Soft Skills u.a.

Zielgruppen: Angehörige psychosozialer und medizinischer Berufe, Juristen, Fach- und Führungskräfte aus Wirtschaft, Verwaltung und Soziales

Fortbildungsstelle

Psychotherapeutisches Zentrum

Christian-Belser-Str. 79a
 D-70597 Stuttgart
 Tel.: 0711/6781-421
 Fax: 0711/6781-444
 E-Mail: info@fortbildungsstelle-online.de
 Internet: www.fortbildungsstelle-online.de

GERBER & VELMERIG

M. Gerber-Velmerig, Soz.arb.grad. und C. O. Velmerig, Dipl.Päd. sind beide seit mehr als 20 Jahren TrainerIn für Gruppendynamik (DAGG) sowie SupervisorIn (DGSV) und in freier Praxis als OrganisationsberaterIn, TrainerIn und Coach in unterschiedlichsten Organisationen erfolgreich tätig. Sie stehen in regelmäßiger Kooperation mit alphas-Zentrum, München, Clausen & Co, Hamburg und FGI, Hamburg. Zielgruppen: Fach- und Führungskräfte; Gruppen, Mannschaften und Teams; Profit- und Nonprofit-Organisationen und deren Subsysteme

Margarete Gerber-Velmerig
 und Carl Otto Velmerig
 Oberstockumer Weg 33 • D-48301 Nottuln
 Tel.: 02502/23022
 Fax: 02502/23028
 E-Mail: Gerber@Velmerig.com

KASPER-TRAINING

Ihren Unternehmenserfolg durch kontinuierliche Verbesserung Ihrer Führungskräfte und Mitarbeiter zu steigern - das ist unser Ziel. Unser Hauptmerkmal liegt in der Durchführung von individuellen Trainings und Workshops für die Bereiche Führung, Vertrieb/Verkauf, Innendienst und Service. Parallel dazu führen wir branchenübergreifend offene Trainings durch. Zielgruppen: Führungskräfte, Vertriebs-/Verkaufs-, Innendienst-, Servicemitarbeiter aus allen Branchen



Kasper-Training & Consulting
 Uwe M. Kasper
 Albert-Schweitzer-Str. 20
 D-65366 Geisenheim
 Tel.: 06722/981290
 Fax: 06722/981291
 E-Mail: info@kasper-training.de
 Internet: www.kasper-training.de

MS Management-Service

Die Kernkompetenz von MS Management-Service Dr. Rohrbach & Partner liegt im Bereich Dienstleistungs- und Personalmanagement. Im Bereich Kommunikation ist Dr. Gerdt Rohrbach Lizenznehmer für Team Syntegrity®, ein Großgruppenmoderationsverfahren, das von Stafford Beer und dem Management Zentrum St. Gallen entwickelt wurde.

Zielgruppen:
 Führungskräfte und Mitarbeiter aus Wirtschaftsunternehmen, kommunalen Unternehmen, Behörden



MS Management-Service Dr. Rohrbach & Partner

Trainer & Berater
 Waldstr. 45 • D-91154 Roth
 Tel.: 09171/88215 • Fax: 09171/88317
 E-Mail: MSRohrbach@t-online.de
 Internet:
www.management-service-rohrbach.de

ProConception

Wir sorgen dafür, dass Ihr Messeauftritt ein Erfolg wird. In unseren gründlichen, zielbewussten Workshops und Trainings werden z.B. Ansprachetechniken, aktive Gesprächsführung, Messe-Ethik und offensives Messeverhalten erlernt und trainiert. Authentizität, Originalität und ein „Sich-nicht-verstellen“ sind dabei besonders wichtig. Gerne erstellen wir ein auf Ihr Unternehmen zugeschnittenes Training.



ProConception Consulting Ltd. & Co. KG
 A. Peter Kunzweiler
 Auf dem Hilkenrath 20 • D-52385 Nideggen
 Tel.: 02427/9098-0
 E-Mail: kunzweiler@proconception.net
 Internet: www.kunzweiler.net

Professio-Akademie

PROFESSIO steht für Professionalisierung im Bereich Human Resources. In Jahreskursen mit drei bis fünf 3-tägigen Seminaren werden Themen wie systemische Beratung, Training, Coaching, HR-Management, Teamentwicklung, Organisationsentwicklung angeboten. 13 zertifizierte LehrtrainerInnen stehen für eine kompetente, undogmatische Qualifizierung. Internationale Zertifikate sind möglich. Zielgruppen: Führungstrainer, Personal- und Organisationsentwickler, Coaches, Manager, Teamentwickler, Moderatoren, HR-Manager



PROFESSIO GmbH
 Akademie für den Bereich Humanressourcen
 Am Bocksberg 80 • D-91522 Ansbach
 Tel.: 0981/4663690
 E-Mail: office@professio.de
 Internet: www.professio.de

R.E.S.P.E.K.T.

R.E.S.P.E.K.T. steht für „Rhetorik - Erfolgreiche Besprechungen - Selbstbewusst führen - Präsentieren/Moderieren - Effektives Konfliktmanagement - Kommunikation/Gesprächsführung - Telefontraining“. Dipl.-Päd. Peter Müller bietet individuelles Training und Coaching auf der Grundlage umfangreicher Erfahrungen aus der Zusammenarbeit mit vielen namhaften Unternehmen.

Zielgruppen: Menschen aus allen Berufszweigen, die Mitarbeiter führen, vor Gruppen reden, Konflikte bewältigen und erfolgreich kommunizieren wollen.

R.E.S.P.E.K.T.
 Seminare & Coaching

R.E.S.P.E.K.T. Seminare & Coaching

Peter Müller
 Zeißelstr. 8 • D-60318 Frankfurt
 Tel.: 069/26401447
 Fax: 069/95928285
 E-Mail: mueller@respekt-seminare.de
 Internet: www.respekt-seminare.de

Resultance GmbH

Praxiserprobte und in der Wirtschaft anerkannte Kernangebote der Resultance GmbH für Sie sind:

- Zertifizierungslehrgänge im Projektmanagement
- Systemische und strategische Unternehmensberatung
- Führungskräfte trainings und Coachings
- Implementierungen von PM-Software
- Juristisches Projektmanagement

Unsere Kompetenzen sind in 20 Jahren internationaler Geschäftserfahrung gewachsen.



Resultance GmbH
Berlin • Graz • Hannover • Nuernberg

Bugstr. 1 • D-91207 Lauf
Tel.: 09123/9610-21 • Fax: 09123/9605883
E-Mail: contact@resultance.de
Internet: www.resultance.de

TAK

„Beste deutsche Hochschule in Sachen Weiterbildung“ so entschied der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft im Herbst 2004. Die TAK gGmbH – Institut für wissenschaftliche Weiterbildung an der FH Konstanz – führt seit knapp 20 Jahren berufsbegleitende Weiterbildungen in Form von Seminaren, Zusatzqualifikationen mit Hochschulzertifikat und Inhouse-Trainings in den Bereichen Management, Soft Skills, Engineering und Computer Science durch.

Zielgruppe: Fach- und Führungskräfte aller Ebenen, Nachwuchs-Führungskräfte aus Industrie, Wirtschaft und Verwaltung



Technische Akademie Konstanz gGmbH
Roland Luxemburger
Brauneggerstr. 55 • D-78462 Konstanz
Tel.: 07531/206-337
Fax: 07531/206-436
E-Mail: info@tak.fh-konstanz.de
Internet: www.tak.fh-konstanz.de

THEATER-INTERAKTIV

Unternehmenstheater auf höchstem Niveau. Ob themenbezogene Unterhaltung auf Events oder problemlösende Seminare - das internationale Ensemble aus Schauspielern, Trainern und Moderatoren liefert maßgeschneiderte Lösungen: Interaktives Theater, Improvisation, Spiegel-Theater, Inszenierung, Workshops für Mitarbeiter und Führungskräfte, Seminare für Trainer. Sprachen: Deutsch, Englisch, Französisch.

Zielgruppen:
Trainer, Berater, Agenturen, Personalentwickler, Eventmanager, Führungskräfte, Projektleiter.



THEATER-INTERAKTIV GbR Gesellschaft für Unternehmenstheater
Schmellerstr. 19 • D-80337 München
Tel.: 089/5484759-0
Fax: 089/5484759-9
E-Mail: info@theater-interaktiv.de
Internet: www.theater-interaktiv.de

TRIAS Schweiz/BRD

1991 gründete Dr. Gerhard Fatzer das Institut für Supervision und Organisationsentwicklung, nachdem er über zehn Jahre als Berater und Ausbilder für Organisationsentwicklung tätig war. 20 Trainer und Berater mit renommierten Kunden arbeiten heute in der Weiterbildung für Supervision und Organisationsentwicklung (CH/BRD/A). Kooperationen mit M.I.T. und Harvard in Boston (Programm: Trias in Boston).

Zielgruppen: Personalentwickler, OE-Berater, Supervisoren, Führungskräfte aus Wirtschaft, Gesundheitsberater, Verwaltung, Schulen, Organisationen

Trias Institut für Supervision und Organisationsentwicklung Zürich
Brunnenwisstraße 17 • CH-8627 Grüningen
Tel.: 0041/1/9361481
Fax: 0041/1/9752903
E-Mail: info@trias.ch
Internet: www.trias.ch

Beim nächsten Mal mit dabei sein?

Sie sind Weiterbildungsanbieter und möchten im nächsten **seminar:magazin** mit dabei sein? Oder „nur“ mit Ihren Seminarangeboten in unserer Online-Datenbank **seminar:markt** gelistet werden? - Dann rufen Sie uns an, mailen Sie uns oder senden Sie uns ein Fax. Wir informieren Sie gerne und unverbindlich über unser Angebot!

Unser Angebot hat Biss.



managerSeminare Verlags GmbH
Online-Abteilung
Endenicher Str. 282 • D-53121 Bonn
Tel.: 0228/97791-11 • Fax: 0228/616164
E-Mail: info@seminarmarkt.de
Internet: www.seminarmarkt.de



Die nächste Ausgabe des seminar:magazins erscheint am 21.10.2005.

Die Themen:

- Präsentieren, Moderieren
- Verkauf/Marketing/PR



für die Weiterbildungsbranche von Bedeutung sind. Weiterhin informieren wir Sie in dieser Rubrik über die bekanntesten Gütesiegel und Zertifikate, über Ihre Beschwerdemöglichkeiten bei Unstimmigkeiten mit Seminarveranstaltern sowie über Beratungsstellen, die Auskünfte zu Sekten und Psychogruppen in der Weiterbildung erteilen.

Weiterbildungsmedien und -Dokumente im Medien-Shop

Das passende Buch zum Seminar finden Sie im Medien-Shop (5) vom seminar:markt. In Kooperation mit der Versandbuchhandlung *trainerbuch* werden hier über 3.000 aktuelle Fachtitel präsentiert. - Aber der Medien-Shop bietet weit mehr als Bücher:

- In der *Infothek* stehen über 1.000 Dokumente zum Thema Weiterbildung als Download bereit, die von Bildungsanbietern kostenlos zur Verfügung gestellt werden, wie etwa eBooks, Fachaufsätze, Vorträge und Seminarbroschüren.

- Im *Anbierterverzeichnis* finden Sie Seminarveranstalter aus ganz Deutschland mit Tätigkeitsbereichen, Zielgruppenbeschreibung und den kompletten Kontaktadressen. Jedes Postleitzahlen-Gebiet kann einzeln als PDF-Datei heruntergeladen werden.

- Im Bereich *Marktübersichten* finden Sie über 20 Marktübersichten. Wenn Sie wissen möchten, welche Ausbildungsmöglichkeiten der Trainingsmarkt bietet oder wer Trainings zu neuen Trendthemen durchführt, sind Sie hier richtig.

Diskutieren Sie mit Weiterbildungsprofis

Wenn Sie den fachlichen Austausch suchen, Fragen zu Weiterbildungsmöglichkeiten haben oder wissen möchten, welche Erfahrungen und Tipps andere mit Trainings oder Coaching gemacht haben, steht Ihnen das Weiterbildungsforum (6) zur Verfügung. Hier können Sie andere Bildungsinteressierte und Weiterbildungsprofis treffen.

Den seminar:markt finden Sie unter www.seminarmarkt.de.

Der seminar:markt, ein Angebot des Bonner Weiterbildungsfachverbands *managerSeminare*, ist einer der größten Online-Marktplätze für die Mitarbeiter- und Führungskräftequalifizierung im deutschsprachigen Raum. Hier finden Sie über 14.000 aktuelle Weiterbildungsangebote von mehr als 1.100 Anbietern sowie eine Reihe von nützlichen Zusatz-Services zum Thema Weiterbildung.

Suchen und finden

So groß und vielfältig das Weiterbildungsangebot des seminar:markt ist, so einfach ist die Suche nach der passenden Veranstaltung. Über eine Suchmaske (1) erhalten Sie mit wenigen Mausklicks die Seminare, die auf Ihren Bildungsbedarf passen:

- Über eine Stichwort- und eine Schlagwortsuche können Sie die gesuchten Inhalte vorgeben und diese thematisch eingrenzen.

- Anschließend klicken Sie auf „Suchen“ und erhalten die Angebote, die zu dem von Ihnen gesuchten Thema in unserer Datenbank gelistet sind. Bei zu langen Trefferlisten können Sie Ihre Suche verfeinern, indem Sie beispielsweise einen Termin oder einen maximalen Preis vorgeben.

Stöbern im Katalog

Wenn Sie lieber in einem Katalog nach Weiterbildungsangeboten stö-

bern möchten, können Sie dies auch beim seminar:markt tun: Klicken Sie dafür einfach im linken Menü (2) auf eine der zwanzig Hauptrubriken und blättern Sie anschließend durch Klick auf die Doppelpfeile hinter den Oberbegriffen der Rubrik weiter, bis Sie das für Sie passende Seminar bzw. den passenden Anbieter finden.

Unterstützung bei der Seminarsuche durch den SeminarAgenten

Wenn Sie in der Datenbank nicht fündig geworden sind, beauftragen Sie einfach Ihren persönlichen SeminarAgenten (3) mit der Suche nach passenden Weiterbildungsangeboten. Ihre Wunschseminare werden Ihnen dann einmal pro Woche bequem per E-Mail ins Haus geliefert. So bleiben Sie automatisch auf dem Laufenden.

Wissenswertes zur Qualität von Seminaren

Was Sie über die Qualitätssicherung und -kriterien in der Weiterbildung wissen müssen, hat die seminar:markt-Redaktion für Sie in der Rubrik *Weiterbildungsqualität* (4) zusammengestellt. Hier finden Sie Checklisten, die Ihnen bei der Auswahl von geeigneten Kursen helfen, und erfahren, welche staatlichen Informationsstellen, Forschungs- und Bildungsinstitute, Fachzeitschriften, Kammern, Verbände und Netzwerke

Der neue Ausschreibungs-Service für Unternehmen

Trainings-Dienstleistungen professionell ausschreiben und günstig einkaufen

„Marktplatz“ heißt das neue Online-Tool von **seminar:markt**. Mit ihm können Unternehmen kostenlos und anonym Weiterbildungsmaßnahmen öffentlich ausschreiben.

Geeignete Weiterbildungs-Anbieter werden per E-Mail davon informiert und aufgefordert, Angebote abzugeben. Nach Ablauf des Ausschreibungs-Zeitraums erhält das ausschreibende Unternehmen ebenfalls per E-Mail eine Übersicht aller eingegangenen Bewerbungen zur weiteren Bearbeitung (Bewertung des Angebotes, automatisierte Absagen oder Kontaktaufnahme mit dem Anbieter).

Vorteile für Unternehmen und Organisationen

- ✓ Systematisches Marktscreening mit geringem Aufwand bei über 1.000 Weiterbildungs-Anbietern
- ✓ Standardisierte Formulare und einfache Bearbeitungsroutinen sparen kostbare Zeit
- ✓ Strukturierte und leicht vergleichbare Angebote erleichtern die Vorauswahl eines geeigneten Weiterbildungspartners
- ✓ Die Nutzung der Ausschreibungs-Plattform ist kostenlos, der Name des ausschreibenden Unternehmens bleibt anonym

Informationen zu **seminar:markt**

seminar:markt ist einer der größten Marktplätze für Mitarbeiter- und Führungskräftequalifizierung im deutschsprachigen Internet. Über 1.000 redaktionell geprüfte Weiterbildungs-Anbieter bieten mehr als 10.000 offene und firmeninterne Weiterbildungen an. Hinter **seminar:markt** steht der bekannte Weiterbildungsfachverlag „managerSeminare“.

www.seminarmarkt.de/ma

*Es ist
manchmal schwer,
den **Überblick**
zu behalten.*



*Aber nicht
unmöglich.*

Recherchieren Sie in knapp 12.000 Weiterbildungsangeboten von rund 1.100 Anbietern und finden Sie die passende Maßnahme für die Qualifizierung Ihrer Mitarbeiter.

www.seminarmarkt.de

Der Marktplatz für Mitarbeiter- und Führungskräftequalifizierung

www.seminarmarkt.de ist ein Online-Service der managerSeminare Verlags GmbH, Bonn