

AUF DEN PUNKT GEBRACHT

„Die Ausbildung ist die teuerste Kapitalinvestition, die wir kennen gelernt haben.“

Peter F. Drucker (1909-2005),
Managementberater und Publizist

ONLINE-JOBBÖRSE

Erste Online-Börse für gewerbliche Jobs
Pünktlich am 1. Mai, dem „Tag der Arbeit“ startet die erste deutsche Online-Jobbörse für den gewerblichen Bereich: www.arbeiten.de. Jobsuchende werden auf Wunsch per SMS oder E-Mail über neue Stellengebote informiert, die zu ihrem Profil passen. Gleich mit dabei ist die Telefonnummer des möglichen neuen Chefs. Mit dem Anzeigentext öffnet sich eine Stadtkarte mit der Adresse des suchenden Unternehmens. Die Berufsfelder sind breit gefächert: Ein Kraftfahrer in Hamburg wird ebenso gesucht wie ein Koch in Berlin oder eine Erzieherin in München. Initiator des neuen Services ist die StepStone Deutschland AG, die bereits die Online-Jobbörse für Fach- und Füh-

In vier Schritten zum neuen Job – über das Handy



rungskräfte www.stepstone.de betreibt. „Der unverkennbare Aufschwung auf dem Arbeitsmarkt zeigt, dass die Zeit für eine Online-Plattform im gewerblichen Arbeitsmarkt reif ist“, so Frank Hensgens, Vorstand der StepStone Deutschland AG. *mtn*

VORLESUNGSREIHE

Leadership, Business und Ethik
Erfolgreiche Manager profitieren von der Globalisierung, indem sie Chancen für ihr Unternehmen nutzen und sich gleichzeitig auch der Risiken bewusst sind. Sie müssen Veränderungen und Trends früh erkennen und in Krisensituationen umsichtig handeln. Diese Thesen sind der Ausgangspunkt der Vorlesungsreihe „Leadership, Business, Ethics, Society and Technology (L-Best)“ vom 4. Mai bis zum 14. Juni an der HHL – Leipzig Graduate School of Management. *DW*

Weitere Informationen:
www.hhl.de

HOCHSCHULE

Studium in Down Under
Australien und Neuseeland liegen in der Gunst deutscher Studierender und in Beurteilungen internationaler Hochschulrankings seit Jahren weit vorn. Über Organisation, Finanzierung und Bewerbungsverfahren informieren die Akademischen Auslandsämter zusammen mit dem Institut Ranke-Heinemann. *mtn*

Weitere Informationen:
www.ranke-heinemann.de/australien/veranstaltungen.php6

INHALT

Besinnung auf eigene Talente

Nur wer sich persönlich weiterentwickelt, hat die Chance auf eine stressresistente Biografie

Seite 2

Sieben Vokabeln täglich

Lernmethodik-Kurse sollen Kids fit machen

Einkaufen in Partyatmosphäre

Seite 5

Kurze Wege

Open Office: Arbeiten im Großraumbüro

Seite 9

Knochenjob mit Gefühlf

Tierpfleger im Zoo arbeiten bei jedem Wetter

Seite 10

Ideen ohne Grenzen

Civil Academy schult Freiwillige für Projekte

Seite 11

Angst schafft Arbeitsplätze

In den USA boomt die Sicherheitsbranche

Berliner kreieren Computerspiele für Kids

Seite 12

KARRIEREWELT

Eine Veröffentlichung der
Redaktion Sonderthemen für die WELT

Redaktionsleitung: Astrid Gmeinski-Walter
Stellvertreter: Klaus Ries

Redaktion: Dr. Anke-Sophie Meyer (verantwortlich)
Marie-Thérèse Nercessian, Christina Petrick-Löhr

Layout: Katja Wischnewski
Anzeigen: Clemens Braun

Lore Kalamala (Aus- und Weiterbildung),
Michael Hauße (Stellenanzeigen)

welt.de/stellenmarkt



Droht Ungemach, kümmert sich Supermann um alle Schwierigkeiten – diese Aufgabe übernimmt in Sachen Weiterbildung der CLO
FOTO: CINETEXT

Höhenflug für

Super-Ausbilder

VON AXEL GLOGER

Manager, die sich mit Lernen befassen, können oft nur wenig Eindruck machen, ihr Ruf ist ohne Glanz. Auch ihre Leistung wird innerhalb des Unternehmens nicht unbedingt hervorgehoben. Aber das ändert sich, Steve Kerr ist einer der Pioniere. Er leitet die Firmen-Universität von General Electric – und wird vom Bauern zum König befördert: „Chief Learning Officer“ heißt sein neuer, glanzvoller Titel. Damit darf er sich einreihen in die Liga der obersten Führungskräfte, die schon mit ihrer Visitenkarte beeindruckt werden können.

Kerr gelangte Mitte der Neunziger Jahre als einer der Ersten in diese prestigeträchtige Position. Viele andere Unternehmen haben seither nachgezogen: Der Chief Learning Officer (CLO) wird inzwischen vielfach genutzt, um dem Lernen in der Arbeitswelt mehr Gewicht zu geben. 20 Prozent der Unternehmen in den USA haben inzwischen einen CLO, ermittelte die American Society for Training and Development (ASTD). Auch in der Alten Welt ist der Trend mittlerweile angekommen. Die Deutsche Bank, der Rundfunksender BBC, Daimler-Chrysler Financial Services und der Schweizer Bankkonzern Credit Suisse – sie alle schmücken sich inzwischen mit einem CLO.

Der Titel sieht in der Tat besser aus als alles, was vorher war: „Leiter Personalentwicklung“ oder „Leiter Bildungswesen“ macht lange nicht so viel Eindruck. Anbieter von internen Seminaren saßen bisher oft im Hinterzimmer der Personalabteilung, ohne große Wertschätzung. Das neue, goldumrahmte Kästchen im Organigramm verspricht, das zu ändern. Aus gutem Grund: „Der Wettbewerb wird heute mit dem besten Wissen gewonnen“, sagt Karin von Schumann, Unternehmensberaterin und Coach in München. Firmen, die einen Vorsprung erringen wollen, müssen in die Köpfe investieren – und dem Lernen einen höheren Rang geben als bisher.

Der Chief Learning Officer soll die interne Weiterbildung auf oberster Führungsebene voranbringen und modernisieren

„Im Idealfall sitzt der CLO mit am Tisch der Geschäftsführung und führt einen ständigen Dialog mit dem oberen Management“, sagt Andrea Back, die sich als Professorin an der Universität St. Gallen mit dem Thema beschäftigt. Die Schulungsabteilung ist nicht länger nur für ein paar Yoga-Kurse und die Rhetorik-Stunden der Trainees zuständig, sondern hilft dem Unternehmen beim Geldverdienen: „Weiterbildung wird künftig auf die Strategie und den Geschäftserfolg ausgerichtet“, beschreibt Wirtschaftsinformatikerin Back den neuen Ansatz. Martin Möhrle kann das bestätigen, er ist Chief Learning Officer der Deutschen Bank. Wie wichtig sein Ressort ist, zeigt der Blick auf die nackten Zahlen: In vielen anderen Unternehmen regiert im Lernressort der Sparkommissar. Bei Möhrle war das nicht so. „Niemand hat je mein Budget gekürzt“, sagt er selbstbewusst. Seine Arbeit reicht bis in den letzten Winkel des 67 500-Mitarbeiter-Unternehmens.

„Das Ressort ist global aufgestellt. Wir betreiben Personalentwicklung, Talentmanagement und Training für den Gesamtkonzern, nach weltweit einheitlichen Maßstäben“, beschreibt der Frankfurter Banker seine Aufgabe. Sein Ziel sei es, heute dafür zu sorgen, dass für die Geschäftsmodelle von morgen die richtigen Qualifikationen am richtigen Ort in der benötigten Menge bereit stehen.

Auch Nigel Paine verkörpert diese Rolle. „Direkt unter dem Vorstand“, beschreibt der Chief Learning Officer der BBC seinen Status auf der Chefetage. Seine Aufgaben reichen weit in die Zukunft, er kümmert sich um das Lernen außerhalb des althergebrachten Klassenraums. „Wir arbeiten mit Podcasts, E-Learning und Blogs im Intranet“, sagt der Brite. Dennoch – bei all dem Glanz, den die neue Funktion verkörpert, gibt es auch Kritik. Skeptiker halten den CLO für einen gut eingefädelten Marketing-Gag, Professor Karlheinz Schwuchow etwa, der an der Hochschule Bremen Internationales Management lehrt, sieht noch keinen Durchbruch. Die neue Funktion garantiert keineswegs den großen Wurf für den Stellenwert der betrieblichen Weiterbildung. „Der CLO ist zunächst nicht mehr als ein schönes Etikett“, sagt der Bildungsexperte, „ob es Folgen hat, ist keineswegs sicher.“

Dass nicht jeder CLO gleich zur Königsklasse gehört, legte die Studie offen, die die ASTD im vergangenen Jahr durchführte. Befragt wurden 92 Chief Learning Officer von amerikanischen Unternehmen. Ergebnisse zeigen: Unter den Lernchefs gibt es deutlich mehr Bauern als Könige. Nur 25 Prozent der CLO sind direkt beim Vorstandsvorsitzenden, dem CEO, angesiedelt. Der Rest ist nur Mitarbeiter des Personalleiters. Auch beim Geld müssen sich die meisten die Hand führen lassen: Nur gerade einmal ein Drittel der CLO ist für das gesamte Lernbudget ihres Betriebes verantwortlich. Für die anderen gilt: Sie müssen erst einmal Unterschriften sammeln dürfen. Und das ist oft mehr als mühselig.

„Seine Aufgabe ist Propaganda für eine Kultur des Lernens“

Endlich verliert Weiterbildung das Image der grauen Maus: Der Chief Learning Officer ist ein Hoffnungsträger, der Lernen mehr Glanz verleihen soll. Professorin Christiane Hipp, Inhaberin des Lehrstuhls für Betriebswirtschaft mit den Schwerpunkten Personalmanagement, Organisation und Unternehmensführung an der Technischen Universität Cottbus, sprach über die neue Funktion mit Axel Gloger.



Professor Christiane Hipp

DIE WELT: Seit einigen Jahren führen Pionier-Unternehmen die Position des Chief Learning Officer ein. Warum?
Christiane Hipp: Derzeit ist eine Bewegung zurück zu den Ursprüngen im Gange. Auslöser waren die Enttäuschungen, die viele Organisationen mit dem Wissensmanagement erlebt haben. Die Hoffnung, dass man Wissen aus dem Köpfen der Mitarbeiter herauslösen und für das Unternehmen sichern kann, hat sich nicht erfüllt.

WELT: Und der CLO soll jetzt einen alternativen Ansatz liefern?

Hipp: In der Tat. Wer einen CLO einführt, gibt damit ein Statement ab – es geht dem Unternehmen um Mehrung und Pflege des Wissens in den Köpfen der Mitarbeiter. Betriebliche Bildung, lebenslanges Lernen, Training der Mitarbeiter für neue Aufgaben, das bekommt in vielen Personalressorts mehr Raum. Lernen nimmt hier eine zentrale Aufgabe ein, es ist wichtiger als jede Datenbank.

WELT: Also hat Lernen ab sofort Vorrang?

Hipp: Nicht unbedingt. Der

Chief Technology Officer oder der Chief Information Officer sitzen nicht immer mit am Tisch der Geschäftsführung, dasselbe gilt auch für den CLO. Die neue Funktionsbezeichnung klingt gut und steht für ein Programm, aber damit ist nicht automatisch auch Macht, Einfluss und Kompetenz verbunden. Es hängt viel vom Einzelfall ab. Ich kenne Unternehmen, in denen der CLO nicht mehr als nur Abteilungsleiter ist.

WELT: Aber es gibt auch den starken CLO?

Hipp: In der Deutschen Bank oder bei IBM, beide haben einen CLO, ist das sicher so. Hier besteht eine hierarchisch herausgehobene Position in der Linie, die an die gesamte Organisation deutlich signalisiert: „Lernen ist für unsere Zukunft wichtig.“

WELT: Welche Agenda hat der Neue?

Hipp: Er schafft die nötigen Rahmenbedingungen. Wo der Leiter Personalentwicklung den Linienmanagern früher seinen Seminarkatalog zugeschickt hat, wird der CLO zum Unterstützer der Führungskräfte. Diese haben, abgeleitet aus der Strategie, bestimmte Ziele. Der CLO sorgt in Zusammenarbeit mit diesen Managern dafür, dass die vorhandenen Mitarbeiter für den künftigen Bedarf an Qualifikation entwickelt werden. Das geht übrigens weit über das Bereitstellen der richtigen Lerninhalte hinaus. Propaganda betreiben für eine Kultur des Lernens und der flexiblen Berufswege, das sind zwei der Schlüsselaufgaben des CLO.