

Personales Empowerment für Experten bei Gruner + Jahr Leistungsträger unterstützen und stärken

Die Personal- und Managemententwicklung der Gruner + Jahr AG & Co. KG hat ihr Entwicklungsprogramm für engagierte und leistungsstarke Mitarbeiter neu ausgerichtet. Die Aufgaben und Herausforderungen dieser Zielgruppe, Fachleute auf Schlüsselpositionen überwiegend ohne Führungsfunktion, sind anspruchsvoll und werden infolge der enormen Umbrüche und Veränderungen im Verlagswesen weiter wachsen. Das neu konzipierte Individualprogramm soll diese Leistungsträger unterstützen und stärken. Kernelemente sind dabei Selbststeuerung und Selbstmanagement, die Lösung von Zielkonflikten, der konstruktive Umgang mit Ambivalenzen und Veränderungen, das Festlegen von Prioritäten sowie die Reflexion von Emotionen, Motivation und Willenskraft.

Unter Druck stehen derzeit viele Verlage, so auch Gruner + Jahr in Hamburg. Dort soll ein maßgeschneidertes Programm für Leistungsträger die negativen Folgen von Veränderungen mildern.

„Ist das Leben, das wir leben, unser eigenes?“, fragt Wilhelm Schmid zu Beginn seines Buches *Schönes Leben? Einführung in die Lebenskunst* (2000, 9). Darf diese Frage auch in der modernen Arbeitswelt gestellt werden, in der Mitarbeiter und Führungskräfte vorgegebene Ziele der Geschäftsleitung erreichen müssen? Die Frage führt zu den Themen Beteiligungsmöglichkeit und Gestaltungsmacht. Leistungsträger in Organisationen bewegen sich heute in einem Spannungsfeld von Fremdbestimmung und Gestaltungswillen, von Innovationsdruck und Qualitätszielen sowie von Durchsetzungs- und Anpassungsnotwendigkeiten. Insbesondere von Mitarbeitern auf Schlüsselpositionen und von Fachexperten wird erwartet, dass sie sich willensstark und motiviert einbringen, Veränderungsprozesse annehmen und Verantwortung übernehmen. Diese Personen stehen heute vor der Herausforderung, ihre berufliche Lebenswelt selbstbewusst zu gestalten und sie sich aktiv anzueignen.

Für die Personalentwicklung der Gruner + Jahr AG & Co. KG in Hamburg sind diese Herausforderungen Ausgangspunkt für die Konzeption eines neuen Entwicklungsprogramms. Dieses Programm soll sowohl der sich ständig verändernden Medienbranche als auch den veränderten Anforderungen jedes einzelnen Mitarbeiters Rechnung tragen. Entwicklungsprogramme für Mitarbeiter mit hoher Expertise und Leistungsbereitschaft haben bei Gruner + Jahr eine lange Tradition. Neben den Programmen für High Potentials (das „Nachwuchsprogramm“) und Führungskräfte (das





Wilhelm Borgmann,
Sportwissenschaftler
M.A., ist Seniorberater
der PWS Wollsching-
Strobel Management-
beratung GmbH in
Frankfurt am Main.



Nele Schön,
Diplom-Soziologin,
ist Referentin für
Personalentwicklung
bei der Gruner +
Jahr AG & Co. KG in
Hamburg.



Nur arbeiten oder leben... Arbeitsbedingungen in Krisenzeiten konfrontieren viele Leistungsträger mit der Sinnfrage. Foto: Layout-Check in der „Brigitte“-Redaktion.

„Führungskolleg“) gab es bisher schon die sogenannte „Mitarbeiterförderung“ mit Trainings zu Themen wie Kommunikation, Teamentwicklung und Projektmanagement.

Dieses Programm konzentrierte sich vor allem auf ein Real-Life-Projekt, das die Teilnehmer überwiegend selbstständig bearbeiteten. Dabei wurden Projektideen (eingereicht von Chefredakteuren und Führungskräften aus den Verlagsgruppen) bearbeitet und dem Vorstand sowie ausgewähltem Fachpublikum präsentiert. Die Projektergebnisse erreichten oft ein sehr hohes Niveau, allerdings wurden Teile der Konzepte nur selten auch tatsächlich umgesetzt. Die Projektarbeit beförderte innovative Kräfte und Ideen, die Teilnehmer zeigten hohe Eigenverantwortung und setzten die Ziele mit hoher Leistungsbereitschaft um. Dennoch bewerteten die Teilnehmer ihre Arbeit in den Projekten des Förderprogramms im Laufe der Zeit zunehmend kritisch.

Was war geschehen? Zielgruppe der Mitarbeiterförderung waren engagierte und leistungsstarke Mitarbeiter aus Redaktionen und Verlagsabteilungen ohne Führungsverantwortung. Sie wurden von ihren Führungskräften vorgeschlagen und vom Vorstand nominiert. Die Teilnehmer waren oft Experten auf ihrem jeweiligen Gebiet und leisteten in ihrem Verantwortungsbereich Überdurchschnittliches. Durch die Projektarbeit im Förderprogramm, die mindestens fünf Stunden Mehrarbeit pro Woche bedeutete, gerieten die Teilnehmer unausweichlich in eine Situation, in der sie schließlich überlastet waren. Dazu trugen auch Umstrukturierungen und Sparmaßnahmen bei, in deren Folge immer mehr Verantwortung auf einzelne Mitarbeiter und insbesondere auf die Leistungsträger übertragen wurde. So gerieten Leistungsträger in eine Situation, in der sie die Mitarbeiterförderung (insb. die Projektarbeit) aufgrund der hohen Arbeitsbelastung zunehmend als ‚Strafe‘ empfanden.

Medienunternehmen im Wandel

Europas größter Zeitschriftenverlag steht angesichts der Wirtschaftskrise und dem damit beschleunigten strukturellen Medienwandel vor großen Herausforderungen. Um auch in Zukunft profitabel – und damit journalistisch unabhängig – arbeiten zu können, muss sich Gruner + Jahr schon heute neu aufstellen. Reorganisationen und Personalreduzierung sind in diesem Change-Prozess zwangsläufig. Neben dem Umbau des Kerngeschäfts mit den bestehenden Marken (Stern, Geo, Brigitte etc.) geht es vor allem um den Ausbau des Kerngeschäfts. Hier bieten einige Felder besonders große Wachstumsmöglichkeiten, vor allem Corporate Publishing, die Online-Vermarktung und die Internationalisierung.

Neben diesem Ausbau werden unter dem Konsolidierungsdruck auch die Mitarbeiter in Verlag und Redaktion und damit auch die bestehenden Marken näher zusammenrücken müssen. Ein aktuelles Beispiel dafür sind die Wirtschaftstitel Capital, Impulse und Börse Online, die 2009 zusammen mit der Financial Times Deutschland unter das Dach G+J Wirtschaftsmedien gefasst wurden. Begriffe wie Veränderung, Entwicklung und Change Management kennzeichnen schon jetzt die Unternehmenssituation. Für Führungskräfte und Mitarbeiter bedeutet dies steigende Anforderungen und wachsende Aufgaben. Die Herausforderungen für den Einzelnen nehmen dabei zu. Für Gruner + Jahr heißt das, dass die Entwicklung und Bindung leistungsbereiter, kreativer und mutiger Köpfe ein bedeutsamer Erfolgsfaktor für den Umbau und die Innovation sein wird.

Zielbild der Neukonzeption

Mit Blick auf die Veränderungssituation des Unternehmens und die nochmals sich verdichtende Arbeitssituation der Leistungsträger veränderte die Personalentwicklung die Zielrich-

tung der ehemaligen „Mitarbeiterförderung“. Die Neukonzeption orientiert sich an den strategischen Erfordernissen des Unternehmens und zeichnet sich durch einen individuellen Ansatz aus (persönliche Standortanalyse, Entwicklungsgespräche, individuelle Selbsteinschätzung). Sie ist modular aufgebaut (Kernmodule, Ergänzungsmodule) und berücksichtigt aktuelle Herausforderungen des Unternehmens und seiner Mitarbeiter. Im neuen Entwicklungsprogramm (vgl. Abb. 1) werden die Teilnehmer dadurch entlastet, dass während des Programms kein Projekt mehr bearbeitet wird.

Die Themen Veränderungs- und Konfliktmanagement werden in den Modulen verstärkt, ein konstruktives Networking entsteht durch Gruppenarbeit und Explorationen innerhalb des Unternehmens (vorzugsweise zum Thema Change Management). Das Individualprogramm bindet die Personalentwicklung produktiv ein, beinhaltet praxisnahe und anwendbare Methoden und will so Nachhaltigkeit erreichen.

Selbststeuerung im Fokus

Die skizzierte Ausgangslage der teilnehmenden Experten und die zu erwartende Veränderungsdynamik bei Gruner + Jahr erfordern ein Entwicklungsprogramm, das die Leistungsträger darin unterstützt, in der herausfordernden Veränderungssituation bestmögliche Ergebnisse zu erzielen. Der Umbau des Unternehmens erfordert gestärkte und selbstbewusste Mitarbeiter, die innovativ und flexibel agieren, komplexe Aufgaben und Grenzsituationen des Wandels meistern. Zudem müssen sie zukünftig verstärkt bereit sein, Veränderungen anzunehmen und zu realisieren.

Im Wesentlichen zielt das Individualprogramm auf die Stärkung der Person. Selbststeuerung und Selbstmanagement sind deshalb Kernelemente. Dieser Fokus ist so wichtig, weil erfolgreiche Selbststeuerung ein Schlüssel für die genannten Anforderungen ist. Eben diese Selbststeuerung zielt darauf ab, geeignete Bedingungen und Techniken für sich und

sein Handeln herzustellen. Selbstmanagement wird gemeinhin umfassender als „proaktive Gestaltung eigener Kognitionen, Emotionen, Motivationen und Handlungen“ (Senges-Anderson 2008, 34) verstanden.

Selbststeuerung und Selbstmanagement sind grundsätzlich lern- und trainierbar. Strategien der Selbststeuerung entstehen lebensbegleitend: Menschen entwickeln einen gewissen Fundus an Selbststeuerungstechniken, die ab dem Kleinkindalter bewusst eingesetzt und in der Auseinandersetzung mit dem sozialen Umfeld immer wieder verändert werden. Diese Techniken werden dann erst zu Selbstmanagement, wenn sie reflektiert eingesetzt werden. Zu Beginn der beruflichen Karriere verfügt jeder über individuell unterschiedlich ausgebildete Steuerungskomponenten mit spezifischen Schwerpunkten, Stärken und Lernfeldern.

Die Selbstmanagementkompetenz im berufsspezifischen Bereich muss in der Regel erst (manchmal auch mühsam) angeeignet werden. Letztlich sei es eine Frage unseres Selbstmanagements, schreibt Peter Wollsching-Strobel (2009, 190), ob sich Mitarbeiter einer Herausforderung überhaupt gewachsen fühlen, ob und wie sie sich Ziele setzen, wie sie ihr Handeln steuern und überwachen, wie viel Energie sie mobilisieren können, ob und wie sie mit anderen kooperieren und wie sie mit Rückschlägen umgehen.

Handlungsfelder der Selbststeuerung

Um zu veranschaulichen, in welchen Alltagssituationen und Dynamiken sich Leistungsträger befinden, werden im Folgenden typische Praxisfälle skizziert. Im Individualprogramm werden solche oder ähnliche Situationen thematisiert; individuelle Strategien, Vorgehensweisen und Techniken zur Bewältigung der Herausforderungen werden dann mit den Teilnehmern herausgearbeitet.

Willensstärke Leistungsträger haben einen starken Willen, Themen, Prozesse und Zusammenhänge zu durchdrin-

gen. Sie interessieren sich für bestmögliche Lösungen und engagieren sich, um Ziele auch tatsächlich zu erreichen. Aufgrund ihres Leistungswillens und ihrer hohen Eigenmotivation sind sie in der Verfolgung ihrer Ziele aber auch häufig unnachgiebig mit sich selbst. In Krisenzeiten, Veränderungs- und Belastungssituationen verdoppeln sie ihre Anstrengungen und werden zum Teil autoritär gegenüber anderen und sich selbst. Der Kontakt zu eigenen innerpsychischen Vorgängen geht verloren, Leistungsträger steuern dann nicht mehr bewusst, sondern verfallen in Automatismen und verlieren die Selbstreflexionsfähigkeit. Aus Überkontrolle und der Unterdrückung eigener Bedürfnisse, Motive und Emotionen können Konflikte und gesundheitliche Störungen entstehen.

Störung intrinsischer Motivation Durch eine ständig wachsende Arbeitsbelastung können auch Leistungsträger in ei-

Weiterbildung macht stark



Deutsche Gesellschaft
für Personalführung e.V.

Fon 0211 5978-0
E-Mail info@dgfp.de
www.dgfp.de/akademie

Aufbau des Individualprogramms (Förderprogramm für Fachexperten)

Start	Nominierung der Teilnehmer
Fördergespräch	Fördergespräch mit dem Vorgesetzten
PE-Gespräch	Vorgespräch mit der Personalentwicklung (PE)
GPOP* / MBTI**	Individuelle Selbsteinschätzung (GPOP / MBTI) – Beratungsgespräche mit dem Trainer
Modul 1 (3 Tage)	Persönlichkeitsstärkung und Selbstmanagement – Grundlagen des Networking
	Networking-Exploration
Modul 2 (2 Tage)	Aktive Gestaltung von Veränderungsprozessen (Kamingespräch mit dem Vorstand)
Optional (je 1 Tag)	Verhandeln und Argumentieren
	Basics Projektmanagement
	Präsentation und Moderation
Modul 3 (3 Tage)	Produktive Konfliktbearbeitung – Individuelle Auswertung und Feedback
Abschluss	Nachgespräch mit dem Vorgesetzten und der PE

* Golden Profiler of Personality; ** Myer-Briggs Typenindikator

Abb. 1

Unvereinbarkeit von Motiven und Zielen



Abb. 2

ne Motivationskrise geraten. Wenn Freiraum für Kreativität und Gestaltung fehlt, geht die Sinnhaftigkeit des eigenen Handelns verloren. Mitarbeiter verlieren sich in der Aufgabenfülle und nehmen ihr Handeln zunehmend als Pflicht und Routine wahr, oft ohne dies zu bemerken. Leistungsträger geraten dann in eine Motivationskrise: „Problematisch wird es immer dann, wenn bewusste Ziele und weniger bewusste Motive nicht übereinstimmen, es also zu Störungen in unserer Motivstruktur kommt. Im Zuge solcher Störungen kann es zum Abfall der intrinsischen Motivation kommen. Das kann sich in Unlust, Ablenkung, Unzufriedenheit mit dem eigenen Tun, Zweifeln sowie negativen Gedanken und Gefühlen bezüglich der aktuellen Tätigkeit und den damit verbundenen Zielen äußern, aber auch in wachsendem Anstrengungsempfinden und daraus resultierender Erschöpfung.“ (Wollsching-Strobel 2009, 213) (vgl. Abb. 2)

Wertediffusion in Veränderungssituationen Die meisten leistungsorientierten Menschen entwickeln im Laufe ihrer beruflichen Karriere klare Einstellungen und handlungsleitende Werte. Vorbildver-

halten, soziale Gerechtigkeit, Loyalität, Beteiligung und Ehrlichkeit sind zentrale Werte. In unternehmerischen Krisen- und Veränderungssituationen geraten diese Mitarbeiter oft in Einstellungs- und Wertekonflikte. Insbesondere wenn Restrukturierungen anstehen und durch mangelnde Kommunikation Veränderungen nicht verstanden werden, kommt es vor, dass sich Leistungsträger von ‚ihrem‘ Unternehmen abwenden. Wenn Kollegen durch Umstrukturierungen Benachteiligungen erfahren oder Arbeitsplätze in Gefahr geraten, können innere Konflikte und Motivationsverlust entstehen. Die leistungsbereiten Mitarbeiter stellen dann unternehmerische Entscheidungen infrage und stehen nicht mehr hinter ihren Handlungen. Motivation, Leistungsbereitschaft und -niveau sinken.

Vernachlässigung der Emotionen Leistungsstarke Mitarbeiter werden von außen oft als dauerhaft stabil erlebt. Sie sind konzentriert bei der Sache, haben die Fäden in der Hand und scheinen oft in gleichmäßiger Stimmung auf mittlerem bis hohem Aktivierungsniveau zu arbeiten. In ihrer intensiven Ausein-

dersetzung mit den anstehenden Herausforderungen nehmen sie natürliche Schwankungen von Gefühlen und Aktivierungsgraden nicht bewusst wahr. Intrinsisch motiviert überschätzen sie tendenziell ihre physischen und psychischen Kräfte und unterschätzen notwendige Regenerations- und Erholungszeiten. Es kann dann zu Verspannungen, Schlafstörungen und weiteren Stresssymptomen kommen.

Selbst- und Kontextreflexion

Neben vielen individuellen Motiven zeichnen sich Leistungsträger dadurch aus, dass sie in der täglichen Berufspraxis mit dem herrschenden Status quo oft unzufrieden sind. Sie setzen sich mit der Ist-Situation auseinander und wollen mehr; sie streben nach Veränderung und Perfektion. Mit dieser Hinwendung zur Veränderung stoßen sie jedoch an Grenzen: Die Kollegen ziehen nicht mit, das Umfeld blockiert, die Organisation ist träge. Um in der täglichen Verbesserungsarbeit zu punkten, müssen die Protagonisten vorausdenken und strategisch vorgehen. Das notwendige Antizipati-

onsvermögen zur Bewältigung der persönlichen und beruflichen Anforderungen entsteht durch Selbst- und Kontextreflexion. Reflexion ist in Unternehmen jedoch nicht unbedingt positiv besetzt, denn es bedeutet Nachdenken. Das kostet Zeit und wird gelegentlich als Nicht-handeln abgewertet.

Die sogenannte „Re-Zeit“ meint nach Wilhelm Schmid die „Wiederherstellung, Wiedererinnerung und Wiederentdeckung“ (Schmid 2007, 13) und ist für die stark im Wandel befindlichen Unternehmen etwas Fremdes. Derzeit regiere „das Pro“, so Schmid: „Das Pro-Zeitalter“ steht für das Vorwärts, für Projekte, Prozesse, Produktivität, Proaktivität und Profite (a.a.O., 14). Doch gerade in dynamischen, flexiblen und schnellen Zeiten braucht das Pro auch das Re: das Innehalten und die Selbstreflexion. Selbstbeobachtung und Selbstwahrnehmung sind die Basis der Selbstreflexion und damit der Selbststeuerung. Erfolgreiche Selbststeuerung führt zu Selbstwirksamkeit und damit zum Aufbau von Selbstvertrauen. Selbstvertrauen ist das Fundament der Selbstveränderung sowie des konstruktiven Setzens von Veränderungsimpulsen im jeweiligen System und in der eigenen Entwicklung.

Selbstgefühl fördern und entwickeln

Im Individualprogramm bei Gruner + Jahr sind beim Lernen von Selbststeuerung und Selbstmanagement zwei Voraussetzungen bedeutsam: die konstruktive Arbeit mit Emotionen und die eindeutige wertschätzende Grundhaltung des Trainers. Auf dem Weg zu Selbststeuerung und Selbstmanagement ist die Wahrnehmung der eigenen Emotionen fundamental. Emotionen machen sich insbesondere bei tiefgreifenden Veränderungen deutlich bemerkbar. Ärger, Freude, Scham und Sorgen schlagen auf die Stimmung und beeinflussen langfristig die Unternehmenskultur. Emotionen äußern sich häufig in erregtem Sprechen oder in Phänomenen wie Türen schlagen, gegen den Schreibtisch treten oder – positiv – durch einen freundlichen Ge-

sichtsausdruck. Aus Sicht des Managements sind Emotionen bei Mitarbeitern häufig unpassend und werden als diffus anstrengend wahrgenommen. Sie stören gewohnte Routinen und verlangsamten Prozesse. Zudem sind Emotionen schwer greifbar, sie machen mitunter Angst und lösen bei Entscheidungsträgern oft eigene Unsicherheiten aus.

Für Leistungsträger ist es daher enorm wichtig, die eigenen Emotionen wahrzunehmen, kennenzulernen und ein bewusstes Selbstgefühl aufzubauen. Die konstruktive Arbeit mit Emotionen kann zur Freisetzung von Energien, zur Auflösung von Blockaden und zum Nutzen von Widerständen führen.

Wer als Trainer mit Emotionen und Selbstgefühlthematiken arbeitet, „muss diese respektieren und Entwertungsversuche vonseiten des Klienten als Teil von dessen Problemen, nicht als Urteil über den Wert der eigenen Arbeit oder gar Person auffassen“ (Schmidtbauer 2006, 23). Wertschätzung gegenüber Person und Situation ist Voraussetzung für die gelungene Selbst- und Kontextreflexion der Teilnehmer im Entwicklungsprogramm. Werte zu schätzen heißt auch, bereits vorhandene funktionierende und produktive Verhaltensweisen und Techniken des Subjekts anzuerkennen beziehungsweise bewusst zu machen.

Situierendes und erfahrungsbasiertes Lernen

Selbst- und Kontextreflexion finden im Individualprogramm im sozialen Setting, in der Teilnehmergruppe, statt. Eine zentrale methodische Arbeitsform ist die Fallbesprechung, die auf zwei Annahmen basiert. Wissen entsteht beim Lernenden durch einen aktiven Konstruktionsprozess im situativen Kontext und bildet sich vor allem im Wechselspiel zwischen personeninternen (Kognition) und personenexternen Prozessen (Situation). Mit Situationen sind dabei nicht Instrumente und Materialien gemeint, sondern vor allem die soziale Umwelt des Lernenden. Das Konzept des situierendes Lernens (vgl. Lave / Wenger 1991) de-

finiert Lernen auch als Bedeutungsaushandlung beim Aufbau und bei der Entwicklung von Identität und bei der Ausweitung von Gestaltungsmöglichkeiten im sozialen System.

Im gesamten Individualprogramm ist das methodische Setting so gestaltet, dass es den Experten möglich ist, an realistischen Herausforderungen, Themen und authentischen Praxissituationen zu arbeiten. Ziel ist, den Teilnehmenden den Anwendungskontext zu verdeutlichen und eine Anwendung außerhalb der Situation zu ermöglichen. Im Entwicklungsprogramm ist dies vor allem durch Explorationen gewährleistet, die zum Thema Change Management in unterschiedlichen Unternehmensbereichen stattfinden. Positive und erfolgreiche Interventionen, Handlungen und Methoden werden innerhalb von internen Change-Projekten erforscht. In Teilgruppen bereiten die Lernenden die Erfahrungen und Informationen auf und stellen sie der Gesamtgruppe zur Verfügung. In den Explorationen arbeiten die Teilnehmer mit Führungskräften und Entscheidern des Unternehmens Gruner + Jahr zusammen und bauen so ihr Netzwerk aus. Dies ist vom Unternehmen explizit gewünscht und entspricht der Dialogkultur bei Gruner + Jahr.

Selbststeuerung lernen

Startphase Im Entwicklungsprogramm wird für die Startphase bildnerisches Gestalten genutzt. Dabei zeichnet oder malt der Teilnehmer seine derzeitige Ist-Situation. Wenn Menschen aufgefordert werden, ein Bild anzufertigen, fließen unterschiedliche Aspekte der Situation, Erfahrungen, Präferenzen, Werthaltungen und Einstellungen mit ein. Trainer und Teilnehmer können sich im wahren Sinn des Wortes rasch ein Bild von der Situation machen. „Blockaden in Veränderungsprozessen oder persönliche Irritationen lassen sich in selbst gemalten Bildern häufig leichter identifizieren als verbal und damit effizienter bearbeiten. Durch die Einbeziehung von Bildern eröffnen sich auch neue Erleb-

lichen Handeln Sinn und Struktur verleihen. „Während eine hohe Selbstregulation das Erleben von Zielkonflikten verringert, scheint eine hohe Selbstkontrolle das Erleben von Zielkonflikten zu verstärken. Dies würde bedeuten, dass die Fähigkeit, bei der Bildung von Zielen auf die eigenen Bedürfnisse und Interessen zu hören, in gewisser Weise vor Zielkonflikten schützen kann.“ (Schnelle / Brandstätter-Morawietz / Moser 2009, 52) Für ein erfolgreiches Zielmanagement und für Zielklarheit sind viele einzelne zu differenzierende Aspekte wichtig (vgl. Wollsching-Strobel 2009, 236 ff.). Grundlegend und entscheidend für die Zielklarheit sind allerdings die Ausrichtung und Definition der Ziele anhand der vorhandenen Motive und Bedürfnisse. Dies erst bewirkt die wirkliche Identifizierung mit den Zielen.

Die Entwicklung einer persönlichen Vision, die Reflexion der eigenen Motive beziehungsweise die Erarbeitung der inneren Antriebe (Motivation) sind ebenso feste Bestandteile des Individualprogramms wie die Stärkung von Selbststeuerungskompetenzen. Prioritätensetzung, Zeitmanagement, Aufbau nützlicher Rituale und Gewohnheiten sowie der passende Umgang mit elektronischen Medien führen unmittelbar zu einer effizienten Steuerung des Arbeitsalltags. Je nach individueller Fragestellung werden diese Themen vertieft und lösungsorientiert bearbeitet.

Die hohe Praxisorientierung führt unweigerlich auch zu den Hindernissen, Widerständen und Rückschlägen, die Leistungsträger in ihrem beruflichen Alltag erleben. Gemäß der fünften Stufe der Resilienz, die Al Siebert „Serendipity“ nennt, nutzt das Individualprogramm diese intensiven Erfahrungen zum Lernen mit dem Ziel, aus sogenannten Niederlagen gestärkt hervorzugehen (vgl. Siebert 2006).

Das Individualprogramm setzt an der Person an und will das Subjekt stärken: Es unterstützt den Prozess der Persönlichkeitsentwicklung (Selbstreflexion, Selbstvertrauen, Selbstbewusstsein) und trainiert Methoden und Techniken zur Erweiterung unmittelbarer praxisnaher Handlungskompetenz. Personales Empowerment zielt so darauf ab, die Selbstwirksamkeit und Gestaltungskraft der Teilnehmer zu aktivieren.

Summary

How to Support and Strengthen Top Performers

The personnel and management staff at Gruner + Jahr AG & Co. KG has refocused its development program for dedicated and top performing employees. The tasks and challenges of this target group, specialists in key positions mostly without personnel management responsibility, are demanding and will continue to increase as a result of the enormous radical changes in the publishing industry. The newly conceived individual program is intended to support and strengthen these top performers. Key elements of the program are self-controlling and self-management as well as resolution of conflicting objectives, dealing constructively with ambivalences, priority setting and consideration of emotions, motivation and will power.

Literatur

- Fröhlich, S. M. / Kuhl, J. (2003): Das Selbststeuerungsinventar: Dekomponierung volitionaler Funktionen, in: J. Stiensmeier-Pelster / F. Rheinberg (Hg.): Diagnostik von Motivation und Selbstkonzept, Göttingen, 221–257
- Lave, J. / Wenger, E. (1991): Situated learning: Legitimate peripheral participation, New York
- Pütz, B. W. (1997): Psychische Grundkonflikte im Selbstmanagement-Prozess von Führungskräften, Frankfurt/M.
- Schmeer, G. / Liebich, D. (2008): Warum Malen mehr bringt. Bildnerische Methoden im Coaching, in: managerSeminare know-how, 124, 30–34
- Schmid, W. (2000): Schönes Leben? Einführung in die Lebenskunst, Frankfurt/M.
- Schmid, W. (2007): Mit sich selbst befreundet sein. Von der Lebenskunst im Umgang mit sich selbst, Frankfurt/M.
- Schmidtbauer, W. (2006): Das Subjekt stärken?, in: Personalführung, 39 (4), 20–29
- Schnelle, J. / Brandstätter-Morawietz, V. / Moser, B. (2009): Zielkonflikte zwischen Beruf und Familie, in: Personalführung, 42 (2), 46–54
- Senges-Anderson, E. (2008): Selbstmanagement und Coaching, in: Zeitschrift für Systemische Therapie und Beratung, 26 (1), 33–42
- Siebert, A. (2006): The resilience imperative for executives, managers, and employees, in: Personalführung, 39 (4), 30–37
- Wollsching-Strobel, P. et al. (2009): Die Leistungsformel. Spitzenleistung gestalten und erhalten, Wiesbaden



18. Internationale Leitmesse und Kongress für professionelle Bildung, Lernen und IT

Nur auf der **LEARNTec** treffen Sie die wichtigsten Anbieter für E-Learning Lösungen und professionelle Bildung. Über 170 Anbieter werden auf der Fachmesse ihre Lösungen für professionelle Weiterbildung, E-Learning und Wissensmanagement präsentieren.

Der **LEARNTec** Kongress bietet Ihnen einen Einblick in die Zukunft der Branche und ihrer wesentlichen Handlungsfelder, Vorträge zu zukunftsweisenden Technologien und Best-Practice Modellen.

Mehr Informationen erhalten Sie unter:

www.learntec.de

2. - 4. Februar 2010
Messe Karlsruhe

LEARNTec
www.learntec.de

