

# Führungskräfteentwicklung in der Krise



AGW Arbeitskreis Personal und  
Organisation Augsburg 09.03.2010



## Wir beraten Sie.



ifp – Institut für Personal- und Unternehmensberatung  
Will und Partner GmbH & Co KG

Sitz: Köln

Gründungsjahr: 1964

Partner: 11                      Norbert Heinrich                      Partner Immobilienwirtschaft

Mitarbeiter: über 100                      Sonja Walther                      Leiterin Wohnungswirtschaft



Als Gründungsmitglied der ISG (International Search Group) und mit Horton International agieren wir seit 1990 im internationalen Markt.



## Was wir von Menschen verstehen, hat System.

---



- Personalberatung/Executive Search
  - Suche und Auswahl von Führungskräften
  - 300 Suchaufträge pro Jahr
  - hierfür identifizieren wir ca. 30000 Führungskräfte



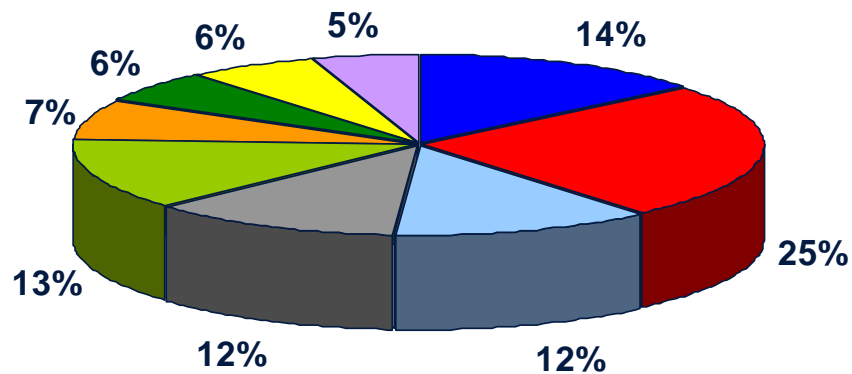
## Was wir von Menschen verstehen, hat System.



- Personalberatung/Executive Search
  - Suche und Auswahl von Führungskräften
  - 300 Suchaufträge pro Jahr
  - hierfür identifizieren wir ca. 30000 Führungskräfte
  
- Managementdiagnostik
  - Eignungsdiagnostische Beurteilungen von Kompetenzen bzw. Potentialen im Unternehmen
  - Leistungsfähigkeit, Motivation, Management- und Führungspotenzial
  - Kultur, Führungsstil, Problemlösekompetenz im Unternehmen
  - Wir beurteilen über 4.000 Führungskräfte im Jahr
  - Coaching
  - Konzepte zur Personalentwicklung



## Wir kennen die Besonderheiten unserer Kunden.



### Branchenkompetenz des ifp

- Versicherungswirtschaft
- Kreditinstitute & sonstige Finanzdienstleister
- Immobilienwirtschaft
- Handel & Dienstleistungen
- Industrie
- Non-Profit Organisationen
- Automotive
- Chemie/Pharma/Medizintechnik
- Telekommunikation/IT



## Führungskräfteentwicklung in der Krise - Themenfindung

---



- Krisenzeiten stellen an Führungskräfte besondere Anforderungen
- Die Bewältigung persönlicher Krisen von Führungskräften
- Die Führungskräfteentwicklung in der Wohnungswirtschaft steckt in der Krise



## In welchem Ausmaß verursachen folgende Punkte Ihrer Einschätzung nach steigende Anforderungen an Führungskräfte?



Wirtschaftliche Rahmenbedingungen (z.B.: Finanzmarkt, Demographie, kommunale Haushalte)

Effizienzerwartungen (z.B. durch Gesellschafter, Geschäftsführung, Markt)

Optimierung von Strukturen und Prozessen  
(z.B.: Kundenorientierung, Personalreduktion, IT-Neuerungen, Finanzierung)

Sozio-kultureller Umbruch  
(z.B.: Enttraditionalisierung/-standardisierung von Institutionen, Rollen sowie Lebensläufe/-pläne, Ambivalenzen, Offenheit)

Erwartungen der Mitarbeiter  
(z.B. hinsichtlich Führungsstil, Förderung, Einbeziehung, Transparenz, Gleichstellung, Schutz)



[Bitte antworten Sie auf einer Skala von 1 bis 5, dabei gilt 1= überhaupt nicht, 5= sehr stark]

## In welchem Umfang beschäftigen Sie sich als Personalleiter/Geschäftsführer in Ihrem Unternehmen mit den Themen?



Mobbing

Depression

Burn-Out

abnehmende Motivation älterer Führungskräfte

Überforderung älterer Führungskräfte

a) bezüglich des Umfangs der Aufgaben

b) bezüglich der geforderten Qualität

Midlife-Crisis

Sucht

erhöhter Krankheitsstand in bestimmten Unternehmensbereichen

erhöhte Fluktuation in bestimmten Unternehmensbereichen

Innovationsmangel



[Bitte antworten Sie auf einer Skala von 1 bis 5, dabei gilt 1= überhaupt nicht, 5= sehr intensiv]



## Führungskräfte erleben berufliche und persönliche Krisen



- Emotion und Motivation
- Verhalten
  - Fehlleistungen
  - Verweigerung / Abwarten / Liegenlassen
  - Ideenblockade: Innovationsmangel und -verhinderung
  - Rückzugstendenz vs. Aggressivität
  - Sucht
  - Kündigung / innere Kündigung
  - Burn-out / Zusammenbruch



## Führungskräfte erleben berufliche und persönliche Krisen



- Emotion und Motivation
  - Überforderung (quantitativ oder/und qualitativ)
  - Ambivalenz: Individualität vs. (Ein-)Bindung
  - Sinnfrage: wofür?
  - (latente) Depression
  - Einengung der Wahrnehmung („Tunnelblick“)
- Verhalten
  - Fehlleistungen
  - Verweigerung / Abwarten / Liegenlassen
  - Ideenblockade: Innovationsmangel und -verhinderung
  - Rückzugstendenz vs. Aggressivität
  - Sucht
  - Kündigung / innere Kündigung
  - Burn-out / Zusammenbruch



## Führungskräfteentwicklung in der Wohnungswirtschaft – Status quo?



- Der Generationenwechsel in der Wohnungswirtschaft führt zu einem zahlreichen Bedarf an Führungskräften
- dieser wird verstärkt durch gestiegene Anforderungen, denen heutige Führungskräfte nicht immer gerecht werden (Kundenorientierung, Führung, Projektmanagement usw.)
- Mangel an InteressentenInnen für gehobene Positionen
  - eingeschränkte Verantwortungsbereitschaft
  - Work-Life-Balance
  - geringe Mobilität
- begrenzte finanzielle und personelle Ressourcen für die Führungskräfteentwicklung
- Der Bedarf an Führungskräften wird durch den Führungskräftenachwuchs in den Wohnungsunternehmen nur bedingt gedeckt

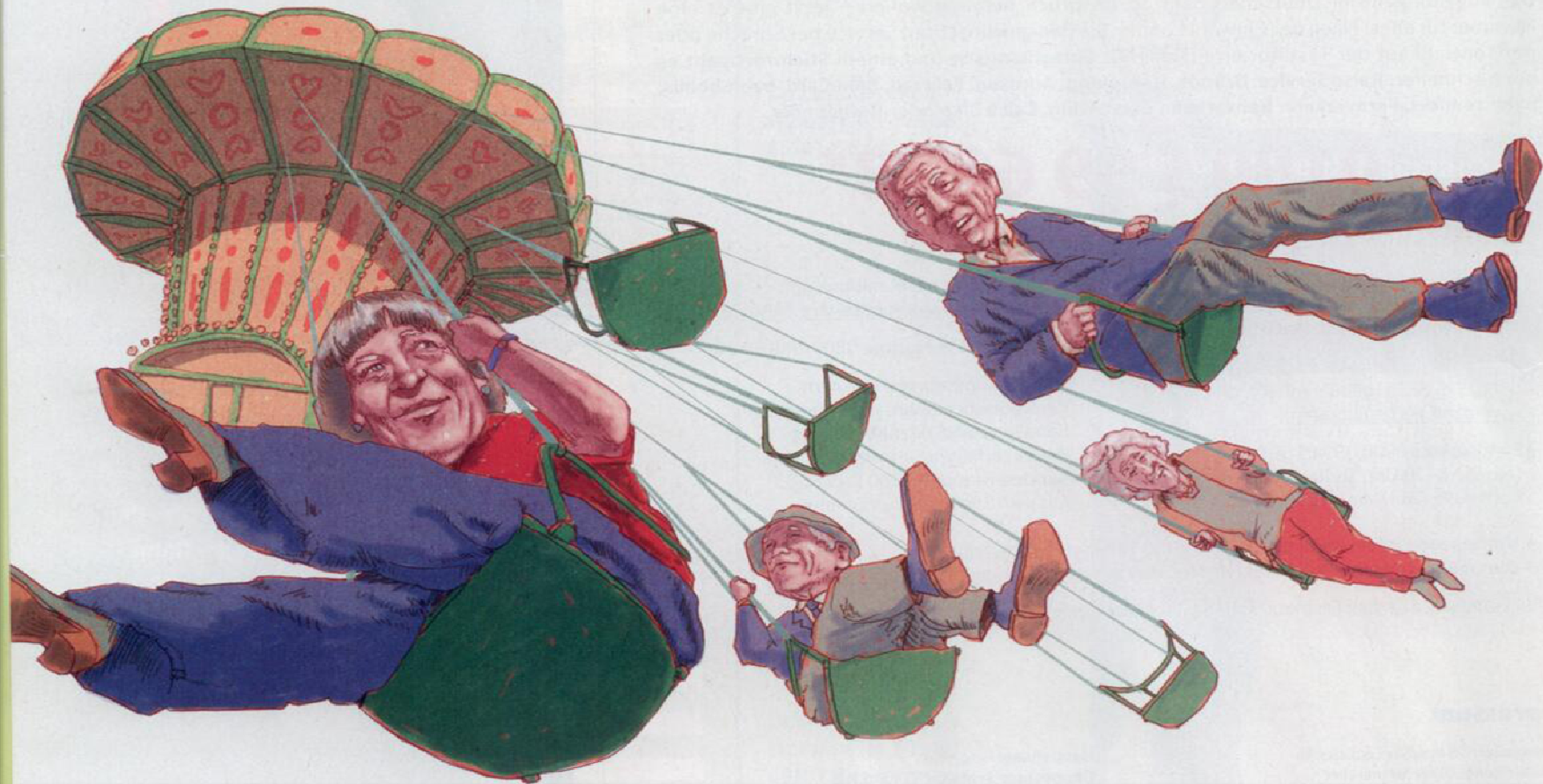


ARBEITSMARKT

business

# Wieder einsteigen, bitte

Die Deutschen werden älter und müssen in Zukunft länger arbeiten. Unternehmen bauen schon jetzt zunehmend auf die Erfahrung von Senioren. Das Jobkarussell wird neu besetzt.



## Führungskräfte im fortgeschrittenen Alter (50+)



- werden gebraucht
- sollen Höchstleistung bringen
- stehen unter besonderem Druck, da Alternativen und Aufstiegschancen geringer werden
- erleben zusätzliche Stressfaktoren
- verfügen über besondere Stärken und Defizite
- müssen gefördert und gepflegt werden

„Instandhaltung und Modernisierung statt Neubau“



## Mit welchen Themen beschäftigen sich Führungskräfte 50+?



Gesundheit

Familiäre Situation (Scheidung, Pflege der Eltern, Erwachsenwerdende Kinder)

Konkurrenzkampf

Veränderte Marktbedingungen

Technologische Veränderungen

Strategiewechsel durch Gesellschafterwechsel / neue Unternehmenspolitik

Eigene Motivation (Einfluss, Hierarchie, Geld, Status)



[Bitte antworten Sie auf einer Skala von 1 bis 5, dabei gilt 1= überhaupt nicht, 5= sehr intensiv]

## Persönlichkeitsmerkmale bei älteren Führungskräften (50+) im Unterschied zu jüngeren Kollegen



- |   |                          |
|---|--------------------------|
| Zuverlässigkeit                             | <input type="checkbox"/> |
| Verantwortungsbewusstsein                   | <input type="checkbox"/> |
| Selbstkontrolle                             | <input type="checkbox"/> |
| Loyalität/Integrität                        | <input type="checkbox"/> |
| Erfahrungswissen                            | <input type="checkbox"/> |
| Führungsfähigkeit (Mitarbeiterorientierung) | <input type="checkbox"/> |
| Urteilsfähigkeit                            | <input type="checkbox"/> |
| Realismus/Pragmatismus                      | <input type="checkbox"/> |
| Frustrationstoleranz                        | <input type="checkbox"/> |
| Geduld                                      | <input type="checkbox"/> |
| Verträglichkeit                             | <input type="checkbox"/> |
| Sicherheitsbewusstsein                      | <input type="checkbox"/> |
| Allgemeinbildung                            | <input type="checkbox"/> |



[Bitte antworten Sie auf einer Skala von 1 bis 5, dabei gilt 1= sehr viel schwächer, 5= sehr viel stärker]

## Altersverlauf berufsrelevanter Persönlichkeitsmerkmale



- **altersunabhängig**
  - Toleranz
  - allgemeine Intelligenz
  - Hilfsbereitschaft
  - Rechenfähigkeit
  - sprachliche Fähigkeiten
- **mit Alter nachlassend**
  - Flexibilität
  - Offenheit für Neues
  - Lernbereitschaft
  - Lernfähigkeit
  - Schnelligkeit
  - körperliche Belastbarkeit
  - Risikobereitschaft

Schuler, 2007





## Altersverlauf berufsrelevanter Persönlichkeitsmerkmale



### ➤ Optimum bei 30 bis 39

- Interesse an der Tätigkeit
- Teamfähigkeit
- Initiative
- Durchhaltevermögen
- Konzentration
- Gedächtnis
- Kreativität/Innovativität
- Anpassungsbereitschaft
- technisches Verständnis
- Geschicklichkeit

## Altersverlauf berufsrelevanter Persönlichkeitsmerkmale



- **Optimum bei 40 bis 49**
  - Qualitätsbewusstsein
  - Arbeitsmoral
  - Kundenorientierung
  - Selbständigkeit
  - Planung und Organisation
  - psychische Belastbarkeit
  - Durchsetzungs-/Überzeugungsfähigkeit
  - Auftreten/Umgangsformen
  - Fachwissen
  - vorausschauendes Denken und Handeln
  - Führungsfähigkeit (Leistungsorientierung)
  - ökonomisches Denken und Handeln

Schuler, 2007



## Altersverlauf berufsrelevanter Persönlichkeitsmerkmale



- **Optimum bei 50 bis 59**
  - Zuverlässigkeit
  - Verantwortungsbewusstsein
  - Selbstkontrolle
  - Loyalität/Intergrität
  - Erfahrungswissen
  - Führungsfähigkeit (Mitarbeiterorientierung)
  - Urteilsfähigkeit
  - Realismus/Pragmatismus
  - Frustrationstoleranz
  - Geduld
  - Verträglichkeit
  - Sicherheitsbewusstsein
  - Allgemeinbildung

Schuler, 2007



## Führungskräfteentwicklung im fortgeschrittenen Alter

---



Führungskräfteentwicklung bedeutet im Allgemeinen

- Erwerb operativer Führungskompetenzen: Instrumente und Routine
- Persönlichkeitsentwicklung



## Führungskräfteentwicklung für Fortgeschrittene



Führungskräfteentwicklung bedeutet im Allgemeinen

- Erwerb operativer Führungskompetenzen: Instrumente und Routine
  - Bewerberauswahl
  - Zielvereinbarung und Zielerreichung
  - Projektmanagement
  - Mitarbeitergespräch
  - Teambildung
  - Prozesse und Systeme
  - Qualitätsstandards
  
- Persönlichkeitsentwicklung



## Führungskräfteentwicklung für Fortgeschrittene



Führungskräfteentwicklung bedeutet im Allgemeinen

- Erwerb operativer Führungskompetenzen: Instrumente und Routine
  
- Persönlichkeitsentwicklung
  - Sicherheit im Auftreten
  - Problemlösefähigkeiten
  - Erfolgserwartung
  - Erfolgsattribution
  - Selbstreflektion/-kritik
  - Soziale Kompetenz
  - Selbstkonzept/Identität/Werte



## Persönlichkeit und Entwicklung ist ein Widerspruch in sich?!



- Persönlichkeit ist gerade durch zeitlich stabile, situationsunabhängige Verhaltensmerkmale definiert
- Persönlichkeitsentwicklung wird eher in Kindheit und Jugend vermutet
- persönliche Stabilität vermittelt Selbstsicherheit und Autorität
- eine „stabile“ Persönlichkeit ist sozial erwünscht – Berechenbarkeit und Integrität

Daraus resultiert ein zusätzliches Handicap für ältere Führungskräfte

- Entwicklungsbedarf wird als Schwäche interpretiert
- es wird von ihnen ein geringeres Veränderungspotenzial erwartet
- Misserfolgserwartung → geringere Motivation → niedrige Erfolgswahrscheinlichkeit
- Tabuisierung der Thematik 50+





TV-Star Ulrike Kriener (55) über Tabubrüche  
in ihrer neuen Serie „Klimawechsel“

# Mit 50 ist Frau nicht mehr sexy

Von  
MICHAEL  
SCHACHT

Mitte - Hitzewal-  
lungen. Nach-  
schweiß. Keine  
Lust auf Sex -  
Kult-Regisseurin  
Doris Dörrie (54)  
bricht ein TV-Ta-  
bu: die Wech-  
seljahre!



## 50+ ist wie eine zweite Pubertät – nur doppelt so lang.



Mit welchen altersbedingten Themen beschäftigen sich Führungskräfte 50+ ?

- der Körper verändert sich drastisch – Vitalität sinkt
- Mengenbewältigung im Tagesgeschäft
- Gruppendynamik / Positionierung im beruflichen Umfeld / Konkurrenz / Neid
- Anpassung an veränderte Marktbedingungen
- Verarbeitung technologischer Neuerungen
- Strategiewechsel durch Gesellschafter / neue Unternehmenspolitik
- Sinnfrage / Selbstmotivation (Einfluss, Hierarchie, Geld, Status)
- Einengung / Abhängigkeit durch geringe alternative Karrieremöglichkeiten
- familiäre Situation (Scheidung, Pflege oder Tod der Eltern, Erwachsenwerden der Kinder)



# Ab 50 wird es auch nicht besser

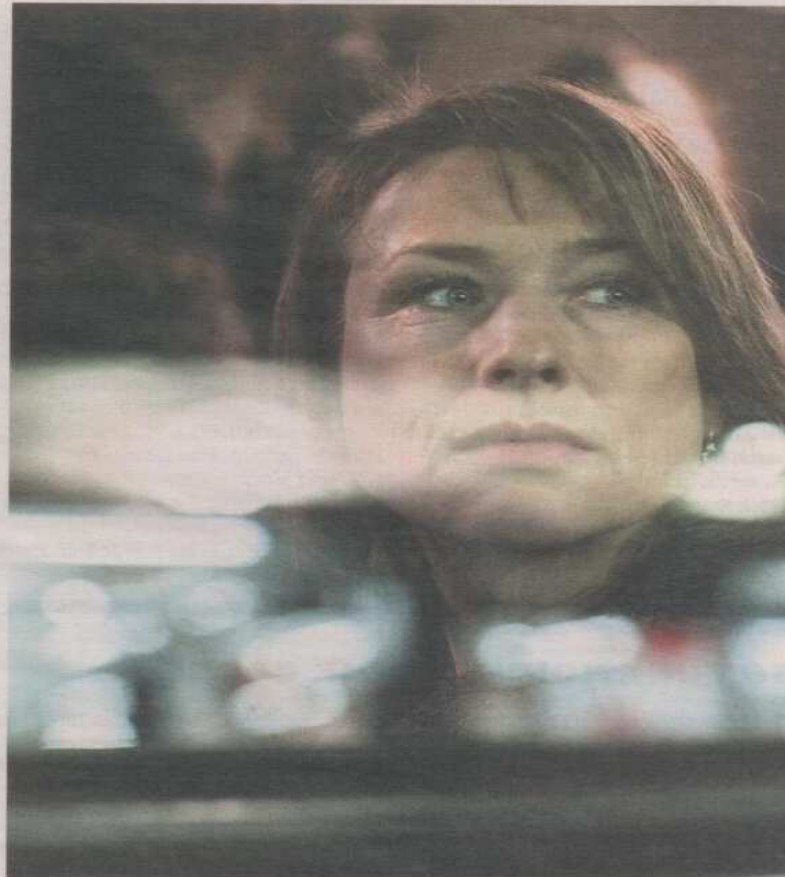
Die Komödie „Giulias Verschwinden“ spottet übers Altwerden

50 Jahre alt wird Giulia an diesem Abend, und dass ihr die jungen Männer im Bus nicht alle hinterhergucken, macht ihr zu schaffen. Kurzerhand versetzt sie ihre Freunde, die in einem Nobelrestaurant auf sie warten, um zu feiern, und bündelt mit einem reichen Deutschen an, mit dem sie in einem Brillengeschäft ins Gespräch kommt.

Corinna Harfouch verleiht Giulia eine feine wie überlegene Ironie. Sie entzieht sich immer voreiligen Festlegungen, den Vereinnahmungen dieses unbekanntes Mannes, wie des Drehbuchs. Denn das sympathisiert ganz offenkundig mit John, wie der alternde Charmeur und 60-jährige Lebemann heißt, den Bruno Ganz ein bisschen dick aufgetragen spielt – so wie man im Theater den Narren gibt, der die Wahrheit spricht, und der jungen Dame das Leben und die Welt erklärt. Giulia hört zwar zu, klumpert aber nicht ganz so gelehrt wie gewünscht mit den Wimpern. Das rettet den Film, der ansonsten ein wenig zu selbstgefällig aus der Altherrenperspektive übers Altern spottet.

Das Kino entdeckt zwar – Andreas Dresens „Wolke 9“ war ein Vorreiter – im Augenblick die „best ager“, aber wer genauer hinblickt, muss sich ernüchtert eingestehen, dass die Aussichten weniger verlockend sind, als die neue political correctness des Altersdiskurses es so fordert. „Giulias Verschwinden“ tut nun so, als würde er das alles unterlaufen, doch tatsächlich reitet er genau auf dieser „wie lustig ist das Alter“-Welle.

Schuld an der Misere ist Martin Suter, der Vorlage und Drehbuch zu Schaub's Film beisteuerte. Allmählich scheint sich Suter zu ei-



PH. JONAS / FILM FESTIVAL LOCARNO

Giulia (Corinna Harfouch) steckt in einer Midlife Crisis

ner Art schweizerischer Rosamunde Pilcher zu entwickeln – das Schweizer Fernsehen soll eine ganze Welle von Suter-Verfilmungen planen: Was in Buchform noch leicht und geistreich wirkt, erscheint in der Filmversion doch schon so seicht und konstruiert, wie schon Alain Gsponers Suter-Verfilmung „Lila Lila“. Dort ging es „selbstironisch“ um einen Bestsellerautor, hier leistet sich Dreh-

buchautor Suter eitle Scherzchen wie „Wer ist dieser Martin Suter?“



Corinna Harfouch rettet die Komödie übers Altwerden



Twittern Sie über Kino mit Jasmin Henning [twitter.com/wk\\_henning](https://twitter.com/wk_henning)

## Führungskräfteentwicklung für Fortgeschrittene



Führungskräfteentwicklung bei 50+ bringt einige Besonderheiten mit sich:

- Die Notwendigkeit bzw. der Zeitpunkt einer Maßnahme lässt sich nur bedingt durch Alter oder eine bestimmte Situation definieren
- Die Bereitschaft zu fachlicher und persönlicher Weiterentwicklung sollte besonders gefördert werden
- Die gezielte Destabilisierung kann sinnvoll sein, wenn nicht externe Faktoren bereits Veränderungsbereitschaft bewirkt haben
- Neben den klassischen Fördermaßnahmen sollten praktische Unterstützung und organisatorische Maßnahmen erfolgen
- Führungskräfteentwicklung bei 50+ heißt umdenken: es geht nicht immer nur hierarchisch und im Status aufwärts - Stagnation oder Rückschritt sind legitime Optionen



## Welche Konzepte/Maßnahmen haben Sie bereits bei Führungskräften 50+ umgesetzt und mit welchem Erfolg?



Betriebliche Gesundheitsförderung

Schulungen

Austausch mit Führungskräften anderer Unternehmen in Verbänden, Arbeitskreisen oder Tagungen

Hospitation in anderen Unternehmen

Einführung neuer Karrieremöglichkeiten (horizontale statt vertikaler Karriere, Fachkarriere)

Abbau negativer Altersstereotype (durch altersgemischte Teams)

Frühzeitige Potenzialanalyse/ Standortbestimmung

offene Feedback-Kultur

Verschiebung der Zielsetzung

a) Konsolidierung des Arbeitsfeldes/Nachfolge vorbereiten

b) Mentorenfunktionen

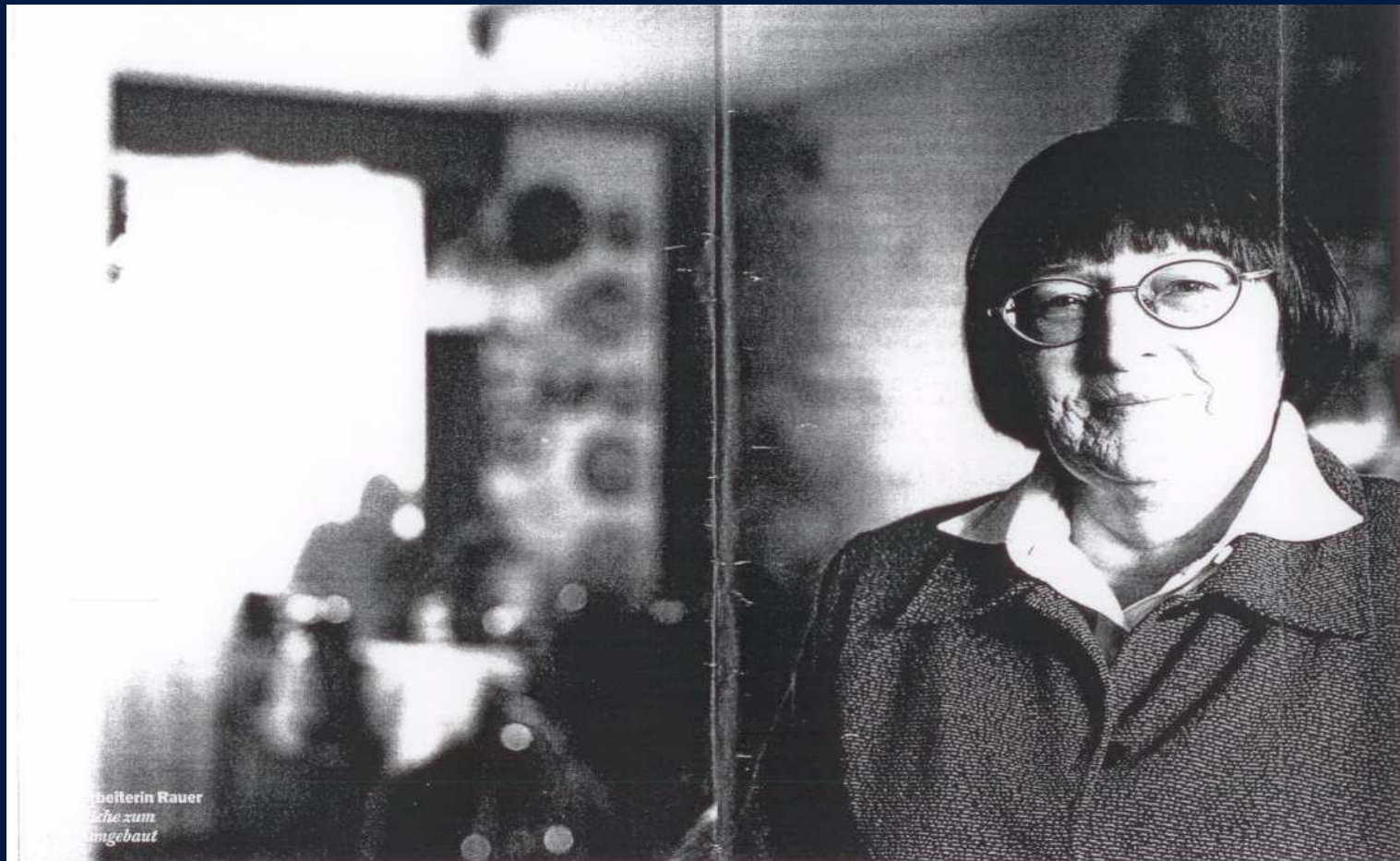
Organisatorische Unterstützung (z.B. Pflegesituation)

Disability Manager



[Bitte antworten Sie auf einer Skala von 1 bis 5, dabei gilt 1= ohne Erfolg, 5= sehr erfolgreich]





Arbeiterin Rauer  
steht vor dem  
Fenster im  
Werk

# Zweiter Karriereknick

Jeder zehnte deutsche Angestellte pflegt neben der Arbeit einen engen Angehörigen, meist den Partner oder die Eltern. Jetzt entwickeln erste Unternehmen spezielle Angebote für Mitarbeiter – die demografische Entwicklung zwingt sie in ein paar Jahren ohnehin dazu.

## Führungskräfteentwicklung für Fortgeschrittene

---



- Krisen bei Führungskräften haben verschiedene Ursachen
  - Überforderung
  - Unterforderung
  - Selbst-Überschätzung
  
- Entwicklungsmaßnahmen setzen zu unterschiedlichen Zeitpunkten ein
  - Prävention
  - Krisenintervention
  
- Sie sind eingebunden in ein Mix mit organisatorischen Maßnahmen



## Führungskräfteentwicklung für Fortgeschrittene



	Prävention	Krisenintervention
Überforderung		
Unterforderung		
Selbst- Überschätzung		



## Führungskräfteentwicklung für Fortgeschrittene



	Prävention	Krisenintervention
Überforderung	Potenzialanalyse Gesundheitsförderung Projektorganisation Karriereplan - Experten-Karriere - Arbeitgeberwechsel Disability Manager	Standortbestimmung Coaching Auszeit, z.B. Pflegezeit, Kur Downgrading – neue Rolle Stellvertreter-Regelung
Unterforderung	Potenzialanalyse Projekte Sonderaufgaben Job-Rotation Hospitation, Verband, AK Karriereplan	
Selbst- Überschätzung	Vorgesetztenbeurteilung Standortbestimmung Mitarbeiter-Feedback Destabilisierung	





## Besondere Herausforderung: reden, reden, reden



- Wann?
- Wer?
- Wie?
  
- Sorgen ansprechen / Empathie
- Standortbestimmung statt Jammern (Selbsterleben und Feedback)
- konkrete Maßnahmen festlegen / Zwischenziele setzen  
(Analyse, Unterstützung, Berufsplanung, Nachfolge)
- Erfolge benennen und festhalten
- Interventionskompetenz zurückgeben

## Besondere Herausforderung: Downgrading



- Wertschätzung von Alter und Erfahrung, Netzwerk und Intuition
- Abbau negativer Altersstereotype (durch altersgemischte Teams)
- frühzeitige Potenzialanalyse/Standortbestimmung
- offene Feedback-Kultur
- Schaffung alternativer Einsatzmöglichkeiten (Experte, Akquisiteur usw.)
- Veränderung der Organisationsform: Projektorganisation
- organisatorische Unterstützung (Pflegesituation, Gesundheitsthemen)
- Definition der neuen Rolle - Verschiebung der Zielsetzung:
  - Konsolidierung des Arbeitsfeldes
  - Nachfolge vorbereiten
  - Mentorenfunktion
- Arbeitsrechtliche und insb. finanzielle Regelung?
- Arbeitgeberwechsel initiieren?



## Fall-Beispiel 1: Überforderung



- Unternehmen: mittelständische Wohnungsgesellschaft
- Person: Herr M., 56 Jahre, seit 15 Jahren im Unternehmen, Technischer Leiter
- Problem:
  - abnehmende Motivation
  - negative Leistungsentwicklung (Mengenbewältigung, Führung, Konfliktbereinigung)
  - Blockade bei zusätzlichen Anforderungen
- Lösungsansatz:
  - Benennung der Defizite
  - Formulierung der Stärken: Sachkenntnis, Erfahrung und Netzwerk
  - Unterstützung anbieten
  - selbständige Beratertätigkeit
  - Aufträge vom derzeitigen Arbeitgeber sowie weiteren Unternehmen

## Fall-Beispiel 2: Beförderung



- Unternehmen: großes Wohnungsunternehmen
- Person: Herr A., Alter: 51 Jahre, seit 8 Jahren im Unternehmen, Leiter Bestand
  - anerkannte und leistungsstarke Führungskraft
  - schnelle und stetige hierarchische Weiterentwicklung
- Problem: Leistungsspirale nach oben
  - ständig neue Aufgaben und mehr Verantwortung
  - zu pflichtbewusst und gehorsam
  - Überforderung: Gesundheit, Familie
  - Mangel an eigenen Ideen, Innovation und strategischer Ausrichtung
- Lösungsansatz:
  - Standortbestimmung und Überprüfung des nächsten Karriereschritts
  - Feedback-Gespräch mit dem Vorgesetzten (evtl. mit externem Coach)
  - Sensibilisierung des Kandidaten wie auch seines Vorgesetzten



## Fall-Beispiel 3: Gruppendynamik im Führungskreis



- Unternehmen: großes Wohnungsunternehmen
- Personen: 4 Bereichsleiter mit 50+ (Finanzen, Bestand, Technik, Personal/Org/IT)
  - kompetente und loyale Führungskräfte
  - wollen nicht Geschäftsführer einer anderen Gesellschaft werden
- Problem: Deckeneffekt
  - erleben zeitweise zu viel Routine
  - stagnieren seit Jahren auf gleichbleibendem Einkommensniveau
  - blockieren die Karriereabsichten ihrer Führungsnachwuchskräfte
- Lösungsansatz:
  - Benchmark zur Einkommenssituation
  - Definition weit überdurchschnittlicher Leistung als Bonusvoraussetzung
  - Übernahme klassischer Geschäftsführungsfunktionen (Öffentlichkeitsarbeit, Strategie)
  - Rotation innerhalb der „erweiterten Geschäftsleitung“



## Fall-Beispiel 4: Obligatorischer Meilenstein mit 50



- Unternehmen: internationale Unternehmensberatung
- Konzept zur Führungskräfteentwicklung 50+:
  - mit dem 50. Lebensjahr müssen Führungskräfte einen persönlichen Coach in Anspruch nehmen
  - Ziel: Plan zur beruflichen Entwicklung für die nächsten fünf Jahre erstellen
  - Fragestellung: Wie lässt sich die Erfahrung und Kompetenz der Führungskraft am besten für das Unternehmen nutzen
  - ab dem 55. Lebensjahr: Planung des Ausstiegs aus dem Unternehmen innerhalb eines 5-Jahres-Zeitraumes:
    - sukzessiver Rückzug aus dem Tagesgeschäft
    - Kontaktpflege bzw. -übergabe
    - Türöffner bei Entscheidungsträgern
    - Sonderaufgaben, ehrenamtliche Tätigkeiten
- Aktive Platzierung von Mitarbeitern, die mittelfristig nicht mehr aufsteigen können



# „So ein Lernprozess mit Mitte 50 hat was Faszinierendes“

VDA-Präsident Wissmann über die Gefahren des Lobbyismus und die Krise der Autobranche

Wenn es Frühling in Berlin wird, will **Matthias Wissmann**, 60, wieder das Fahrrad für den Weg zur Arbeit nehmen. Im Winter fährt der Präsident des Verbandes der Automobilindustrie (VDA) aber standesgemäß mit dem Auto. Der CDU-Politiker Wissmann, unter Helmut Kohl sechs Jahre lang Verkehrsminister, gilt als erfolgreicher Lobbyist – gerade jetzt in Zeiten der großen Autokrise. Die Bundesregierung hat der Branche unter anderem mit der Abwrackprämie kräftig unter die Arme gegriffen. In dieser Woche trifft sich die Branche auf dem Genfer Autosalon und diskutiert, wann es wieder aufwärts geht.

der Wirtschaft. Dann bin ich ganz gewechselt und kann Ihnen sagen: So ein Lernprozess mit Mitte 50 hat auch etwas Faszinierendes.

**SZ:** *Obwohl der Lobbyismus ständig in der Kritik ist. Spätestens seit der Hotel-Affäre der FDP ist klar, dass der Einfluss der Lobbyisten in Berlin zu groß ist.*

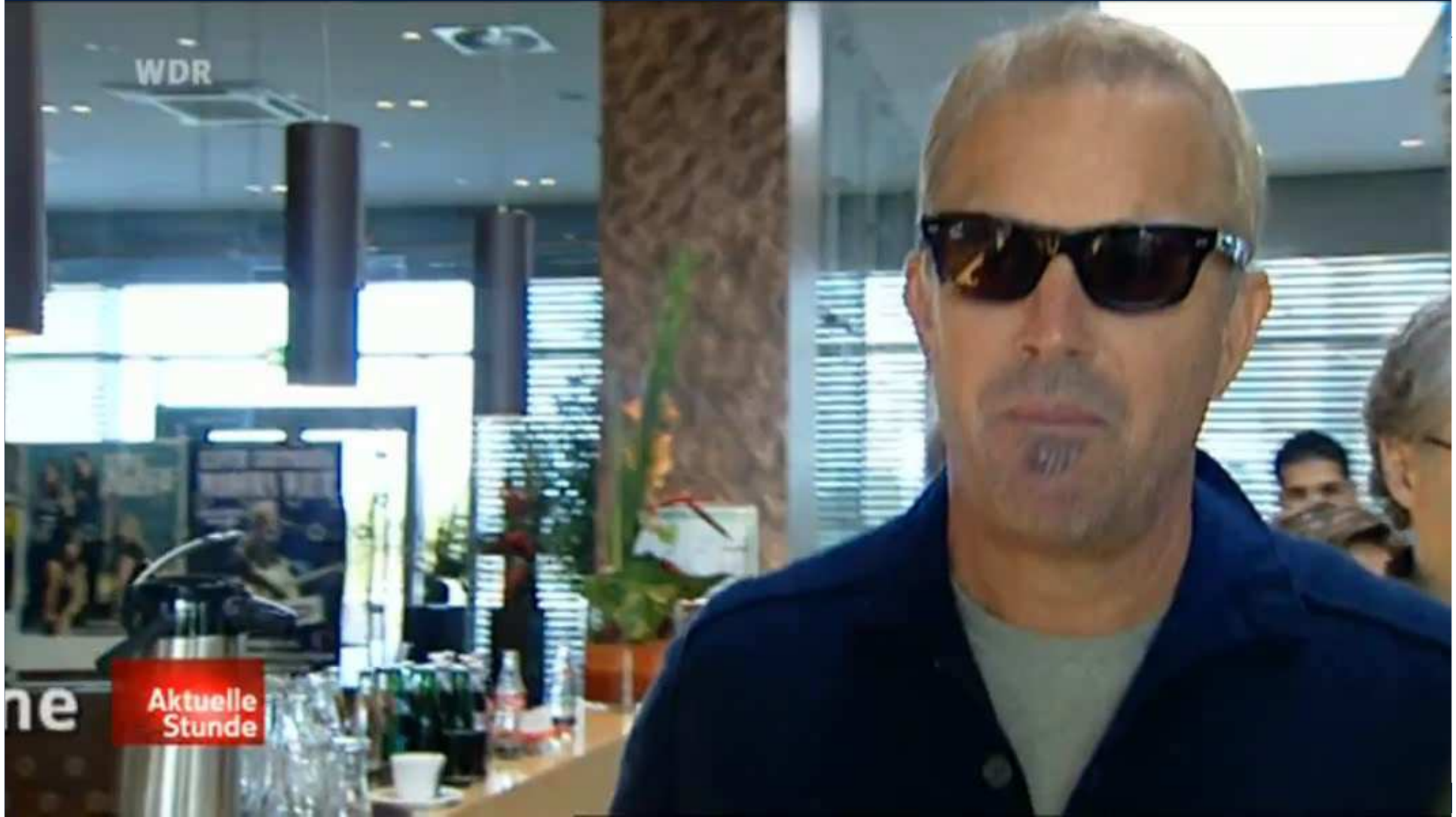
**Wissmann:** Wir als VDA setzen auf überzeugende Argumente. Man hat in der Krise mehr als vorher gemerkt, wie sehr man einander braucht. Wichtig ist Transparenz: Man kann nicht mehreren Herren gleichzeitig dienen.







Personalberatung  
Managementdiagnostik



Aktuelle  
Stunde



# Kevin Costner in der Rhein-Sieg-Halle

## Das Extra Blatt verlost 2x2 Eintrittskarten

Mit dem hitverdächtigen Song „Let Me Be The One“ aus dem aktuellen Album „Turn It On“ stimmte Kevin Costner bei Thomas Gottschalk das Publikum auf seine große Deutschland-Tournee ein, die ihn mit seiner Band am 13. März nach Siegburg, in die Rhein Sieg Halle bringt. Auf der Bühne in der Rhein-Sieg-Halle wird Kevin Costner mit seiner Band neben den Songs seiner aktuellen CD „Turn It On“ auch populäre Rock-Klassiker präsentieren.

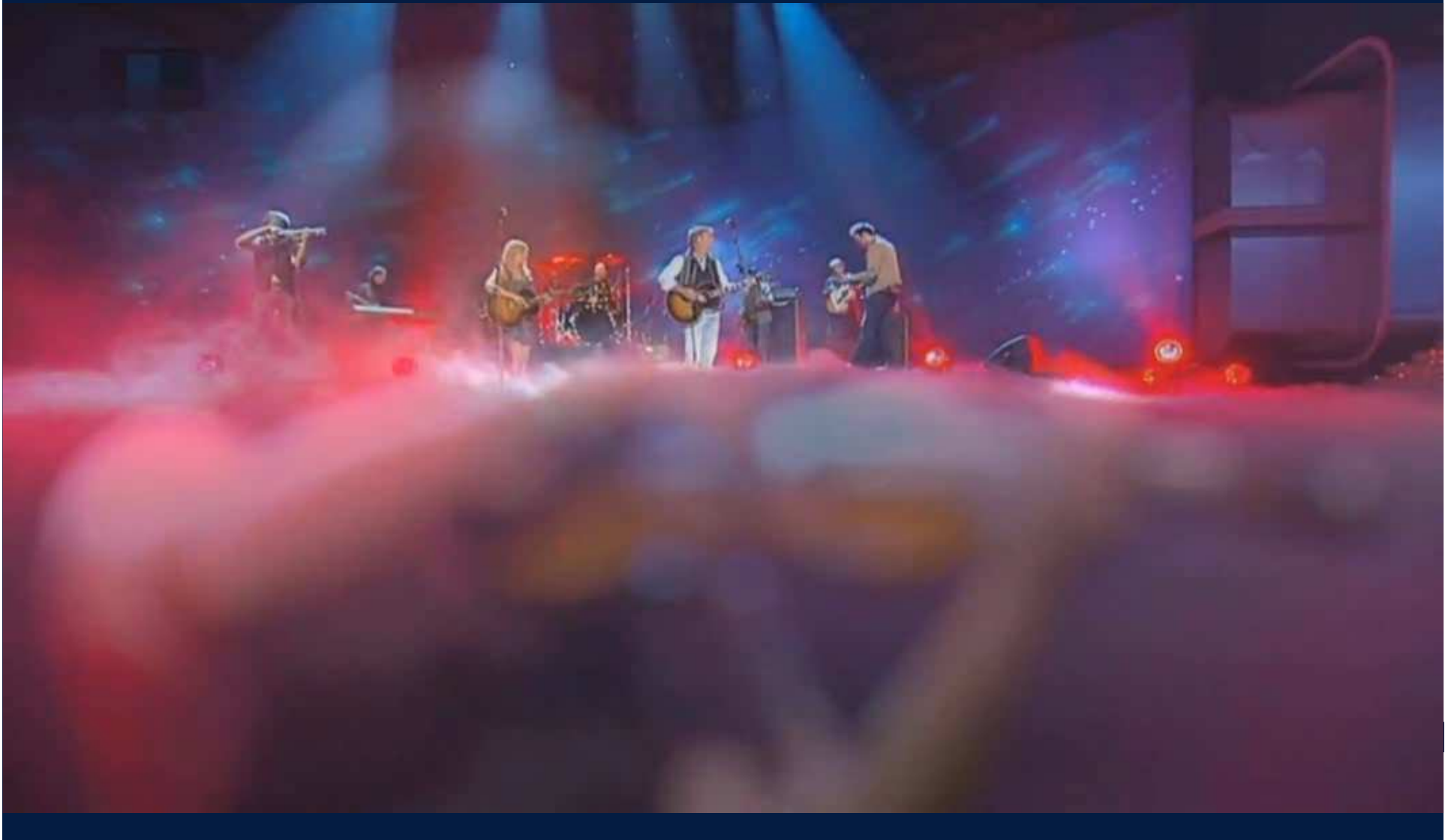
konnte. Ihr Ehemann, Park Chisolm, ist Co-Produzent ihres eigenen jüngsten Albums - und Mitglied der Band Modern West. Auf dem neuen Album von Modern West „Turn It On“ ist der Song „Palisades“ enthalten, den Sara und Park zusammen geschrieben haben. Und Sara Beck war es auch, die mit Kevin Costner zusammen das wunderbare Duett „Let me be the one“ aufgenommen hat... Ein Grund mehr also, das einzigartige Live-Konzert am 13. März





Personalberatung  
Managementdiagnostik

## Let me be the One





Personalberatung  
Managementdiagnostik

Gerne diskutieren wir mit Ihnen weiter:

[sonja.walther@ifp-online.de](mailto:sonja.walther@ifp-online.de)

0221/20506-164

[norbert.heinrich@ifp-online.de](mailto:norbert.heinrich@ifp-online.de)

0221/20506-52

*ifp* Institut für Personal- und  
Unternehmensberatung

Brückenstraße 21

50667 Köln

## Quellenverzeichnis



- Görlich, Y. (2007). Alter und berufliche Leistung. In H. Schuler & K. Sonntag, Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie.
- Herrmann, N. (2008). Erfolgspotenzial älterer Mitarbeiter – Den demographischen Wandel souverän meistern. Carl Hanser Verlag München.
- [www.ciw-wirtschaftsnachrichten.de](http://www.ciw-wirtschaftsnachrichten.de)
- <http://www.sueddeutsche.de/thema/Arbeitszufriedenheit>
- <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/73943/umfrage/empfinden-von-stress-in-bestimmten-bereichen-der-situationen/>
- [http://www.dguv.de/inhalt/presse/pdfs/Interview\\_Mit\\_psychischen\\_Erkrankungen\\_am\\_Arbeitsplatz\\_behutsam\\_umgehen.pdf](http://www.dguv.de/inhalt/presse/pdfs/Interview_Mit_psychischen_Erkrankungen_am_Arbeitsplatz_behutsam_umgehen.pdf)
- [http://www.palverlag.de/Burnout\\_Test.html](http://www.palverlag.de/Burnout_Test.html)
- [http://www.becker-stiftung.de/upload/Tagung\\_07/Abstract\\_GuidoHertel\\_050307.pdf](http://www.becker-stiftung.de/upload/Tagung_07/Abstract_GuidoHertel_050307.pdf)
- <http://wwwpsy.uni-muenster.de/Psychologie.inst3/orgpsy/research/-ProjektAgingWorkforce.html>
- Loebe, H., Severing, E. (2007). Demographischer Wandel und Weiterbildung: Strategien einer alterssensiblen Personalpolitik/Forschungsinstitut Betriebliche Bildung. W. Bertelsmann, Bielefeld.



# Leben ist wichtiger als Politik

Wegen seiner Krebserkrankung hat Oskar Lafontaine den Rückzug aus der Bundespolitik angetreten. Mit seinem Abgang endet eine Ära linker deutscher Politik

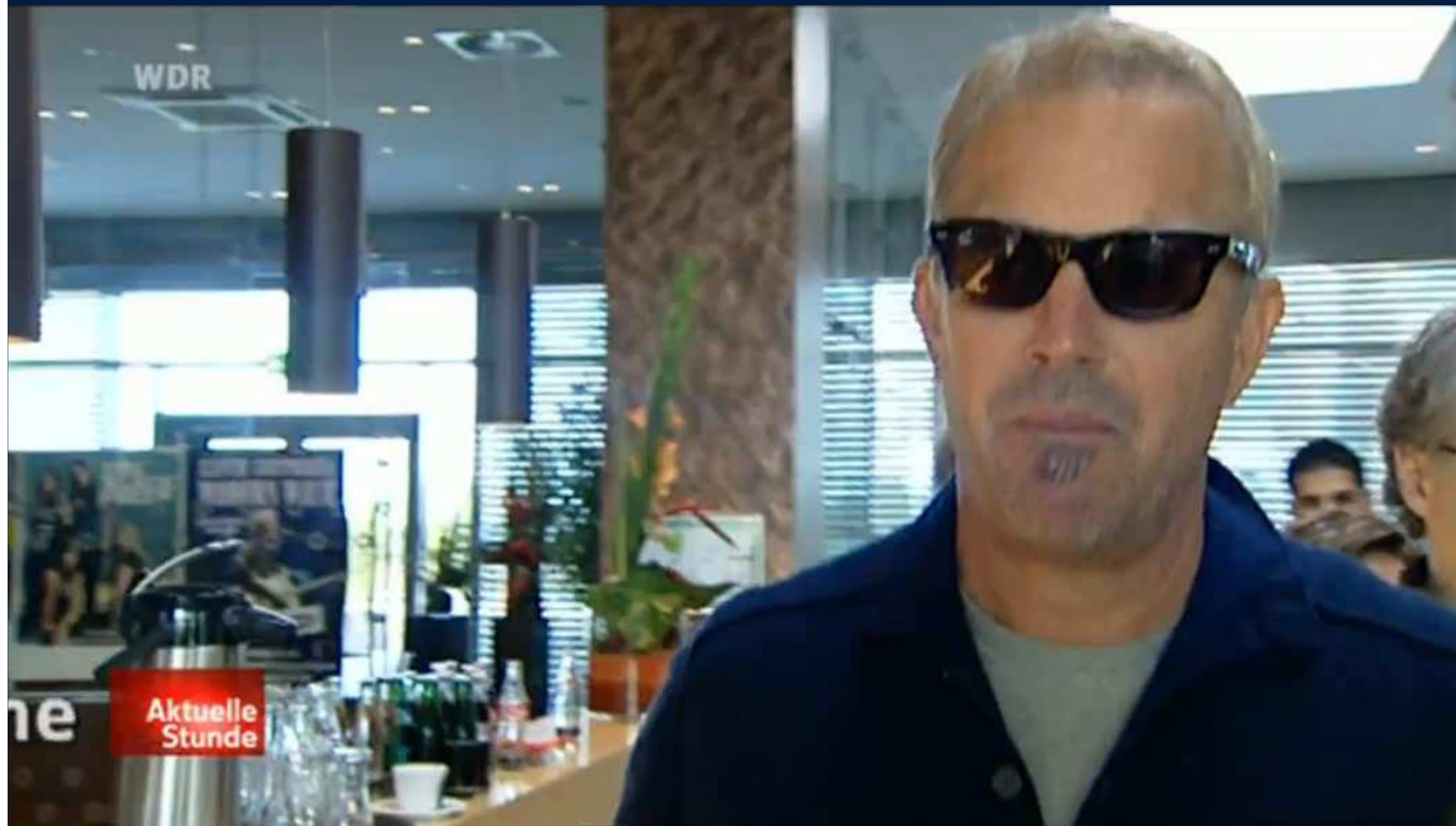
Kurzzeitig schien er gestern seiner Emotionen nicht mehr ganz Herr zu bleiben, als Gregor Gysi mit sehr persönlichen Worten den politischen Weg Oskar Lafontaines schilderte. Der 66-Jahre alte Saarländer hat wie kein anderer Sozialdemokrat nach Willy Brandt das linke Spektrum durcheinandergerewirbelt; die Krankheit macht

seinem Kampf um eine marxistische Deutungshoheit der Weltlage nun ein Ende. Er habe nach dem Attentat von 1990 gelernt, Warnzeichen für die eigene Gesundheit zu interpretieren, sagte Lafontaine gestern in Berlin. Ein solcher „Warnschuss“ sei der bei ihm diagnostizierte Krebs. Die Linkspartei und ebenso die SPD verlieren

mit Lafontaines unfreiwilligem Rückzug nun einen Motor, einen Bremsen und einen Gegner zugleich. Was das für die von Oskar Lafontaine als Fernziel angestrebte Einheit des linken Lagers bedeutet, wird vom „Stellungskampf“ abhängen, der nun nach Auffassung mancher Politiker der Linken um die Führung der Partei beginnt.

Die Sozialdemokraten jedenfalls könnten eine Chance wittern, wieder Boden gutzumachen – jetzt, da die bitteren Kontrahenten Oskar Lafontaine und Franz Müntefering nicht mehr die Geschicke ihrer Parteien bestimmen. *Seiten 3, 11*



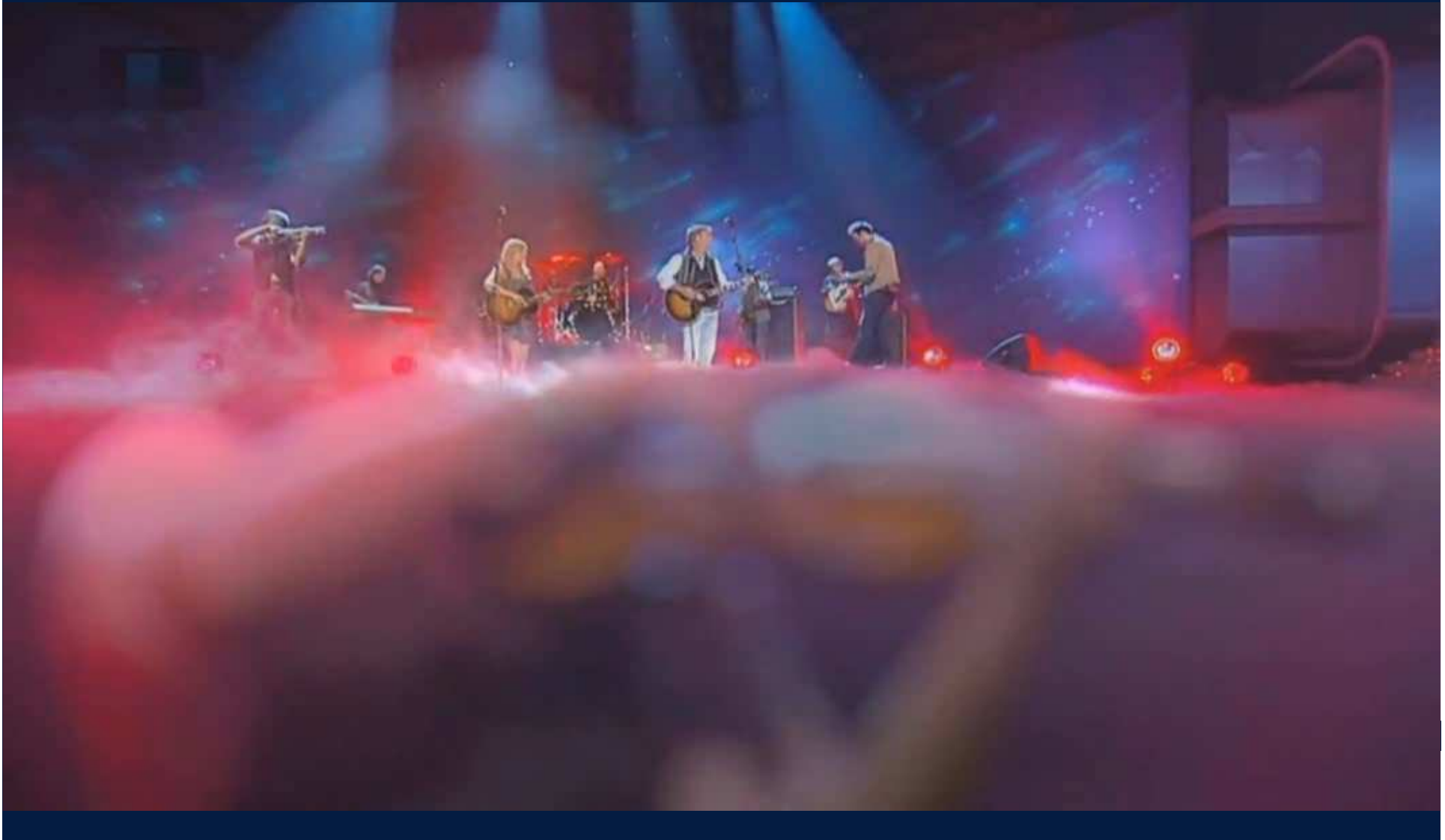


WDR

Aktuelle  
Stunde



Personalberatung  
Managementdiagnostik







Personalberatung  
Managementdiagnostik

Gerne diskutieren wir mit Ihnen weiter:

[sonja.walther@ifp-online.de](mailto:sonja.walther@ifp-online.de)

0221/20506-164

[norbert.heinrich@ifp-online.de](mailto:norbert.heinrich@ifp-online.de)

0221/20506-52

*ifp* Institut für Personal- und  
Unternehmensberatung

Brückenstraße 21

50667 Köln