ALPHA
DER KADERMARKT DER SCHWEIZ
job winner.ch
ALPHAS Kaderportal
EINE PUBLIKATION DER VERLAGE TAGES-ANZEIGER UND SONNTAGSZEITUNG.
SAMSTAG/SONNTAG, 21./22. JANUAR 2006. AUFLAGE 433'781. INSERATE: TELEFON 044/248 10 10, FAX 044/248 41 91

Massgeschneiderte Sprachtrainings im Ausland

Englisch auf Bestellung

Die Nachfrage nach speziell auf Geschäftsleute zugeschnittenen Sprachkursen steigt. Ob für Manager, Banker, Personalfachleute, Anwälte oder Chefsekretärinnen; Kurse für Business-Englisch im Ausland sind im Trend.

von Max Wey (*)

Wie wichtig Fremdsprachenkenntnisse im Berufsleben sind, zeigt sich tagtäglich. Doch auch gute Kenntnisse können bei Präsentationen, Verhandlungen oder zum Verstehen von Vertragsbestimmungen unzureichend sein, sofern man nicht über das nötige Fachvokabular und das sprachliche Spezialwissen verfügt. Massgeschneiderte Businesskurse im Sprachgebiet vermitteln in kürzester Zeit die geforderten Kenntnisse und trimmen Geschäftsleute für bevorstehende Aufgaben.

Zehnmal intensiver

Warum sind Sprachkurse im Ausland so effizient? Die Antwort ist einfach. Während man mit einem Freizeitkurs selten auf mehr als zwei bis drei Lektionen pro Woche kommt, ist es bei einem Sprachaufenthalt in der Regel das Zehnfache oder noch mehr. So hat der Teilnehmer bereits nach wenigen Wochen gleich viele Lektionen besucht, wie bei einem Freizeitkurs im ganzen Jahr. Noch nicht mitgerechnet sind all die Konversationen, die zusätzlich zum Kurs erfolgen, sofern die Person etwas kontaktfreudig ist und bei einer Executive-Gastfamilie wohnt.

Vorsicht Etikettenschwindel

Im Gegensatz zu einem Sprachkurs in der Schweiz können die Ziele prioritär verfolgt werden, ohne dabei durch Alltagspflichten abgelenkt zu werden. Die Motivation zu Lernen ist generell höher, da die Kursbesucher ja möglichst schnell alles, was um sie herum geschieht, verstehen wollen. Das Gelernte ist unmittelbar anwendbar und die fremde Kultur wird hautnah erlebbar. All das fördert den Lernprozess und ist besonders hilfreich, wenn Verhandlungen mit Geschäftspartnern aus diesem Kulturkreis anstehen.
Die stetig steigende Nachfrage nach speziell für Geschäftsleute konzipierten Sprachkursen hat zu einem regelrechten Boom geführt. Immer mehr Schulen bieten Businesskurse an, doch sind die qualitativen Unterschiede enorm. Etablierte Institute haben einen guten Leistungsausweis.
Bei zahlreichen Institutionen besteht die Gefahr, einem Etikettenschwindel zum Opfer zu fallen, da lange nicht alle vollmundig angepriesenen Kurse halten, was sie versprechen.

Auf Berufsgruppen ausgerichtet

Eine der Topadressen für Geschäftsleute, die Englisch lernen möchten, ist z.B. die «London School of Englisch» (LSE). Wenn hier von spezifischen, auf die Geschäftswelt zugeschnittenen Kursen die Rede ist, dann sind dies nicht nur Lippenbekenntnisse. Die Schule bietet Businesskurse und auch individuelle Kurse für junge Berufsleute, Banker, Personalfachleute oder Anwälte an, wo gezielt auf deren Bedürfnisse eingegangen wird. Die LSE unterhält exzellente Beziehungen zu lokalen Berufsleuten. Es werden externe Fachleute eingeladen oder spannende «field trips» unternommen. Kursteilnehmer erhalten so einen ausgezeichneten Einblick in die lokale Berufspraxis und haben die Möglichkeit, mit Experten über berufsspezifische Themen zu diskutieren.

Max Wey

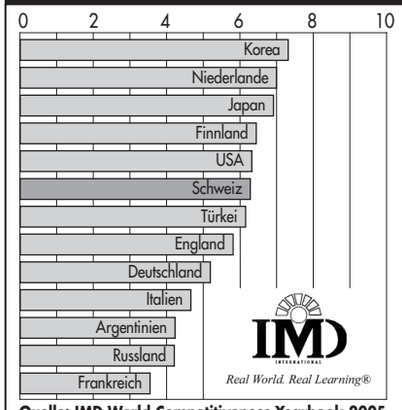
Einen Spezialkurs für Bankfachleute bietet auch die «Torquay International School» an. Dieser setzt sich aus drei Einzelstunden am Morgen, Mittagessen mit dem Lehrer und vier Nachmittagslektionen in Minigruppen zusammen. Laut Managing Director Judith Hands ist das Wichtigste an berufsspezifischen Kursen, dass die Lehrkräfte über genügend Erfahrung und Fachwissen auf dem entsprechenden Gebiet verfügen. Zudem sei es hilfreich, wenn die Kunden genaue Vorstellungen von ihren Lernzielen hätten: «Wir brauchen vorab so viel Hintergrundinformationen wie möglich, damit sich unsere Lehrkräfte optimal vorbereiten können. Schliesslich ist jeder Kunde anders und wir möchten allen ein passendes, auf sie abgestimmtes Programm offerieren können.»

Kursinhalte selber bestimmen

Die individuellste Lösung, um sich schnell und gezielt spezifisches Wissen anzueignen, sind natürlich Einzellektionen: Kursinhalte können selber bestimmt und Situationen aus dem persönlichen Arbeitsumfeld behandelt werden. Da aber Gruppenkurse mehr Möglichkeiten für «socialising», «networking» und interkulturellen Austausch bieten, empfiehlt sich eine Kombination aus beidem. Dafür haben sich auch Andreas Flütsch (37) und Heinrich Waser (53) entschieden. Während Heinrich Waser, Division Head bei Siemens, einen dreiwöchigen Kurs im «Canterbury Language Training» (CLT) belegte, besuchte Andreas Flütsch, Direktor Petroplus Marketing AG, einen Kombinationskurs bei «Idiom» in Nizza.
Zwei verschiedene Sprachen, dieselben Ziele: Beide wollten ihre Kenntnisse vertiefen, Hemmungen abbauen und freier und unbeschwerter sprechen lernen. Während Heinrich Waser seine Kenntnisse im Hinblick auf internationale Meetings und Kundenanlässe verbessern wollte, tat es Andreas

(Fortsetzung auf Seite 3)

Einstellung zur Globalisierung
Akzeptanz der Wirtschaft



Quelle: IMD World Competitiveness Yearbook 2005
www.imd.ch/wcy

(Fortsetzung von Seite 1)

Flütsch seiner Westschweizer Geschäftspartner wegen: «Obwohl in der Öl-Welt Englisch die beherrschende Sprache ist, erwarten die Kunden in der Romandie zu Recht, dass man sich mit ihnen in ihrer Muttersprache unterhalten kann.»
Andreas Flütsch war nur eine Woche in Nizza, ist aber trotzdem der Meinung, dass er viel davon profitierte: «Ich habe täglich acht Lektionen besucht. Zusätzlich wohnte ich bei einer Gastfamilie und war dadurch animiert, mich ständig in Französisch auszudrücken. Ich erlebte eine sehr intensive Woche und erzielte grosse Fortschritte.» Auch Heinrich Waser ist überzeugt, dass sich der Aufenthalt gelohnt hat: «Die persönliche Begleitung war sehr intensiv. Täglich wurden Situationen geübt und in den drei Wochen mehrere Präsentationen vor den anderen Teilnehmern vorgetragen. Die internationale Gruppe und die vielen sozialen Anlässe halfen, das Gelernte sofort anzuwenden. Der Aufenthalt im Sprachgebiet verstärkte den Lerneffekt markant.» Im Einzelunterricht legte Heinrich Waser dann den Schwerpunkt auf technische und finanzspezifische Themen und übte intensiv die korrekte Anwendung der Zeitformen. Für Andreas Flütsch, der in Sachen Grammatik ziemlich sattelfest ist, standen Diskussionen im Vordergrund.

Beratung durch Profis

Um einen Kurs zu finden, der einem wirklich wie auf den Leib geschnitten ist, sollte die Hilfe von Profis in Anspruch genommen werden. Das Angebot an Schulen und Kursen ist riesig. Der Überblick ist leicht zu verlieren. Am besten wenden sich Interessierte an einen Spezialisten, der die angebotenen Schulen persönlich besucht hat und sich Zeit nimmt, um Ihre individuellen Bedürfnisse zu evaluieren.

(*) Max Wey ist Sprachschulexperte und Geschäftsführer von Boa Lingua Business Class in Zug.
(www.businessclass.ch, max.wey@businessclass.ch)

Personalmanagement im Spannungsfeld

HR-Akzeptanz erhöhen

Personalmanagement gewinnt an Bedeutung und beeinflusst zunehmend die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Doch das Spannungsfeld zwischen Personal- und Linienverantwortlichen hindert ein wirkunsgorientiertes HRM.

von Bruno Keller (*)

Im Strukturwandel der Wirtschaft steht das Human Ressource Management (HRM) unter wachsendem Druck, Serviceleistungen rascher zu erbringen und stetig zu verbessern. Professionalisierung im Personalbereich wird gefordert. Ich behaupte, auch das beste HR-Konzept ist nur erfolgreich, wenn die Kunden (Linie, Management, Personalverantwortliche) auf Dienstleistungen und HR-Kompetenzen zurückgreifen können, die in die Unternehmensstrategie eingebunden sind. Wie komme ich zu dieser Schlussfolgerung?

Abgrenzung als Herausforderung

Erfahrungen zeigen, dass in zahlreichen Unternehmen zwischen der Serviceorganisation HRM und den Verantwortlichen im operativen Bereich oft ein getrübtes Verhältnis herrscht. Nach aussen respektiert, nach innen geduldet und wenig akzeptiert. «HR soll organisieren», was soviel heisst wie: Gehälter überweisen, Sozialabrechnungen erstellen, Administration nachführen und schliesslich für die Linie die idealen Mitarbeiter selektieren. HR soll sich jedoch nicht in «meine Führungsaufgaben» einmischen. Umgekehrt kommen Kommentare aus der HR-Abteilung wie: «Der verheizt Leute, lässt Kandidaten wochenlang warten oder trifft keine Entscheidungen.» Die Basis für eine konstruktive Zusammenarbeit ist so verständlicherweise nicht gegeben. Weshalb diese Spannungsfelder? Was muss getan werden, damit diese wichtige Schnittstelle zur positiven Unternehmensentwicklung beitragen kann?

Kurzfristiges Profitdenken

HR-Management ist für viele – noch immer – ein abstraktes Gebilde. Es ist komplex, vielschichtig und schwer mess- und planbar. Zudem hat die Linie vermeintlich andere Prioritäten. Erst soll das Tagesgeschäft funktionieren und Resultate generiert werden. Dabei geht zuweilen vergessen, mit wem man die Resultate zu erreichen gedenkt. Viele CEOs stecken selber in der Zwickmühle. Umsatz- und Finanzziele werden von der Zentrale vorgegeben, der Firmenleiter ist für deren Umsetzung verantwortlich, schliesslich wird er dafür ja auch gut bezahlt. Diese Art der Budgetierung ist – gerade in multinationalen Konzernen – weit verbreitet.

Klagemauer für Frustrierte

Aufgrund solcher Vorgaben werden öfters Personalentscheide getroffen, welche lokale Marktgegebenheiten nicht berücksichtigen, sich einseitig an schnellen Resultaten orientieren und daher für eine langfristige Erfolgsstrategie ungeeignet sind. So erstaunt auch der oft gehörte Vorwurf nicht, dass HR nicht die richtigen Leute selektiere.

Bruno Keller

Kein Wunder werden Fehleinstellungen getätigt, wenn im Vorfeld die Hausaufgaben nicht erledigt wurden. Wenn die «Neuen» nicht reüssieren oder Annahmen nicht eintreffen, wird das HR an den Pranger gestellt. Dann besteht die Gefahr, dass die Personalabteilung zur Klagemauer frustrierter Mitarbeiter und zur Administrationsabteilung verkommt. Beeinflussen, bewegen, begleiten oder gar mitentscheiden, dürfte dann ziemlich aussichtslos sein.

Minimale Leistungen

Die Ursachen der Spannungsfelder zwischen Linie und HRM liegen unter anderem in einem immer komplexeren und sich schnell verändernden Umfeld. Einflussfaktoren sind Verkaufs- und Termindruck, Profitsteigerung, Globalisierung, Technologiewandel und Informationsflut. Für die Mitarbeitenden ergibt sich daraus eine immer weniger nachvollziehbare Reorganisations- und Strategieänderungsflut.
Das Resultat sind innere Kündigungen und minimale Leistungen. Geschieht dies noch im Umfeld einer angespannten Arbeitslage – es wird nicht einfach gekündigt – so wirkt sich dies rasch negativ auf die Verkaufszahlen, das Unternehmensklima und schliesslich auf das Ergebnis aus. Darum ist mit dem Menschen, seinem Fachwissen, seinen persönlichen Zielen und seinem Umfeld sorgsam umzugehen.

Schlüsselfaktoren für HR-Akzeptanz

Der Optimierungs- oder Verbesserungsprozess beginnt mit der Erstellung eines HRM-Konzeptes. Dieses wird dann – versehen mit messbaren Kriterien – in die Unternehmensstrategie eingebunden. Mitentscheidend für den Erfolg ist nach Einführung und Schulung eine einheitliche, stufengerechte und fortlaufend geführte Kommunikationspolitik. Die Linie erwartet mit Recht, dass das HRM die Unternehmensstrategie und das Geschäftsmodell der Firma versteht. Das HRM muss betriebswirtschaftliche Zusammenhänge interpretieren und entsprechend stichhaltig vertreten können. Hier liegt erfahrungsgemäss eine der Hauptursachen für Missverständnisse. HR-Manager ohne Branchen- und Unternehmenskenntnisse (Produkt, Dienstleistung, Kunden, Partner, Kennzahlen, Businessplan) haben wenig Chancen, die Linienakzeptanz zu gewinnen. Nebst einer soliden Ausbildung zählen Faktoren wie Sozialkompetenz, Kommunikations- und Zuhörfähigkeiten, aber auch Flexibilität und Zivilcourage zu den wichtigen Eigenschaften eines HR-Verantwortlichen. Wird diese Kombination von einem HR-Konzept unterstützt und getragen, stehen die Erfolgsaussichten gut.
Die Routinearbeit einer Personalabteilung kann heute gut ausgelagert werden. Die Pflege und Entwicklung «weicher Faktoren» kann – in der Regel – nicht an Dritte delegiert werden. Sie gehören in die Verantwortung von HR- und Linienverantwortlichen. Dabei muss die Zusammenarbeit von gegenseitiger Akzeptanz, Respekt und Vertrauen geprägt sein.

Personalmanagement mit Wirkung

Die sensitive Zweckgemeinschaft «Mensch / Unternehmen» kann dann nachhaltige Markterfolge erzielen, wenn die Personalstrategie als Teil in der Unternehmensstrategie verankert und in der Organisation gelebt wird. Es versteht sich, dass nichts über Nacht geschieht und es daher entscheidend ist, mit welcher Kontinuität ein solcher Prozess vorangetrieben wird. Ganzheitliches Personalmanagement bedarfsgerecht eingeführt und stetig weiterentwickelt, schafft Kompetenzen zum Nutzen aller Beteiligten.

(*) Bruno Keller ist Gründer, Inhaber und Geschäftsführer der CPM Customized Personnel Management AG, in Zug. (www.cpm-bk.ch, bkeller@cpm-bk.ch)

Diesen und weitere Artikel finden Sie unter
www.jobwinner.ch