



Ich wollte diesen Leitartikel mit der Schlagzeile „Der Aufschwung beginnt im Kopf“ beginnen. Dann habe ich an mir selber festgestellt, dass es gar nicht so einfach ist, positive Gedanken zu formulieren, wenn der eigene Kopf nicht so denkt, wie ich es gerne hätte. Es ist nicht einfach, sich der Gesamtstimmung zu widersetzen. Seit Monaten werden die konkreten Auswirkungen der Krise in den Me-

## Investieren Sie!

dien diskutiert und verhandelt. Schreckensszenarien erscheinen möglich: Nicht nur Arbeitsplätze, Ersparnis und Renten können verloren gehen, sogar das ganze System wird in Frage gestellt. Die Stimmung ist schlecht. Was wird morgen sein, welchem Rat kann ich vertrauen? Im Moment wird gewartet, gespart, strukturelle Anpassungen werden vorbereitet oder durchgeführt. Gedanken lösen Handlungen aus. Aber es gilt auch: Handeln löst Gedanken aus. Daher erlaube ich mir einen Ratschlag: Investieren Sie. Investieren Sie in sich selber und in die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden. Bleiben Sie gesund, fit, arbeitsmarkt- und zukunfts-fähig. Investieren Sie die zur Verfügung stehende Zeit in wertvolle Diskussionen über Firmenstrategie und Marktchancen. Setzen Sie Zeichen. Jetzt wird Unternehmenskultur plötzlich richtig aktuell. In guten Zeiten bei der Weihnachtsfeier grosszügig sein, das ist nicht Unternehmenskultur. Sind Themen wie Mitarbeiterförderung und unternehmerische Verantwortung plötzlich tabu? Wird nun genau bei all dem gespart, was die Unternehmenskultur ausmacht? Investitionen in Mitarbeitende dann, wenn es uns gut geht? Oder werden sie auch jetzt gefordert und gefördert? So ist ein aktives Eingreifen in den Verlauf einer Krise möglich, welches dem Unternehmen die Möglichkeit eröffnet, die Krise abzumildern und sogar als Chance für eine erfolgreiche Zukunft des Unternehmens zu nutzen. Ihr Handeln wird Ihre Gedanken bestimmen.

Thomas Sele

## Coaching

### Schwierige Berufs- und Lebenssituationen:

Belastende Situationen, ein Burnout, permanenter Stress oder der Verlust des Arbeitsplatzes reduzieren die Leistungsfähigkeit und die Lebensqualität massiv. Vorgesetzte sind gegen solche Entwicklungen oft machtlos. Plötzlich stehen sie in einem Dilemma zwischen der Entlassung zum Schutz der Unternehmung und der sozialen Verantwortung gegenüber einem einst geschätzten Mitarbeitenden. In diesen Fällen ist ein professionelles Coaching häufig die wirksamste Unterstützung. Im Coaching findet optimalerweise eine bewusste Auseinandersetzung mit dem eigenen Leben und Handeln statt und es ermöglicht eine künftige Gestaltung von Laufbahn und Leben. Daraus resultieren die Gestaltungs- und Veränderungsprozesse, welche die Lebensqualität wieder erhöhen.

#### Unser Angebot:

- Coaching
- Führungsberatung
- Konfliktmanagement
- Burnout-Prävention
- Karriereplanung
- Teambegleitung

## Mit Fachkompetenz alleine lässt sich kein Geld mehr verdienen



### **Barbara Acklin**

*leitet den Bereich Schlüsselkompetenzen am Arbeits- und Bildungszentrum arbiz in Kriens. Das arbiz bietet Konzepte zur (Aus- und) Weiterbildung für den Wiedereinstieg in das Erwerbsleben an und gibt Stellensuchenden die Möglichkeit, die Erwerbslosigkeit als Chance zu erkennen und sie aktiv zu nutzen.*

### **Impressum**

HSM-KONTAKT ist eine Publikation der  
HSM Managementberatung Anstalt,  
Landstrasse 58, 9494 Schaan, Telefon 00423 / 232 51 10  
Fax 00423 / 232 51 94,  
E-Mail: [info@hsm.li](mailto:info@hsm.li), [www.hsm.li](http://www.hsm.li)

Erscheint drei- bis viermal jährlich in freier Folge.

**Verantwortlich für den Inhalt:** Thomas Sele  
**Satz und Druck:** Lampert Druckzentrum AG, 9490 Vaduz

### **Was sind Schlüsselkompetenzen?**

Einfach gesagt benötigen wir Schlüsselkompetenzen, um die Anforderungen des modernen Lebens zu bewältigen. Schlüsselkompetenzen sind neben den Fachkompetenzen der zweite zentrale Bereich der Personalentwicklung. Diese überfachlichen Qualifikationen sind kein Fachwissen, sondern ermöglichen den kompetenten Umgang mit fachlichem Wissen. Ursprünglich wurden die Schlüsselkompetenzen in vier Kompetenzbereiche gegliedert, nämlich Sozial-, Methoden-, Selbst- und Handlungskompetenzen. Bedingt durch den immer grösser werdenden Stellenwert der digitalen Medien in der heutigen Wissensgesellschaft wurden die Schlüsselqualifikationen um die Medienkompetenz erweitert.

### **Warum wird von Unternehmungen so viel Wert darauf gelegt?**

Kurz gesagt: Mit Fachkompetenz alleine lässt sich kein Geld mehr verdienen. Die Strukturen am Arbeitsplatz haben sich sehr gewandelt. Waren die einzelnen Tätigkeitsfelder vor ein paar Jahren noch klar voneinander abgegrenzt, so steht heute die Interdisziplinarität im Vordergrund. Globalisierung und Modernisierung schaffen eine immer vielfältigere und zunehmend vernetzte Welt. Die Kompetenzen, die wir heute benötigen, um unsere Ziele zu erreichen, sind komplexer geworden und erfordern deshalb mehr als nur die Beherrschung einiger eng definierter Fähigkeiten und Fertigkeiten. Vorgesetzte, die den Schlüsselkompetenzen den erforderlichen Stellenwert im Unternehmen einräumen, investieren damit erstens in das höchste Gut der Unternehmung, nämlich in die Mitarbeitenden, und zweitens in die eigene Marktposition.

**Sie haben den Bereich Sozial- und Selbstkompetenzen aufgebaut. Welche Schwierig-**

## **keiten gab es zu Beginn und welche Akzeptanz erleben Sie nun?**

Niemand bestreitet die Wichtigkeit und Notwendigkeit ausgebildeter Sozial- und Selbstkompetenzen. Das klassische betriebswirtschaftliche Denken ist heute immer noch sehr geprägt von der Messbarkeit. So gesehen bleibt es dann oft beim Lippenbekenntnis. Vermögen sozial-persönliche Kompetenzen die Arbeitsqualität und letztendlich die Wertschöpfung des Unternehmens zu erhöhen? Ist es überhaupt möglich, persönliche Entwicklung in Geldbeträgen zu messen? Ein Teil des Resultates bleibt hypothetisch – was passiert ohne Investition in die Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden? Der Markt gibt die Antwort darauf. Bei einer Beförderung wird die fachliche Leistung mit ca. zehn Prozent berücksichtigt. Wesentlich ausschlaggebender für die Karriere sind ein gutes Image bzw. eine gute Selbstdarstellung (30%) und die Fähigkeit, Beziehungen aufzubauen und zu pflegen (60%).

## **Was raten Sie Unternehmen?**

Am Anfang steht ein klares Bekenntnis zum Stellenwert der nicht fachlichen Kompetenzen. Hinzu muss die Bereitschaft kommen, längerfristige und zusammenhängende Prozesse in Gang zu setzen. Ein Inputreferat zum Thema Kommunikationsfähigkeit zu veranstalten wäre bloße Kosmetik. Für die Sensibilisierung und Initialisierung solcher Prozesse ist der Beizug eines externen Beraters/Prozessbegleiters sehr hilfreich und matchentscheidend für die innerbetriebliche Akzeptanz. Erst müssen die Berührungsängste abgebaut und das Thema aus der Ecke der Pseudowissenschaften herausgeholt werden. Hier kommt die Reflexivität als Kern der Schlüsselkompetenzen ins Spiel. Reflexiv denkende Menschen gehen über das Entweder-Oder hinaus. Sie sind in der Lage, verschiedene Sichtweisen einzunehmen, eigenständige Urteile zu fällen und die Verantwortung für ihre Handlungen zu übernehmen.

## **Warum ist die Schulung und Entwicklung von Schlüsselkompetenzen gerade in diesen Zeiten wichtig?**

Wenn den Schlüsselkompetenzen ein fest verankerter Stellenwert zugestanden wird, besteht die Chance, dass eine Unternehmung auch turbulentere Zeiten unbeschadet übersteht. Die Schulung und Entwicklung von Schlüsselkompetenzen schafft Verbindlichkeiten, vermittelt

## **Seminarhinweis**

### **Mitarbeitende entwickeln Mitarbeitgespräche führen**

- Beurteilungsgespräche strukturiert und zielgerichtet führen
- Beobachten, Beurteilen und Besprechen von Leistungen und Ergebnissen
- Möglichkeiten der Leistungsbeurteilung vergleichen
- Ziele formulieren
- Mitarbeitende fordern und fördern

**Termin: 2. Oktober 2009**

**Hotel Schaanerhof, 9494 Schaan**

**Detailinfos: [www.hsm.li/seminare](http://www.hsm.li/seminare)**

Sicherheit und lässt Perspektiven entstehen. Umgesetzte und gelebte Schlüsselkompetenzen machen die Unternehmung als System stabiler. Gleichzeitig nimmt die Flexibilität zu und die Reaktionsfähigkeit auf Marktveränderungen wird erhöht.

## **Können Schlüsselkompetenzen erlernt werden?**

Im Zusammenhang mit der Erarbeitung der PISA-Studie entstand das Projekt 'Definition and Selection of Competencies'. Demnach bedingen Schlüsselkompetenzen die Mobilisierung von kognitiven, praktischen und kreativen Fähigkeiten sowie anderer psychosozialer Ressourcen wie Einstellungen, Motivation und Wertvorstellungen. Das Konzept des lebenslangen Lernens geht davon aus, dass nicht alle relevanten Kompetenzen einzig in der Grundbildung erworben werden können. Kompetenzen entwickeln sich im Laufe des Lebens weiter. Die Anforderungen an die Menschen ändern sich aufgrund des technologischen und strukturellen Wandels. Den Kern der Schlüsselkompetenzen bildet die Fähigkeit zum eigenständigen Denken als Ausdruck moralischer und intellektueller Reife sowie zur Übernahme von Verantwortung für das eigene Leben und Handeln. Schlüsselkompetenzen können erlernt werden und die Auseinandersetzung damit ist eine lebenslange Angelegenheit.

## Teamentwicklung

Wollen Sie mit Ihrem Team ...

- eine Standortbestimmung vornehmen?
- die internen Abläufe optimieren?
- die Qualität der Arbeit steigern?
- die strategische Ausrichtung festlegen?
- den Team-Spirit fördern?

Nehmen Sie mit uns Kontakt auf.

## Seminarhinweis

### Besser und wirksamer kommunizieren

Ob in der Führungsarbeit, im Arbeitsprozess oder bei der Zusammenarbeit mit Kunden und Lieferanten: Gute Kommunikation ist die beste Voraussetzung für gute Kooperation, gute Beziehungen und damit letztlich sehr wichtig für den Erfolg.

Oft empfinden wir ein Gespräch als schwierig, wenn es darum geht, dem Gesprächspartner bzw. der Gesprächspartnerin eine schlechte Nachricht zu übermitteln. Die Kommunikation hängt nicht nur vom guten Willen ab, sondern auch von der Fähigkeit, ein solches Gespräch zu führen.

In diesem Seminar werden heikle Gesprächssituationen wie Beschwerden, „schlechte Nachricht überbringen“, Reklamationen, Absagen usw. angesprochen. Verschiedene Gesprächsphasenkonzepte für unterschiedliche Gespräche werden vorgestellt und immer in Bezug auf die Alltagssituation der Teilnehmenden besprochen. Die Reflexion und Steigerung der persönlichen Kommunikationsfähigkeit ist ein zentrales Anliegen dieser Schulung.

**Termin: 24. Juni 2009**  
**Hotel Schaanerhof,**  
**9494 Schaan**

## Innerbetriebliche Weiterbildung

Die meisten unserer öffentlich angebotenen Seminare eignen sich auch für die innerbetriebliche Weiterbildung.

- Möchten auch Sie eine unternehmensspezifisch gestaltete Aus- und Weiterbildung durchführen?
  - Wünschen Sie eine Gruppe von Führungskräften weiterzubilden?
  - Wollen Sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter innerbetrieblich ausbilden?
- Wir verfügen über langjährige Erfahrung und zahlreiche Referenzprojekte.

Bitte rufen Sie uns an! Wir beraten Sie gerne.

## HSM-Seminare 2009 – zweite Jahreshälfte

### Besser und wirksamer kommunizieren 24. Juni 2009

- mehr Sicherheit im Ansprechen von „heiklen“ Situationen erhalten
- konfliktfreier kommunizieren können
- den Umgang mit „schwierigen“ Gesprächspartnern erleichtern
- effiziente Kommunikationstechniken anwenden
- die persönliche Kommunikationsfähigkeit steigern

### Sitzungen/Workshops leiten und moderieren

28. August 2009

- Abläufe von Sitzungen planen (Vorbereitung, Durchführung, Evaluation)
- Informations-, Diskussions- und Entscheidungsphasen gestalten
- Gespräche in Gang bringen, steuern, abschliessen
- die richtigen Fragen im richtigen Moment stellen (Fragetechnik)
- Kreativitätstechniken
- mit Störungen umgehen
- einfache Entscheidungstechniken

### Mitarbeitergespräche führen 2. Oktober 2009

- Welches ist der eigentliche Sinn des Mitarbeitergespräches?
- Welche Störfaktoren erschweren die objektive Beurteilung?
- Welche Themen gehören in das Mitarbeitergespräch und welche nicht?
- Wie kommen wir zu wirksamen Zielsetzungen?
- Wie sind Beurteilungsgespräche zu führen?
- Welches sind die häufigsten Fehler?

### Teamcoaching

20. November 2009

- Wie aus einer Gruppe ein Team wird
- Merkmale des leistungsstarken Arbeitsteams
- Team-Diagnose für das eigene Arbeitsteam
- Wie man Gruppenprozesse steuert
- Formen von Widerstand in der Gruppe und Umgang mit Widerstand
- spezifische Merkmale der Leaderrolle
- Persönlichkeitsprofil der teamorientierten Führungskraft
- konstruktive Konfliktbewältigung

### Kundenorientierung

10. Dezember 2009

- Idee der Kundenorientierung, Kundenerwartungen
- Kundenkontakte erhalten und ausbauen
- kompetent und hilfsbereit wirken
- Kommunikation mit dem Kunden im direkten Kontakt und am Telefon
- Techniken und Strategien zur Steuerung schwieriger Kundengespräche
- Analyse und Verbesserung der Dienstleistungsqualität

-----  
 Prospekte und Anmeldeunterlagen:

**HSM Managementberatung Anstalt**, Landstrasse 58, 9494 Schaan,  
 Tel.: 00423/232 51 10, Fax: 00423/232 51 94, E-Mail: [info@hsm.li](mailto:info@hsm.li), [www.hsm.li](http://www.hsm.li)