

wirtschaft weiterbildung

09 14

www.wuw-magazin.de

Fußballweltmeister_Ein Lob auf den Teamgeist s. 34 Serie_Franchise-Systeme für Trainer und Berater s. 38 Coaching_Kontroverse um "Nebenwirkungen" s. 46

Vom Trainer zum Speaker

Der Traum vom leicht verdienten Spitzenhonorar s. 16



Mat.-Nr. 00107-5120





editorial

Lernen als selbstverständlicher Austauschprozess

Am 18. Juli 2014 startete der Sportartikelhersteller Adidas den "Adidas Learning Campus", die moderne Form einer Corporate University. Jeder Mitarbeiter, der zum Beispiel den Entschluss fasst, in Sachen Projektmanagement besser zu werden, kann sofort ohne Freigabeprozesse auf alle internen E-Learning-Kurse zu diesem Thema zugreifen. Er kann intern entsprechenden Netzwerken beitreten. Experten kontaktieren und auch externe Quellen nutzen. Youtube, Coursera und Pinterest sowie externe Communities sind nur Beispiele für mögliche Lernumgebungen.

"Lernen ist nicht der Versuch, bei schlechtem Kaffee wach zu bleiben". sagt Christian Kuhna, der Architekt und Treiber des Campus in der Adidas-Zentrale. Lernen ist für ihn fester Bestandteil jeder Arbeit. Der einzelne Mitarbeiter und sein Vorgesetzter als Coach sind die handelnden Akteure. Der Campus hat in erster Linie eine Servicerolle. Er stellt die Infrastruktur für Wissenserwerb und Wissensaustausch bereit.

Wie das genau funktioniert, wird Kuhna im "E-Learning-Forum" auf der Messe "Zukunft Personal 2014" vorstellen. Es handelt sich um ein Leuchtturm-Projekt in Sachen "Lernendes Unternehmen", dem eine große Resonanz unter den Messebesuchern zu wünschen ist. Weitere Neuigkeiten von der "Zukunft Personal" lesen Sie ab Seite 52 und in unserem "Special" im nächsten Heft.

Sie als Leser dieser Fachzeitschrift können übrigens schon jetzt kostenlose Eintrittskarten für die Messe "Zukunft Personal 2014" in Köln erhalten: Dazu füllen Sie ganz einfach das Internet-Kontaktformular auf www.haufe.de/personalmessen aus und wählen dort die gewünschte Anzahl an Eintrittskarten. Die Karten werden rechtzeitig bis zur Messe per Post zugesandt. Schnell sein lohnt sich, denn das Kartenkontingent ist begrenzt.



Viel Spaß beim Lesen unseres neuen Hefts wünscht

Martin Pichler, Chefredakteur

Jastin Dider

Neues Lernen

2. IHK-Fachkongress für Innovationen in der beruflichen Weiterbildung

27. I 28. November 2014

IHK-Akademie Westerham

Impulse Workshops Kontakte Know-how







Unter anderem zu diesen Themen:

- Personal entwickeln
- Fachkräftesicherung
- Leadership
- Diversity
- Management











Jetzt anmelden!

www.neues-lernen-ihk.de

inhalt 09_2014



Speaker werden. Viele Trainer möchten sich als Vortragsredner etablieren. Doch für mittelmäßige Speaker gibt es keinen Markt, sagt Siegfried Haider, dessen Agentur Speaker für Business-Kongresse auswählt.



Wissensmanagement. Swisscom will Wissen auch außerhalb der Mitarbeiterköpfe speichern und entwickeln.

06 blickfang

aktuell

08 NachrichtenNeues aus der Weiterbildungsbranche

menschen

14 "Schade um die eingeschlafenen Blogs"
Bernhard Kuntz, Chef der Darmstädter Agentur
"Die Profilberater", spricht im Interview über die aktuellen Marketingherausforderungen für Trainer,
Berater und Coachs

titelthema

16 Vom Trainer zum Speaker

Viele Trainer träumen von der großen Karriere als Speaker mit Spitzenhonorar. Wie Speaker-Vorbild Hermann Scherer auf dem Gabal-Impulstag Trainer davon überzeugen wollte, Redner zu werden, berichten wir in unserer Titelgeschichte

22 "Es gibt einen riesigen Markt"

Nur wirklich gute Redner haben Aussicht auf Erfolg, sagt Siegfried Haider, Inhaber der Agentur Experts 4 Events. Welche Hausaufgaben zu machen sind, verrät Haider im Interview

personal- und organisationsentwicklung

26 Teams fit machen für Innovationen

Oft können Personaler oder Führungskräfte Mitarbeiter schon mit kleinen Tricks zu Innovationen anregen. Welche Grundsätze sie dabei beachten sollten, zeigen einige Übungen aus der Praxis

30 Vom Kollektiv zum Superhirn

Um das Firmenwissen allen zugänglich zu machen und ständig weiterzuentwickeln, setzt Swisscom auf ein selbstlernendes Wissensmanagement-Tool

training und coaching

34 So wird (fast) jedes Team Weltmeister!

Was Business-Teams von der deutschen Fußballnationalmannschaft lernen können, fasst Berater Hans-Peter Machwürth zusammen

38 Durchstarten als Franchisenehmer

Wer als Trainer Franchisenehmer werden will, kann unter einigen wenigen Angeboten auswählen. In unserer Serie stellen wir Franchisegeber vor. Diesmal: Team Liscia aus Paderborn

42 "Gute Konzepte ebenso wichtig wie Trainer"

Trainer investieren zu wenig in die Konzeptionsarbeit, obwohl diese oft über den Erfolg entscheidet. Was Profis beim Konzipieren besser machen

46 Coaching als Pille mit Nebenwirkungen?

In Juni-Heft hat Professor Carsten Schermuly über Coaching-Nebenwirkungen berichtet. Dr. Thomas Bachmann antwortet kritisch



Kontroverse. Ist Coaching eine Pille, die Nebenwirkungen hat? Die Diskussion geht in die zweite Runde.



BPM-Kongress. "Personaler nehmen sich zu wenig Macht", resümiert Verbands-Präsident Sauer das Thema des diesjährigen Kongresses.

50 "Interaktive Lernhilfen" erleichtern das Fernstudium

Das Institut für Lernsysteme (ILS) hat den Distance-Learning-Preis für sein Programm der "interaktiven Lernhilfe" erhalten. Wie diese Lernhilfen im Einzelnen funktionieren

messen und kongresse

52 Neues Format: Gemeinsam Zukunft erfinden

Auf der Messe Zukunft Personal, die vom 14. bis 16. Oktober in Köln stattfindet, lockt das neue "Futurelab HR": eine computergestützte Ideenbörse, die die Intelligenz der Besucher vernetzen soll

54 Eine Methode mit Potenzial

Rückblick: Das Deutsche Institut für Provokative Therapie hat das "1. Provokative Forum" veranstaltet

56 Sommer-Campus: Raum und Zeit für das Wesentliche

Mit einer Reihe von offenen Seminaren in Schloss Krickenbeck bot die Haufe Akademie die Chance, Lernen und Netzwerken zu verknüpfen - und belebte dabei den Campus-Gedanken

58 Das wird ein schöner Monat für ...

Unser personalisierter Veranstaltungskalender

60 Personaler reden lieber von "Einfluss" als von "Macht"

Der diesjährige Kongress des Bundesverbands der Personalmanager (BPM) drehte sich um das Thema "Macht". Sowohl Redner als auch Teilnehmer setzten sich selbstbewusst mit dem Thema auseinander

Rubriken

03 editorial 64 kolumne 61 vorschau/impressum

62 fachliteratur

66 zitate

HFU Akademie

Weiterbilden auf höchstem Niveau



Hochschule Furtwangen Akademie Wissenschaftliche Weiterbildung der Hochschule Furtwangen

Kurse, Seminare, Kompetenzen und Dienstleistungen für die wissenschaftliche Weiterbildung.

- · Neue Lerntechnologien, Online-Moderation, Tutoren-Training
- Informationstechnologie, Marketing
- Schlüsselqualifikation
- Führungskräftetrainings
- · Qualifizierung, Beratung
- Weiterbildungs-Broker

www.hfu-akademie.de info@hfu-akademie.de





Bleibt das Wasser auch über Nacht im Meer oder lassen sie es abends ab?

Alle Kinder sollten unbeschwert die Welt erkunden. Neugierig und voller Fragen!

In Bethel schenken wir behinderten, kranken und vernachlässigten Kindern einen besseren Weg in die Zukunft.

www.bethel.de



blickfang



WER Ein junger Mann küsst im Badezimmer sein Spiegelbild. Diese Aufnahme ist zur Zeit wohl das Lieblingsfoto der deutschen Medien, wenn es um die Illustration des Begriffs "Narzissmus" geht.

WAS War früher der "Rebell" der typische Vertreter der jungen Generation, so ist es heute der "Narzisst". Narzisshieß in der griechischen Sage ein in sein eigenes Bild verliebter Jüngling.

WAS NOCH Das Foto entstand bei einem Fotoshooting über das Leben von Teenagern in den USA und wurde von Sven Hagolani, einem Fotografen der Fotoagentur Corbis, aufgenommen.

Mann, bin ich toll! Der Psychologe Brad Bushman von der Ohio State University in Columbus (USA) hat überraschend herausgefunden, dass man Narzissten mit nur einer Frage (Single Item Narcissism Scale SINS) identifizieren kann. Die Frage lautet: Wie sehr stimmen Sie der Aussage zu: "Ich bin ein Narzisst"? Narzissten antworteten laut Bushman ehrlich, weil sie ihre Selbstbezogenheit, ihr Geltungsbedürfnis und ihre (unbegründeten) Überlegenheitsgefühle nicht als Problem ansehen.

Vielleicht hilft dieser "Mini-Test" ja auf die eine oder andere Art, Narzissten beim Recruiting auszusortieren. Sie können sich zwar gut verkaufen und zu ihrem eigenen Vorteil aus anderen große Leistungen herauspressen. Langfristig schaden narzisstische Manager aber ihren Unternehmen, weil sie Kritik nicht zulassen und Misserfolge leugnen, statt aus ihnen zu lernen.



Jetzt neu inkl. Zeugnistool und vielen weiteren Neuheiten!

Mit Haufe Personal Office Gold sorgen Sie für optimale Arbeitsverhältnisse in Ihrer Personalabteilung und profitieren von zahlreichen Vorteilen des Marktführers bei Personalfragen.

Weitere Informationen unter:

www.haufe.de/gold-office

Haufe.



Oft fehlt in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) ein Personalentwickler, der ausschließlich für die Weiterbildung verantwortlich ist. Wie Personaler und Führungskräfte in KMU gemeinsam die Strukturen für das Bildungsmanagement schaffen können, zeigt Britta Nawior von der Crevis Bildungsgesellschaft in Stuttgart.

Tipp 1: Klären Sie die Voraussetzungen.

Nicht nur Vorgesetzte, sondern auch Fachkräfte sowie die Geschäftsleitung sollten in regelmäßigen Gesprächen klären, welche Mittel zur Verfügung stehen. Zudem sollten sie die vorhandenen Fähigkeiten der Mitarbeiter kennen und hinsichtlich zu erwartender Anforderungen abgleichen.

Tipp 2: Wählen Sie die passende Lernform.

Neben den klassischen Präsenzveranstaltungen gibt es vermehrt E-Learning-Angebote. Eine flexible und lerntypengerechte Wissensvermittlung macht Weiterbildungsmaßnahmen für die Mitarbeiter attraktiv und leichter umsetzbar.

Tipp 3: Schaffen Sie eine gute Basis für den Transfer in die Praxis.

Die Verantwortlichen müssen die Rahmenbedingungen dafür schaffen, dass der Mitarbeiter überhaupt die Chance erhält, sein neues Wissen im Arbeitsalltag anzuwenden. Dazu gehört etwa, dass die Führungskraft dem Mitarbeiter entsprechende Aufgaben überlässt und die Kollegen die Neuerungen akzeptieren.

Tipp 4: Bauen Sie konstante Zuständigkeiten auf.

Etablieren Sie eine Interessengemeinschaft für die Fort- und Weiterbildung. Diese sollte aus festen Ansprechpartnern bestehen, die die Bildungsziele kennen und daraus konkrete Ansprüche ableiten können. Vorgesetzte sollten interessierte Fachkräfte mit ins Boot holen. Da es Bildungsmaßnahmen auch bei Veränderungsprozessen zu planen gilt, sollte auch die Geschäftsleitung dabei sein.

Tipp 5: Fördern Sie den

Wissensaustausch

Einerseits können die Beteiligten dabei von den Erfahrungen ihrer Kollegen profitieren. Andererseits können Weiterbildungsmaßnahmen gemeinsam organisiert sowie durchgeführt und somit Zeit und Kosten gespart werden.

VERBÄNDE I

Wuppertaler Kreis weiter optimistisch

Auch für dieses Jahr prognostiziert der Wuppertaler Kreis in seiner Verbandsumfrage ein Wachstum des Weiterbildungsmarkts. Firmeninterne Seminare sollen am meisten davon profitieren: Über die Hälfte der befragten Verbandsmitglieder rechnet damit, dass in diesem Bereich die Umsätze steigen. Das offene Seminar hingegen stagniert: Die Mehrheit (44 Prozent) erwartet unveränderte Umsätze im offenen Bereich. 40 Prozent der Anbieter blicken jedoch auch hier optimistisch in die Zukunft und glauben weiterhin an ein Wachstum. Zudem wollen die Weiterbildungsinstitute laut Umfrage mehr Beratung und Coaching anbieten.

VERBÄNDE II

DFK-Präsident bestätigt

Der Präsident des Verbands Die Führungskräfte (DFK), Bernhard von Rothkirch, ist auf dem DFK-Verbandstag im Juni wiedergewählt worden. "Unser Leitmotiv ist Fairness im Business. Wir werden uns weiterhin überall dort einmischen, wo wir Fehlentwicklungen erkennen", sagte von Rothkirch vor den Delegierten. "Das gilt auch und gerade in Bezug auf Europa. Wir wollen Europa und achten darauf, dass die Stimme der Führungs-

kräfte auch dort gehört wird", kündigte er das weitere Programm des Verbands an. Von Rothkirch ist seit 2007 Vorsitzender des DFK. Der 63-Jährige verfügt über langjährige Führungserfahrung in der Wirtschaft.

Bernhard von Rothkirch ist seit 2007 Vorsitzender des DFK.



AUSBILDUNG

Neue "Vorfahrt"-Initiative soll mehr Jugendliche und Betriebe zusammenbringen

Kurz vor Beginn des neuen Ausbildungsjahrs waren noch 194.000 Lehrstellen unbesetzt. wie die Bundesagentur für Arbeit (BA) vermeldete. Und doch finden jedes Jahr viele Azubis keinen Ausbildungsplatz. Um künftig Betriebe und Bewerber besser zusammenzuführen, hat der Verwaltungsrat der BA nun die Initiative "Betriebliche Ausbildung hat Vorfahrt" ins Leben gerufen. Diese hat das Ziel, möglichst vielen Jugendlichen die Chance für eine solche Ausbildung zu eröffnen. Um dies zu erreichen, plant der Verwaltungsrat folgende Schritte: Zum einen

sollen mit einer öffentlichen Kampagne gezielt Betriebe angesprochen werden, um mehr Ausbildungsplätze auch für benachteiligte Jugendliche zu erschließen. Darüber hinaus will die BA die Ausbildungsbetriebe vermehrt mit ausbildungsbegleitenden Hilfen fördern. Bisher sind diese Hilfen Jugendlichen mit Lernschwierigkeiten oder sozial Benachteiligten vorbehalten, nun können alle Azubis sie erhalten. Als neues Förderungsinstrument will die BA die sogenannte Ausbildung" "Assistierte einführen: Dabei sollen die Jugendlichen in Betrieben noch vor Beginn und während der gesamten Ausbildung begleitet werden. Gleichzeitig sollen die Betriebe bei der Ausbildung benachteiligter Jugendlicher unterstützt werden.

Die BA vermeldete eine weitere Neuerung: Das Förderprogramm "Mobi-Pro-EU" für EU-Jugendliche soll neu aufgelegt werden. Künftig werden allerdings nur noch Azubis und keine Fachkräfte mehr gefördert. Zudem können jetzt nur noch Projektträger die Förderung beantragen und nicht mehr die Jugendlichen selbst. Weitere Informationen gibt es unter www.thejobofmylife.de.

TEAMBILDUNG

Kühe melken, Teamgeist stärken

Wer beim Teamworkshop dem Büro möglichst weit entfliehen möchte, findet nun in den Kitzbüheler Alpen ein rustikales Angebot dazu: Kühe melken, Schuhplatteln, Kaiserschmarrn kochen und vieles mehr ist Teil des Teambuilding-Pakets "Bauer für einen Tag" im österreichischen Hotel Kitzhof Mountain Design Resort. Das Bauern-Programm auf dem Bio-Hof Vordererb geht weiter von der Joghurtveredelung über die Butterproduktion und Brotherstellung bis hin zum Baumstamm-Nageln. Um den Ehrgeiz der Teilnehmer anzustacheln, gestalten die Veranstalter diese Aktivitäten als Wettbewerb, bei dem abschließend das beste Team prämiert wird. Damit neben dem Schuften beim Biobauern die theoretische Arbeit nicht zu kurz kommt, stellt das Hotel Kitzhof in seinem Gesamtpaket auch Konferenzräume für Meetings zur Verfügung. Dort kann das Teambuilding-Erlebnis vorbereitet und anschließend reflektiert werden. Auch die kulinarischen Pausen sind im Paket enthalten. Der Clou: Das Resort bezieht einen Großteil seiner



Rustikal. Beim Teambuilding-Programm "Bauer für einen Tag" arbeiten die Teilnehmer auf einem Bio-Hof.

Produkte vom Vordererb-Hof, wo die Teilnehmer den praktischen Teil ihres bäuerlichen Teambuildings absolvieren. Weitere Informationen finden Sie unter www.hotel-kitzhof.com. Anfragen nehmen die Kitzhof-Mitarbeiter unter tagung@hotel-kitzhof.com entgegen.

Kurz und Knapp

Neue Gründung. Die Tüv Nord Akademie startet ein Fortbildungsformat für mittelständische Manager mit wenig Zeit für Weiterbildung: Die "Decatus"-Akademie soll unter anderem Seminare und Tagungen zu den Themen "Unternehmensführung und Strategie", "Marketing und Vertrieb", "Personalentwicklung" und "Mitarbeiterführung und soziale Kompetenz" anbieten. Weitere Informationen: www.tuev-nord.de.

Neue Ausrichtung. Das Institut für Salesmanagement (IFSM) soll künftig vermehrt das Beratungsgeschäft seines Partnerunternehmens Kissel Consulting im Bereich Personal- und Organisationsentwicklung übernehmen. Das soll auch der Firmennamen spiegeln: Ab Oktober firmiert das IFSM als Institut für Sales- und Managementberatung GmbH & Co KG.

Neue Runde. Mit einem Webinar-Marathon von 24 Stunden startet die Weiterbildungsinitiative "Wir sind Umsatz" (WSU) am 19. September ihren diesjährigen Reigen von Online-Vorträgen. Das Angebot deckt die Themen "Verkauf und Vertrieb", "Führung und Selbstführung" sowie "Management und Unternehmensführung" ab. Interessierte können sich unter www.wir-sind-umsatz.de in die Online-Seminare einwählen.

Auch das noch. Nach Pferden und Eseln spielt nun der Yeti die Hauptrolle beim Teambuilding: Ihm geht es in einem Event-Training von Jochen Schweizer mittels GPS-Suche an den Kragen. Bis zu 150 Teilnehmer begeben sich auf die Suche nach einem "haarigen Geschöpf namens Harry, dem gutmütigen Yeti" – denn, so die Werbung: "Nur zusammen kommen Sie dem Yeti auf die Spur".

WEITERBILDUNG

Vom Massive zum Mentored Open Online Kurs

Die Leuphana Universität Lüneburg hat im Auftrag der Deutschen Telekom einen MOOC entwickelt. Hinter der Abkürzung "MOOC" verbirgt sich hier jedoch kein Massive Open Online Course, sondern ein Mentored Open Online Course. Anders als der herkömmliche MOOC soll sich die Mentoren-Variante durch eine intensivere Betreuung der Lerner auszeichnen. Das Konzept wurde im vergangenen Jahr zum ersten Mal erprobt, und zwar im Kurs "Ideal City of the 21st Century" unter der Leitung

des Architekten Daniel Libeskind. Während bei Libeskind die Visualisierung einer Idealstadt Thema des Mentoren-MOOCs war, hat die Lüneburger Uni für ihren Kunden einen Kurs zu den Themen "Unternehmergeist", "Innovationskraft" und "Zusammenarbeit in virtuellen Teams" konzipiert. Passend zum Auftragsunternehmen Telekom soll der neue MOOC sowohl Grundlagenwissen als auch die praktische Arbeit an der Entwicklung innovativer Produktideen für die Telekommunikation vermitteln.

FÜHRUNG

"Die Zeit der Alpha-Tiere ist vorbei"

Seit dem Rücktritt von Philipp Lahm macht sich Fußball-Deutschland Sorgen um den Nachfolger. Führungsexperte Jörg Rumpf stellt aber fest: Das Team braucht keinen klassischen Leader, da es traditionelle Führungsmuster durchbrochen hat.

Die Nation setzt große Hoffnung auf Lahms Nachfolger. Wie wichtig ist ein guter Leader? Jörg Rumpf: Ein guter Leader ist auch heute sehr wichtig für ein Team – aber die Anforderungen haben sich geändert. Die nachwachsenden Generationen verlangen nicht mehr den allwissenden Führer, der eigentlich alles am besten selbst machen würde. Die deutsche Elf spiegelt die Entwicklung in der Gesellschaft mit Migrationshintergründen und gelebter Vielfalt. Eine integrative Führungsfigur kann da sehr stark zum Erfolg beitragen. Philipp Lahm war nicht der klassische Führer, sondern dem Teamerfolg verschrieben.

Sind traditionelle Führungsmuster überholt? Rumpf: Die Zeit der Alpha-Tiere in der Führungsrolle ist definitiv vorbei. Wir brauchen Führungskräfte, die es verstehen, Werte zu vermitteln, Vielfalt zu erkennen und das Team auf das gemeinsame Ziel auszurichten. Nehmen Sie die Nationalmannschaft: Der ganze Kader besteht doch aus hervorragenden Einzelspielern mit einem hohen Marktwert. Wie kriegt man

sie dazu, sich einem Teamgedanken unterzuordnen? Der außerordentliche Teamgeist der deutschen Mannschaft ist einem neuen Führungsstil zu verdanken: Alle waren auf das gemeinsame Ziel ausgerichtet, das keiner allein, sondern nur dieses Team gemeinsam zu erreichen in der Lage war. Das hätte klassische, hierarchische Führung niemals vermocht.

Wie sieht moderne Führung aus?

Rumpf: Traditionelle Führung war von Egozentrik geprägt. Sie hatte das Wissen und die Macht und fühlte sich als der einzige Erfolgsgarant, dem alle folgen mussten. Wir haben den Begriff der "altrozentrischen Führung" als Gegenbild eingeführt: Nicht der Chef, sondern das Team steht im Mittelpunkt.



Jörg Rumpf ist Vice President Leadership Transformation der Hay Group in Deutschland, Österreich und der Schweiz.

GLOBAL NETWORK WORKSHOP

Impulse aus den Niederlanden

Im Juni fand in Hamburg der zweite Sommerworkshop des HR Global Network Germany statt. Dabei gab es zwei Schwerpunkte: die aktuellen Herausforderungen der globalen Wirtschaft und die Human-Resources-Szene in den Niederlanden. Gastreferenten aus dem Nachbarland zeigten anhand von Beispielen, wie Unternehmen sich zukunftsorientiert positionieren können.

LÜNENDONK-LISTE

Honorardruck als Leitmotiv

Der Marktforscher Lünendonk hat zum neunten Mal die Umsätze der 25 größten Wirtschafsprüfungsgesellschaften, Steuerberatungsgesellschaften und Netzwerke ermittelt. Die Top 25 konnten demnach 2013 ihren Umsatz um 5,4 Prozent steigern. Zwischen vier und fünf Prozent liegen auch die Erwartungen für 2014, wobei das Wachstum oft durch Zukauf von anderen Unternehmensberatungen oder kleineren Wirtschaftsprüfungsgesellschaften herrührt. Während im letzten Jahr noch 97 Gesellschaften befragt wurden, waren es im Zeitraum Februar bis Juni 2014 noch 94 - Tendenz sinkend. Die Marktkonzentration nimmt weiterhin zu; kleinere Gesellschaften verkaufen ihr Geschäft an größere. Zudem bleibt der Honorardruck das größte Problem der Branche, welches insbesondere die marktdominierenden "Big 4" mit ihrer großen Produktpalette viel besser kompensieren können.



Altersunterschiede. Die Mitarbeiterbedürfnisse unterscheiden sich je nach Lebensphase - auch in der Weiterbildung.

GABAL-HERBST-IMPULSTAG

Weiterbildung an Lebensphasen orientieren

Die demografische Entwicklung erfordert neue Personalkonzepte. Ein Lösungsansatz ist die Lebensphasenorientierung. Wie eine lebensphasenorientierte Weiterbildung aussehen kann, ist Thema des Gabal-Herbst-Impulstags, der am 25. Oktober 2014 im Intercity-Hotel Mainz stattfindet. Dort werden neun Weiterbildungsexperten aus Praxis und Wissenschaft zum Thema sprechen. Als Keynote-Speaker treten Anke Pfeifer und Professor Gerald Lembke auf. Des Weiteren können sich die Teilnehmer auf einen Vortrag zum Thema "Lernen aus Sicht der Hirnfor-

schung" von Professor Uwe Genz und einen Beitrag zur "Gamification" von Dr. Regina Mahlmann freuen. Weitere Vortragsthemen sind "Lernarrangements für die Generation 50 plus" von Sandra Masemann und "Alter und Lernen aus der Perspektive des Diversity Managements" von Wolfgang Jockusch. Darüber hinaus zeigen Dr. Anke Levermann und Raphael Cabrera ein Best Practice-Beispiel zum E-Learning in der wissenschaftlichen Weiterbildung. Weitere Informationen zur Veranstaltung und den Anmelde-Link finden Sie unter www.impulstage.gabal.de.

IELA INTERNATIONALER E-LEARNING AWARD

Deutsche Sprachtools prämiert

Bei der diesjährigen Verleihung des renommierten International E-Learning Awards in New York haben gleich zwei deutsche Sprachlernlösungen gewonnen: Die Online-Lösung Speexx überzeugte in der Kategorie "Blended Learning". Das Videosprachlernportal Papagei.com war gleich zweimal auf dem Siegertreppchen vertreten, sowohl mit der Aussprache-App "Papagei Pronounce" als auch dem Sprachkurs "Business English Expert".

Mit den E-Learning-Awards prämiert die International E-Learning Association (IELA) jährlich herausragende Entwicklungen im E-Learning, Mobile und Blended Learning.

Kommunikation / Konfliktmanagement?

Zahlreiche offene Seminartermine auf www.c-c-c.de/termine zu den Themenfeldern Kommunikation, Konfliktmanagement, Mediation, Mitarbeiterführung u.ä.

Nutzen auch Sie unser TESTSIEGER-Knowhow!



"Unsere Erfahrung und Spezialisierung = Ihr Vorteil!"

Werner Schienle (Geschäftsführer)

CCC gilt vielen Firmen seit Jahren als DER bundesweite Anbieter im Kommunikation und Konfliktmanagement. Auf unserer Kundenliste finden sich rund zwei Drittel von Dax-30 Unternehmen (Allianz, Daimler, Deutsche Bank, E.ON, Fresenius, RWE, SAP,...) wie auch zahlreiche kleine und mittelständische Betriebe.



CCC Creative Communication Consult Siemensstr. 96-100 • 70469 Stuttgart info@c-c-c.de • www.c-c-c.de

Tel.: 0711/889 53 7-1; Fax: -2







IN FÜHRUNG GEHEN FLEXIBEL STUDIEREN NEBEN DEM BERUF

Ihre Vorteile:

- I Innovative Lehr- und Lernmethoden, wie z. B. Mobile Learning per iPad
- Flexible Studiengestaltung
- I Intensive und persönliche Betreuung
- Praxisnähe und hohe Erfolgsquote

Unser Master-Angebot:

- Business Administration (MBA)
- Corporate Management & Governance (M.A.)
- Medien- und Kommunikationsmanagement (M.A.)
- Wirtschaftspsychologie, Leadership & Management (M.A.)
- Wirtschaftspsychologie & Change Management (M.Sc.)

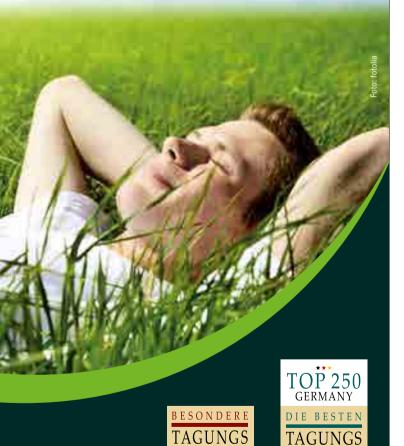
SRH FernHochschule Riedlingen

Lange Straße 19 | 88499 Riedlingen | Telefon +49 (0) 7371 9315-0





Die Suche nach einem **Tagungshotel** kann so entspannend sein!



vww.toptagungslocations.de

Ihr zuverlässiger Partner für die Tagungshotelsuche www.toptagungshotels.de

MITARBEITERMOTIVATION

Zufrieden und produktiv dank privatem Surfen

Unternehmen, die die private Internet-Nutzung nicht erlauben, könnten eine Möglichkeit verschenken, ihre Mitarbeiter zu motivieren. Denn eine Studie der University of Cincinnatti (UC) ist zu dem Ergebnis gekommen, dass privates Surfen am Arbeitsplatz zur Erholung der Mitarbeiter beiträgt und ihre Produktivität steigert - und nebenbei auch einen Lerneffekt hat. Surfende Mitarbeiter sind demnach auch mit ihrer Arbeit zufriedener - vielleicht, so die Vermutung der Wissenschaftler, weil sie die Möglichkeit haben, zeitweise in ihr Privatleben abzutauchen.

SITZHALTUNGEN AM ARBEITSPLATZ

Warum manche Mitarbeiter sich im Büro verpuppen

Dass Mitarbeiter sich am Arbeitsplatz in eine Art Kokon zurückziehen, ist kein Grund zur Sorge - im Gegenteil. Denn die kokonartige Sitzhaltung kann ein Zeichen dafür sein, dass der Mitarbeiter sich physisch zurückgezogen hat, um konzentriert zu arbeiten. Diese und acht weitere häufige Sitzpositionen hat der Büromöbelhersteller Steelcase in

einer Studie analysiert. Neben dem sogenannten "Cocoon" beschreiben die Autoren etwa auch die "Trance"-Position, bei der der Mitarbeiter sich am Arbeitsplatz weit nach vorne lehnt, um besser am Bildschirm lesen zu können - oder aber den "Smart Lean", bei dem der Mitarbeiter sich im Bürostuhl zurücklehnt, um seine Privatsphäre zu vergrößern.



HOTELS

DEUTSCHLAND www.toptagungshotels.de GAMIFICATION

Besser lernen mit Aliens

Aliens erschießen, Spaß haben und gleichzeitig lernen? Das könnte ein Erfolgsrezept für die Zukunft von Lernspielen sein. Das legen zumindest die Ergebnisse einer Studie der Universität Stanford nahe. Die US-Wissenschaftler modifizierten für ein Experiment ein Alienjäger-Spiel, in das sie Übungen zur Wahrscheinlichkeitsverteilung integrierten - ohne dies im Spiel explizit zu erklären.

Anschließend baten sie drei Gruppen von College-Studenten, das Spiel zu spielen. Dabei stellten die Wissenschaftler fest, dass jene Studenten, die sowohl gespielt als auch eine kognitive Erklärung des Lernstoffs gelesen hatten, ihre Statistik-Ergebnisse mehr verbesserten als ihre Kollegen, die nur gespielt oder nur gelesen hatten. Die Studienautoren



Action. Spiele sind ein Erlebnis - wie hier auf der Gamescom.

erklären sich den Erfolg der kombinierten Methode damit, dass das Spiel die Erlebnisgrundlage für die kognitive Erklärung bilde. Der Text wiederum helfe den Lernern, das zu verankern, was sie im Spiel erlebt haben. Die Wissenschaftler sehen darin einen Nutzen für die didaktische Praxis: Ihre Studie zeige, dass Videospiele Lerner darauf vorbereiten könnten, in formelleren Umgebungen zu lernen.

SOCIAL MEDIA

Keine Freunde für Chefs auf Facebook & Co.

Die Mehrheit der Deutschen würde eine Freundschaftsanfrage ihres Chefs in sozialen Netzwerken ablehnen. Nur neun Prozent würden sich mit



dem Vorgesetzten vernetzen, zeigt eine Studie im Auftrag des Branchen-Verbands Bitkom, für die das Meinungsforschungsinstitut Aris 430 berufstätige Internetnutzer befragt hat. Immerhin knapp jeder Zehnte steht der virtuellen Freundschaft des Vorgesetzten positiv gegenüber und würde eine Anfrage im sozialen Netzwerk auf jeden Fall annehmen. Nur bei einer Minderheit von fünf Prozent findet sich der Vorgesetzte schon in der Freundesliste in einem sozialen Netzwerk.



DGFP-Akademie Aktuelle Veranstaltungen Personal- und Managemententwicklung

Beratungskompetenz für Personalentwickler

13.10.2014 in Frankfurt am Main 26.11.2014 in Hamburg

Aspekte der angewandten Psychologie für Personalauswahl und -entwicklung

Start: 29.10.2014 in Stuttgart

Talentmanagement - Talente erkennen, entwickeln und binden

10.-11.11.2014 in Frankfurt am Main

Potenziale erkennen und einschätzen -Fachspezialisten und Führungskräfte gezielt identifizieren

20.10.2014 in München

Strategieorientierte betriebliche Weiterbildung 12.-14.11.2014 in Hamburg

Bildungscontrolling - Effizienzsteigerung in der Weiterbildung

01.-02.12.2014 in München

Qualifizierungsreihe Beratungskompetenz erweitern - Systemische Ansätze für die betriebliche Praxis

Start: 29.10.2014 in München Start: 08.12.2014 in München

Veranstaltungen zu Personalmanagement- und Personalführungsthemen finden Sie unter



Sprechen Sie uns an unter Fon 0211 5978-0 oder per Mail an akademie@dgfp.de. Wir beraten Sie gern.

"Schade um die vielen eingeschlafenen Blogs"

INTERVIEW. Seit 20 Jahren existiert "Die Profilberater GmbH", eine auf die Marketingunterstützung von Bildungs- und Beratungsanbietern spezialisierte Agentur, die von Bernhard Kuntz, Darmstadt, geleitet wird. Der Journalist Thomas Hönscheid sprach mit ihm über die aktuellen Marketingherausforderungen, denen Trainer, Berater und Coachs gegenüberstehen.



Was ist der größte Marketingfehler von Trainern?

Bernhard Kuntz: Viele Trainer und Berater beschäftigen sich mit dem Thema Marketing erst, wenn sie nichts anders zu tun haben oder in ihren Auftragsbüchern Löcher klaffen. Das Marketing und der Vertrieb sind kein fester Bestandteil ihrer Alltagsarbeit, in den sie Monat für Monat zum Beispiel 20 Prozent ihrer Arbeitszeit investieren. Nur ganz wenige Anbieter haben zudem ihren Marketing- und Vertriebsprozess definiert, sodass sie wissen: "Wie machen wir unsere Zielkunden darauf aufmerksam, dass es uns gibt? Wie vermitteln wir ihnen das Gefühl, dieser Anbieter könnte uns einen Nutzen bieten?" Und, und, und ... Das heißt, sie haben kein System, wie sie ihre Zielkunden Schritt für Schritt zur Kaufentscheidung führen. Entsprechend aktionistisch und wenig zielführend ist oft ihr Vorgehen.

Woran könnte das liegen?

Kuntz: Viele Trainer und Berater haben noch keine Konsequenzen daraus gezogen, dass der Bildungs- und Beratungsmarkt heute aufgrund der gestiegenen Zahl von Anbietern viel umkämpfter als vor 15 oder gar 20 Jahren ist. Heute fällt es dem einzelnen Trainer oder Berater viel schwerer als damals, sich von der grauen Masse seiner Mitbewerber abzuheben. Das zeigt sich zum Beispiel darin, dass eigentlich alle "Beratungsgurus", die branchenübergreifend fast jeder kennt, wie Reinhard Sprenger, sich ihren Ruf vor mehr als zwei Jahrzehnten aufgebaut haben. Heute müssen Trainer und Berater viel hartnäckiger und ausdauernder für den Aufbau einer solchen Bekanntheit arbeiten, weshalb ich in meiner Alltagsarbeit auch lieber den Begriff "Marktbearbeitung" als die Begriffe "Marketing" und "Vertrieb" verwende, weil in ihm der Begriff "Arbeit" steckt.

Eine Botschaft, die manchem Berater gewiss nicht schmeckt?

Kuntz: Ja. Viele träumen noch davon, dass ihnen die Aufträge wie gebratene Tauben in den Mund fliegen und suchen permanent nach Zaubermitteln, die dies bewirken. Entsprechend leicht lassen sie sich von Anbietern verführen, die ihnen suggerieren: "Wenn du einen Blog hast, dann ...?", "Wenn du ein paar Video bei YouTube hochlädst, dann ...?" oder "Wenn du in den Social Media aktiv bist, dann ...?"

Sind das heute nicht alles wichtige Marketing-Tools?

Kuntz: Selbstverständlich! Aber wie Sie selbst sagen: nur Tools, also Werkzeuge, die man für das Erreichen gewisser Teilziele im Marketing- und Vertriebsprozess nutzen kann. Die Grundlage für eine erfolgreiche Marktbearbeitung ist und bleibt es zu wissen: Was ist mein Markt? Und: Wer sind meine Zielkunden? Und: Über welche Kanäle erreiche ich sie? Denn erst dann kann ich entscheiden: Welche Instrumente kann ich nutzen,



20. Firmenjubiläum. Die "Profilberater" von links nach rechts: Rita Koch, Andreas Lutz, Steffi Schmahl und der Gründer und geschäftsführende Gesellschafter Bernhard Kuntz.



Bernhard Kuntz. Der PR- und Marketing-Berater schrieb Bücher wie "Die Katze im Sack verkaufen" (2013), "Fette Beute für Trainer und Berater" (2011) und "Warum kennt den jeder?" (2008).

um zum Beispiel die gewünschte Bekanntheit in meiner Zielgruppe aufzubauen? Das setzt auch ein fundiertes Wissen über die Möglichkeiten und Grenzen der einzelnen Marketinginstrumente voraus. Möglichst viel von diesem Wissen sollten sich Berater selbst aneignen, sonst sind sie, ganz egal wie fachlich fit sie sind, als Unternehmer nicht erfolgreich.

Sie fordern ernsthaft, dass sich Trainer und Berater auch noch fundiertes Marketingwissen aneignen sollten?

Kuntz: Selbstverständlich kann man auch im Marketingbereich Unterstützung einkaufen. Ich warne jedoch alle Berater, Trainer und Coachs davor, sozusagen blind auf die Empfehlungen irgendwelcher Marketing-Experten, einschließlich meiner Person, zu vertrauen. Sie sollten zumindest so viel Know-how bezogen auf die verschiedenen Marketinginstrumente haben, dass sie einschätzen können, welche Teilziele mit ihnen erreichbar beziehungsweise nicht erreichbar sind und wie diese verknüpft sein sollten, damit das übergeordnete Ziel "volle Auftragsbücher" erreicht wird. Sonst schwatzen ihnen Marketing-Experten immer wieder irgendwelche gerade hippen Marketinginstrumente auf, mit denen sie ihre Ziele nicht erreichen.

Haben Sie hierfür Beispiele?

Kuntz: Ja. Schauen Sie doch nur mal auf die Beraterwebseiten, wie viele eingeschlafene Blogs Sie dort finden. Oder auf You-

Tube. Dort finden Sie Tausende von Berater-Videos, die in den letzten ein, zwei Jahren nur hundert Mal angeklickt wurden. Oder schauen Sie sich die vielen grafisch wunderbar gestalteten Beraterwebseiten an, die man jedoch leider bei Suchabfragen im Netz nicht findet - außer man gibt bei Google & Co den Unternehmensnamen als Suchbegriff ein. Das alles sind Investitionsruinen, die nach meiner Meinung auch darauf zurückzuführen sind, dass Trainer und Berater, weil ihnen selbst offenbar das nötige Know-how fehlte, die falsche Marketingunterstützung einkauften.

Am Aufbau von Marketing-Know-how führt also wirklich kein Weg vorbei?

Kuntz: Ja. Denn letztlich sind oder bleiben alle Marketing-Instrumente - ganz egal, wie sie heißen - stumpf, solange sie nicht zu einem System verknüpft werden, das die Zielkunden Schritt für Schritt zur Kaufentscheidung führt. Hinzu kommt: In den nächsten Jahren wird nicht nur die Konkurrenz im Beratungsmarkt noch härter werden, den Beratern werden auch noch mehr Kanäle zur Kommunikation mit ihren Zielkunden zur Verfügung stehen. Deshalb wird es für den unternehmerischen Erfolg von Bildungs- und Beratungsanbietern zunehmend entscheidend sein, wie virtuos sie auf der Marketing-Klaviatur spielen.

Thomas Hönscheid

titelthema



Scherer live. Unternehmen, die etwas auf sich halten, veranstalten für Kunden und/ oder ihre Mitarbeiter regelmäßig Tagungen - oft wie hier in den eigenen Räumen. Damit die Tagung ein Erfolg wird, brauchen sie Redner, die das Publikum für die Botschaften des Veranstalters öffnen und die passenden Impulse geben können.

EIN GUTER KONGRESSREDNER ...

hat laut Hermann Scherer ...



WEITERBILDUNGSMARKT.

Wortgewandte Trainer und Berater, die sich beruflich verändern wollen, haben gute Chancen, als Kongressredner erfolgreich zu sein, erklärte Hermann Scherer, selbst ein gefragter Speaker, auf dem Frühjahrs-Impulstag von Gabal in Hannover. Allerdings müsse ein gewisses Talent zum Entertainment schon vorhanden sein.

... ein trendiges Thema, das von breitem Interesse für die Zuhörer ist

02.

eine durchdachte Dramaturgie, die dazu führt, dass ein Höhepunkt erreicht wird

03.

... einen hohen Unterhaltungswert - zum Beispiel durch das Erzählen von Geschichten

titelthema

→ Noch nie war ein "Impulstag" von Gabal so schnell ausgebucht wie jener am 26. April 2014 in Hannover. Gabal, die Gesellschaft zur Förderung angewandter Betriebswirtschaft und aktivierender Lehrund Lernmethoden in Hochschule und Praxis e.V., hatte ihren Frühjahrs-Impulstag unter das Thema "Marketing für Trainer, Berater, Coachs" gestellt und sieben Referenten eingeladen. Da die Zeiten für Trainer und Berater härter werden, hatte das Thema Marketing bestimmt eine erhebliche Sogwirkung. Doch viele Teilnehmer kamen nach eigenen Angaben nur wegen eines einzigen Referenten - sie wollten unbedingt Hermann Scherer live erleben und von ihm erfahren, wie einem Trainer der Schwenk zum angeblich äußerst lukrativen Beruf des Kongressredners gelingt.

Hermann Scherer, 1964 in Moosburg an der Isar geboren, gilt als der bekannteste und "coolste" Vortragsredner, den die deutsche Motivationsbranche hervorgebracht hat. Der ehemalige Dale-Carnegie-Trainer wurde dadurch berühmt, dass er den früheren US-Präsidenten Bill Clinton nach Augsburg holte, um ihn auf einem seiner Kongresse auftreten zu lassen. Anschließend schrieb Scherer ein Buch darüber und begründete so seinen Ruf als Tausendsassa ("Wie man Bill Clinton nach Deutschland holt: Networking für Fortgeschrittene", Campus Verlag, Frankfurt am Main 2006).

Das Magazin "Brand eins" (3/2012) veröffentlichte eine Reportage über einen öffentlichen Scherer-Auftritt in der vollbesetzten Stadthalle von Osnabrück. O-Ton des Reporters: "Scherer verdient gut daran, seinen Zuhörern zu erzählen, sie sollten ihr Leben nicht vergeuden." Derzeit zieht der Meister mit Vorträgen



Frühjahrs-Impulstag 2014. Hermann Scherer "rockte" auch die Gabal-Bühne und erklärte Trainern, wie sie sich wandeln müssen, um als Redner zu begeistern.

wie "Chancenintelligenz - Was haben die anderen, was ich nicht habe?" oder "Jenseits vom Mittelmaß - Spielregeln für die Pole-Position in den Märkten von morgen" über das Land und bringt Schwung in Kundenevents, Außendiensttagungen, Führungskräftekonferenzen, Kick-off-Meetings, Verbandstreffen oder Vortragsreihen, die Tageszeitungen oder andere Medien für ihre Abonnenten veranstalten.

246 Auftritte als Redner in einem Jahr

Aus Scherers Umfeld ist zu hören, dass er im Jahr 2013 genau 246 Auftritte absolviert habe - was sich dadurch erkläre, dass er an manchen Tagen bis zu drei unterschiedliche Reden hielt. Nach 25 Jahren intensiver Rednertätigkeit will Scherer

jetzt ein ruhigeres Leben führen und auch einmal mit seinen zwei kleinen Kindern "im Sandkasten spielen". Deshalb gründete er in diesem Jahr die Scherer Academy, die berufsbegleitende, mehrteilige Ausbildungen zum Profi-Redner anbietet. Der Wunsch nach weniger Reisetätigkeit ist aber nur ein Grund, diese Akademie gerade jetzt ins Leben zu rufen. Wichtiger sei es, dass der Rednermarkt derzeit nach zusätzlichen, neuen Speakern verlange und die Chancen von Trainern in das Redner-Business zu wechseln so gut wie noch nie seien.

"Der Rednermarkt im deutschsprachigen Raum ist noch unterentwickelt", so Scherer in Hannover. Nach seinen Schätzungen werden jährlich über 100.000 Veranstaltungen vom Typ "firmeninterne Tagung" oder "Kongress eines Verbands" in Deutschland, Österreich und der Schweiz

... die Fähigkeit, positive Emotionen zu erzeugen, um damit die Bühne zu "rocken"

... die Fähigkeit, auch mehreren Tausend Personen durch Körpersprache zu dirigieren

... das Know-how, mit einem Multimediaeinsatz gezielt Showeffekte zu erzeugen

Wer Profi-Redner ausbildet

Mehrteilige Lehrgänge. Es gibt nur zwei Anbieter:

· German Speakers Association GSA e.V., München

Die GSA veranstaltet seit 2010 im Rahmen der "GSA University" die Weiterbildung zum "Professional Speaker" (maximal 16 Teilnehmer, 13.900 Euro pro Person). In 26 Modulen verteilt auf etwa ein Jahr geht es um "Sales/Marketing" sowie "Presenting/Performing".

· Scherer Academy, Mastershausen

Hermann Scherer gründete 2014 die "Scherer Academy", die aufeinander aufbauende "Programme" zur Rednerausbildung aufgelegt hat: 1. White-Programm (insgesamt 15 Tage, 6.000 Euro), 2. New-York-Programm (5 Tage am Stück in New York bei der Lee Strassberg Actingschool, 3.600 Euro), Silver-Programm (7 Tage, 3.600 Euro), Gold-Programm (7 Tage, 10.000 Euro). Im White-Programm dominiert die Informationsvermittlung. Bei Silver und Gold wird individuell trainiert.

durchgeführt. Alle bräuchten mindestens ein oder zwei gute Redner, die ein Publikum unterhalten könnten. "Dieser Nachfrage stehen nur gut 300 wirklich professionelle Speaker gegenüber, von denen vielleicht nur 50 derzeit richtig Vollgas geben", ist sich der "Speaker of the Year 2014" sicher.

Fast alle Trainer und Berater, die bislang versucht hätten, in den Rednermarkt einzusteigen, hätten gravierende Fehler gemacht. Deshalb gab Scherer den Zuhörern in Hannover, die eine Rednerlaufbahn einschlagen wollten, folgende Ratschläge mit auf den Weg:

1 Reden halten ist das Gegenteil von Trainieren

Trainer scheitern als Redner immer dann, wenn sie versuchen, Wissen zu vermitteln und dazu mit dem Publikum in einen Dialog treten wollen. Speaker haben laut Scherer eine völlig andere Aufgabe als Trainer. Redner tragen motivierende Botschaften vor und geben zum Schluss einen starken Impuls. Die Umsetzung des Impulses ist nicht mehr ihre Sache. Diese neue Form der Performance fällt vielen Trainern zuerst sehr schwer, weil es keine Interaktion mit dem Publikum gibt. Scherer: Ein Trainer zeigt und übt, wie etwas geht. Ein Speaker sagt, was getan werden muss.

Anders als bei Trainern kann der Erfolg eines Redners laut Scherer bis zu 60 Prozent von einer gelungenen Show abhängen – und nur bis zu etwa 40 Prozent von den gebotenen Inhalten. Menschen besitzen nun einmal die größte Offenheit für Veränderungen, wenn sie Spaß haben, lachen und gut drauf sind. Speaker sind Entertainer, sonst erfüllen sie ihren Auftrag nicht. Würde ein Speaker zu viel Wissen und zu viele Details vermitteln, dann schliefen die Zuhörer ein.

2 Was zählt, ist die Performance

Der Redner hat die Aufgabe, die Bühne zu "rocken". Er wird oft für einen Impulsvortrag ins Unternehmen geholt. Redner liefern zum Beispiel den ersten Anstoß zu Veränderungen. Es wird oft unterschätzt, wie sehr es auf den ersten Anstoß ankommt. Um eine Initialzündung auszulösen, braucht ein Redner in sehr →

DR. BOCK COACHING AKADEMIE

MEISTERHAFT COACHEN LERNEN

COACHING AUSBILDUNGEN

LIFE COACH (nächster Start 10. Oktober 2014)

BUSINESS COACH (nächster Start 07. November 2014)

SPEZIALISIERTE FORTBILDUNGEN FÜR COACHS

COACHINGKOMPETENZ FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE (06.-08 Oktober 2014)

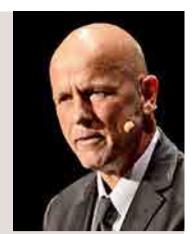
TOP EXECUTIVE COACH (01.-05. Dezember 2014)

JETZT INFORMIEREN:

www.dr-bock-coaching-akademie.de kontakt@dr-bock-coaching-akademie.de Tel. +49 (0)30 3083 280-0



Andreas Buhr



Gastkommentar

Honorar statt Hungerlohn

Neulich beim Checken der Mails: "Erleben Sie fünf Veranstaltungen und 34 Vorträge von Spitzenreferenten zum unschlagbaren Vorzugspreis von nur 719 Euro." Mehrere Großevents binnen Monatsfrist vom Wühltisch für knapp 20 Euro ie Vortrag! Freikarten, Kombitickets, Sonderrabatte - damit machen wir uns billig. Wir senden das falsche Signal an unsere Geschäftspartner, dass

99 Seriosität, Professionalität und Qualität – das dürfen wir nicht aufs Spiel setzen. 66

Klasse zum Preis von Masse zu bekommen ist. Ohnehin kämpfen wir im Speaker-Business mit rückläufigen Veranstaltungszahlen. Immer mehr Jahresauftaktevents und Kundenveranstaltungen werden gestrichen. Externe Redner sterben den Rotstift-Tod und werden durch interne Referenten ersetzt. Immer mehr Trainer drängen auf die Bühne und fachen den Wettbewerb im B2B-Markt weiter an. Honorarzugeständnisse von bis zu 50 Prozent sind keine Seltenheit. Klar, es wird ein Ausgleich verhandelt, meist in Form von Marketingleistungen. Gutes Videomaterial ist auch was wert. Oder eine gute Werbung im Newsletter oder auf der Einladungskarte.

Trotzdem kommt beim Kunden an: Selbst Topleute sind schon für die Hälfte zu haben. Und in diesem Bewusstsein steigt der Einkäufer in den Verhandlungsring mit dem nächsten Referenten. Verbände, Marketing- oder Wirtschaftsclubs zu angemessenen Honoraren? Fast unmöglich. Das Argument der Veranstalter: "Der Saal ist voll, die Zielgruppe klasse, ist ja auch nur eine Stunde Zeit für Sie, und Anschlussgeschäfte kommen garantiert." Also bitte "pro bono" (neudeutsch: "für lau"). Auf die Anschlussgeschäfte warten die meisten ewig ...

Wir tun unseren Zuhörern, den Unternehmenskunden und uns selbst keinen Gefallen, wenn wir uns mit schlechten Preisen die Grundlage für unser Geschäft nehmen. Denn der Kunde kriegt immer Topleistung, Schnäppchenpreis hin oder her. Dennoch muss klar sein und bleiben: Gute Speaker sind teuer. Um so gut zu sein, dass sie 5.000 Euro, 8.000 Euro oder noch mehr aufrufen dürfen, haben

> sie viele Jahre hart gearbeitet, an jedem Satz gefeilt, ihr Fachwissen erweitert, in die eigene Weiterbildung investiert. Tausende von Autobahnkilometern. Hunderte einsamer Hotelnächte und reichlich Nackenschläge liegen hinter ihnen. All

das hat sie so gut werden lassen, wie sie heute sind. Und dieses Standing kostet seinen Preis. Gute Redner sind diesen Preis wert! Wir haben mit der GSA für das Speaker-Business im deutschsprachigen Raum das Bewusstsein geschärft. Wir haben mit der GSA-University eine weltweit einmalige und umfassende Rednerausbildung geschaffen. Wir konnten die Steinbeis-Hochschule vom University-Konzept überzeugen und uns so auch in Sachen Qualität absichern. Wir unterwerfen uns einem "Code of Ethics", um unser Verantwortungsbewusstsein zu zeigen. Wir stehen für Seriosität, Professionalität und Qualität – und das dürfen wir nicht aufs Spiel setzen. Dumpingpreise sind der falsche Weg – sowohl bei offenen Veranstaltungen als auch bei Inhouse-Events. Um Mitarbeiter und Menschen mit unserer Arbeit zu inspirieren, zu bewegen, braucht es Qualität. Und die kostet Zeit und Geld. Zwei Güter, die noch knapper werden, wenn wir selbst die Preisschraube weiter lockern und sich der Veranstaltungsstrudel immer schneller dreht. Damit unseren Kunden ihre Weiterbildung weiterhin etwas wert ist, brauchen wir ein gesundes Selbstbewusstsein, stabile Honorare und deutlich mehr Zusammenhalt.

Andreas Buhr ist Gründer und Vorstand der Buhr & Team Akademie für Führung und Vertrieb. Düsseldorf, die auf Führungs- und Vertriebstrainings spezialisiert ist (www.andreas-buhr.com). Er hat zahlreiche Bücher wie "Die Umsatz-Maschine" und "Vertrieb geht heute anders" geschrieben. Zur Zeit ist Buhr Präsident der German Speakers Association e.V., München.

→ kurzer Zeit maximale Power. Seine ganze Rede folgt einer erprobten Dramaturgie - vom Einstieg über die Kernbotschaften bis hin zur Handlungsaufforderung und dem Ausstieg. Klassische Rhetorik bringt niemanden als Speaker weiter. Scherer rät seinen Zuhörern: Engagieren Sie einen Auftrittscoach. Machen Sie einen Workshop bei einem Theaterregisseur. Besuchen Sie einen Schauspielkurs. Gehen Sie zu einem Stimmtrainer. Lernen Sie Improvisationstheater oder nehmen Sie an einem Tanzworkshop teil. Das alles stärkt die Bühnenpräsenz.

Dass es keine Seltenheit ist, dass Speaker wegen der Show und nicht wegen der Inhalte gebucht werden, macht Scherer am Beispiel der Gedächtnistrainer deutlich: Praktisch kein Mensch wendet die in einem Vortrag zum Thema "Gedächtnistraining" vorgestellten Techniken an seinem Arbeitsplatz dauerhaft an. Aber Gedächtnisexperten sind bekannt für gute Shows und verblüffende Effekte. Man lacht gerne gemeinsam bei ihren Vorträgen, was die Stimmung schlagartig verbessert und dem Betriebsklima guttut. Umsetzbares Wissen ist dabei zweitrangig, so Scherer.

3 Keine enge **Spezialisierung**

Wer sich spezialisiert, wird auf dem Rednermarkt scheitern, behauptet Scherer. Viele Unternehmen suchen jedes Jahr neue Redner für ihre Außendiensttagungen. Die entsprechenden Redner sollten ein Thema haben, das alle Außendienstler interessiert. Eine zu enge Spezialisierung ist für die meisten Veranstalter deshalb nicht attraktiv.

Außerdem ist es laut Scherer nicht erforderlich, dass ein Redner ein Thema meidet, nur weil es zu diesem Thema schon einen erfahrenen Redner gibt. Die Unternehmen brauchen ständig neue Redner. Scherer weist darauf hin, dass es ihm gelungen sei, eine 29-jährige Trainerin für 6.000 Euro pro Auftritt als Referentin zum Thema Körpersprache zu etablieren - obwohl schon seit Langem Samy Molcho dieses Thema besetzt hat. "Ich glaube, dass in der Speaker-Branche ein USP höchst gefährlich ist und keinen Sinn macht", so Scherer.

4 Die Brücken zum Trainerdasein abbrechen

Der Schritt vom Trainer zum Profi-Speaker muss laut Scherer schlagartig erfolgen. Erforderlich ist ein radikaler Schnitt, weil kein Veranstalter jemanden bucht, der sich zwischen der Existenz als Trainer und der als Speaker noch nicht entschieden hat. Scherer rät zum Cape-Canaveral-Prinzip: Alle verfügbaren Ressourcen mobilisieren und dann die Rakete aufsteigen lassen. "Verhalten Sie sich wie ein erfolgreicher Speaker, ehe Sie es tatsächlich sind und gehen Sie auf Distanz zu Ihren heutigen Trainerkollegen", fordert er. Diese Umstellung kostet natürlich Geld. Man braucht zum Beispiel eine eigene Homepage als Speaker. Auf der dürfen dann die Worte "Trainer" und "Coach" nicht mehr vorkommen, da sie für ein niedriges Honorar-Niveau stehen.

Trainer leiden tendenziell darunter, dass ihre Arbeit nicht genügend gewürdigt wird und sie selten das Honorar bekommen, das ihrem Können entspricht. Scherer ging geschickt auf diese Defizite und die damit verbundenen Wünsche ein und bot mit dem Rednerberuf einen einfach scheinenden Ausweg an. Er wurde mit viel Beifall belohnt. Sein Buch "Der Weg zum Topspeaker" (Gabal, 2014) war am Büchertisch schnell vergriffen und seine Redner-Ausbildungen dürften zum Verkaufsschlager der Saison werden.

Nur wenige Teilnehmer machten unter der Hand kritische Anmerkungen. Einige störten sich daran, dass Kongressredner, die Scherer liebevoll-ironisch "Kasperl" nannte, nur für Entertainment und gute Laune zuständig sein sollten. Dass Scherer den Inhalt einer Rede (und die Biografie eines Redners als Kompetenzbeweis) für quasi nebensächlich erklärte, verwunderte einige Zuhörer zusätzlich - zumal Scherer selbst an anderer Stelle schon gezeigt hat, dass er anspruchsvollen Content zu schätzen weiß und selbst auch liefern kann. Gestört hat einige zudem der ständig auftauchende, protzige Hinweis, das Mindesthonorar für Speaker läge bei 4.000 Euro pro Auftritt. Der Preisverfall (Gastkommentar S. 20) habe schließlich längst auch den Rednermarkt erreicht.

Martin Pichler

Haufe. AKADEMIE

Alles wird leicht.

Mit Leichtigkeit weiterkommen.

Zukunftsgestaltung für Unternehmen

Kompetenz für Fach- und Führungskräfte

Durch passgenaue Lösungen und einzigartige Services erleichtert die Haufe Akademie die Zukunftsgestaltung von Unternehmen und die kontinuierliche Kompetenzerweiterung von Fach- und Führungskräften.

Mehr unter www.haufe-akademie.de

titelthema

INTERVIEW. "Wer als Speaker Erfolg haben will, muss vorher bestimmte Hausaufgaben erledigen", darauf macht Siegfried Haider, Marketing-Experte und seit 2001 Inhaber der Referentenagentur Experts 4 Events (www.experts4events.com) aufmerksam. Der Gründer und Ehrenpräsident der German Speakers Association (GSA) warnt: "In der Welt der Speaker gibt es keine zweite Chance für einen guten ersten Eindruck."

"Es gibt einen riesigen Markt"

Wie riskant ist der Weg vom Trainer zum Speaker? Gibt es in Deutschland überhaupt eine Nachfrage nach professionellen Kongressrednern?

Siegfried Haider: Es gibt einen riesigen Markt, den wir noch gar nicht richtig erschlossen haben. Aber diesen riesigen Markt sehe ich nur für sehr gute Redner. Für mittelmäßige oder gar schlechte Redner gibt es keinen Markt, weil sich mangelnde Qualität sofort herumspricht. Wer als Trainer den Speaker-Beruf "ein wenig" ausprobiert, scheitert. Es gilt: Ganz oder gar nicht.

Was macht ein guter Redner denn besser als ein mittelmäßiger?

Haider: Ein guter Redner kann eine Bühne "bespielen". Seine Rede folgt einer ausgeklügelten Dramaturgie, die begeistert. Dafür beherrscht er Techniken, die häufig aus der Schauspielerei kommen. Aber seine Performance ist nur Mittel zum Zweck. Gleichermaßen wichtig ist, dass ein Redner Experte für ein bestimmtes Thema ist und er dieses Personen-Themen-Matching im Rednermarkt bekannt gemacht hat. Aus dieser Expertise kommen die Botschaften, die er motivierend vermitteln kann. Ein guter Redner liefert nicht nur Beispiele für erfolgreiches Handeln in Form von Stories, sondern vermittelt den Zuhörern das Gefühl, dass auch sie mit entsprechendem Einsatz selbst viel erreichen können. Es geht um eine Einstellungsveränderung und die Motivation, den nächsten Schritt in Richtung auf ein bestimmtes Ziel zu tun.

Man beobachtet gelegentlich, dass Redner mit reiner Comedy punkten wollen ... Haider: Redner werden von Veranstaltern erst einmal immer noch nach ihrem Thema, also ihrer Expertise und dem Inhalt, den sie liefern, ausgewählt. Nicht nur ich bin der Meinung, dass zum Beispiel Frank Schirrmacher, Herausgeber der FAZ, einer der besten Redner Deutschlands war, gerade weil er anspruchsvolle Inhalte vermitteln konnte. Er fing an zu reden und man hing eine Stunde lang an seinen Lippen, ohne dass er auf der Bühne die Entertainmentkiste aufgemacht hat. Ich buche Comedy-Redner höchstens zur Auflockerung oder für das Abendprogramm. Aber im Hauptprogramm würde ich sie nur auftreten lassen, wenn sie auch eine klare Botschaft haben, die zum beruflichen Umfeld des Publikums passt und Nutzen bietet. Eine Rede darf nicht aus einer Zusammenreihung von belanglosen Gags bestehen. Einen Trend zum reinen Entertainment und zur heißen Luft sehe ich im deutschsprachigen Raum nicht, höchstens eine Tendenz zu mehr Entertainment im Speaking als früher.

Wenn es einen Markt für gute Redner gibt, stellt sich die Frage, wie man einer von ihnen werden kann. Macht zum Beispiel eine mehrmonatige, berufsbegleitende Speaker-Ausbildung Sinn?

Haider: Grundsätzlich ja. Aber jede Art von Lehrgang oder Ausbildung würde ich immer erst dann buchen, wenn ich sicher wäre, dass ich den Beruf des Speakers auch absolut sicher als Hauptberuf ergreifen will. Einige Speaker-Ausbildungen, die ich beobachtet habe, haben sich dadurch ausgezeichnet, dass sich über die Hälfte der Teilnehmer gar nicht sicher

waren, für welche Expertise sie stehen und ob sie später wirklich als Speaker arbeiten wollen.

Wenn man nun wirklich Speaker-Profi werden will, wie sollte man vorgehen?

Haider: Im Rahmen eines Lehrgangs bekommt man wichtige Anregungen. Man lernt viel, was allgemein wichtig ist und beachtet werden muss. Zum Beispiel erste Schritte zur dramaturgischen Gestaltung eines Vortrags. Richtig hart wird der Lernprozess aber erst, wenn man aus den allgemeinen Inhalten seine eigene Rede entwickelt und vor dem Spiegel und in der Praxis erprobt. Jeder Speaker braucht mindestens einen auf ihn zugeschnittenen Vortrag, der nach einer Stunde von mehr Auf als Abs dramaturgisch auf einen Höhepunkt zuläuft und die Zuhörer veranlasst, ihn mit Standing Ovations zu verabschieden. Die ganz individuelle Dramaturgie muss jeder für sich selbst erarbeiten und ich rate dazu, sich dabei coachen zu lassen - zum Beispiel von Schauspiellehrern oder Theaterdramaturgen, die in gewissen Abständen die Videoaufnahmen der betreffenden Rede analysieren und Verbesserungen empfehlen. Jede Theatergruppe, die ein neues Stück aufführen will, probt ein halbes Jahr an einzelnen Szenen oder gar an einzelnen Worten. Diese Entwicklungsarbeit sollte sich ein Speaker auch gönnen.

Von US-Speakern hört man den Spruch: "Du musst erst schreiben, bevor du reden kannst." Was steckt dahinter?

Haider: Wer ein Buch schreibt, signalisiert dem Markt seine Kompetenz und erhöht seinen Bekanntheitsgrad. Außerdem führt

Schreiben dazu, dass der Speaker sein Thema intensiv durchdringt und ordnet. Was angehende Speaker auch wissen sollten: Sie müssen jeden Monat viele "Inhaltstexte" produzieren, um Material für die Positionierung zu haben - zum Beispiel für die Pressearbeit. Das grundsätzliche Stichwort lautet in diesem Zusammenhang "Content-Marketing". Was auch immer der Speaker schreibt, die Texte müssen beim Leser den Wunsch wecken, mehr erfahren zu wollen und den Autor persönlich kennenzulernen.

rand hinauszuschauen, ist ganz wichtig für Menschen, die innovativ sein wollen. Aber die eigene (Redner-)Identität kann man nicht importieren.

Wie kommt man zu seiner Identität?

Haider: Die meisten Redner, die erfolgreich sind, haben zuerst etwas bewiesen und reden dann über diesen Erfolg. Diese Vorgehensweise würde ich jedem empfehlen. Wer sein Thema länger suchen muss, erzeugt bei mir eher Misstrauen. Für mich als Einkäufer ist es immer bessellschaftlichen Debatte ein bedeutsames neues Thema auftaucht, dann dauert es relativ lange, bis ein guter Redner da ist, der begeisternd erklären kann, was hinter dem Thema steckt und was es bringt. Exzellente Vorträge benötigen Vorlauf. Redner müssen einen Vortrag oft erst Dutzende Male halten, bis er "rockt". Ein Beispiel ist das Thema "Social Media". Erst jetzt kommen die Redner auf die Bühne, die die Vor- und Nachteile in der Praxis durchlebt haben und fundiert sowie vor allem begeisternd berichten können.



Lohnt es sich für deutschsprachige Redner, in Amerika nach Trends und Vorbildern zu suchen?

Haider: Ich würde nie amerikanische Trends eins zu eins übernehmen, weil sie nur selten zu der Art passen, wie wir in Deutschland leben und arbeiten. Das heißt aber nicht, dass man sich vom amerikanischen und anderen Märkten nicht inspirieren lassen sollte. Über den Tellerser, einen Redner zu buchen, der nach dem Konzept "I talk my walk" aufgestellt ist. Philipp Riederle war mit 16 so weit, andere können erst im Alter von 30 oder 40 ernsthaft eine Speaker-Karriere starten. Diese zeitliche Abfolge von Erfahrungen machen und dann darüber reden erklärt auch, warum neue Themen immer mit einigem Zeitabstand auf die Bühnen großer Kongresse kommen. Wenn in der ge-

Wie kann sich ein Speaker verkaufen?

Haider: Ein Speaker wird gekauft. Wenn er anfangen würde, sich zu verkaufen, würde er bei den Einkäufern eher Misstrauen erwecken. Der Markt erwartet von einem guten Speaker, dass er vom Sog seiner klaren Positionierung und von Empfehlungen lebt und es nicht nötig hat, sich zum Beispiel mittels Telefonakquisition anzupreisen. Streng genommen >

titelthema

→ verkauft sich ein Speaker natürlich schon, aber erst, nachdem sich ein potenzieller Auftraggeber bei ihm gemeldet hat. Ich nenne das Kaufbegleitung. Klinkenputzen ist tabu.

Wie kommen Veranstalter dann zu neuen Speakern, die noch keiner kennt?

Haider: Die Veranstalter sind untereinander gut vernetzt. Wenn sie ein neues Gesicht brauchen, dann fragen sie einen Kollegen oder andere professionelle Speaker, wen sie gerade live erlebt haben und was sie darüber berichten können. Die zweite Quelle ist das Internet. Erst suchen sie, wer zu bestimmten Themen häufig mit gutem Content auftaucht, dann suchen sie nach professionellen Speaker-Websites und Speaker-Videos. Die dritte Quelle sind Redneragenturen wie wir, die Talentscouting betreiben und die Empfehlungen geben. Der vierte Weg besteht darin, dass man als Beobachter viele Messen und Kongresse besucht, um so Redner kennenzulernen. Grundsätzlich gilt aber, dass gute Speaker ihr Geschäft in erster Linie über Empfehlungen machen. Wenn Speaker keine Welle der Empfehlungen auslösen, dann stimmt am Produkt "Redner" oder "Rede" noch irgendwas nicht.

Wie suchen Sie selbst Redner aus, wenn Sie für einen Kunden einen Kongress organisieren?

Haider: Am liebsten ist mir ein drei- bis fünfminütiger Videomitschnitt von der Rede, die ich buchen will. Das Video sollte kein Imagefilm sein, sondern so geschnitten sein, dass ich "live" den Dreiklang des Potenzials des Redners erkenne: Marke, Inhalt und Performance.

Einige Veranstalter berichten, dass es schwer ist, weibliche Speaker zu finden ...

Haider: Wer als Speaker durchstarten will, sollte schon die Neigung verspüren, sich selbst darstellen zu wollen. Daran scheitert nach meiner Beobachtung häufig die Speaker-Karriere von Frauen, die oft eine innere Bremse beim Thema Selbstdarstellung und der nötigen Markt-

Der kostspielige Weg vom Trainer zum Speaker

Investitionen. Unser Interviewpartner Siegfried Haider hat aufgrund seiner Marktbeobachtungen zusammengestellt, was ein Trainer investieren sollte, wenn er ernsthaft ins Speaker-Business einsteigen will. Die hohe Gesamtinvestition von mindestens 55.000 Euro verteilt sich auf drei Jahre und relativiert sich dadurch, dass das Mindesthonorar eines gut aufgestellten Speakers bei 4.000 Euro pro Auftritt liegt. Haider sieht folgende Investitionsblöcke:

1 Neue Homepage.

Ein Trainer braucht für seine Tätigkeit als Speaker einen separaten Internetauftritt, der hochwertiger und glanzvoller sein sollte als die Seite des Trainers. Ein attraktives Design der Homepage ist genauso Pflicht wie die klare Darstellung der eigenen Marke und der individuellen Story. Außerdem sollte man sich einige Demo-Videos von den Auftritten des Redners anschauen können.

Eine gute Speaker-Website ist nicht komplex, sondern hat maximal 15 Unter-Webseiten verteilt auf zwei Ebenen. Die Website sollte viele Informationen über die Person des Redners enthalten und beweisen, dass er bekannter, gefragter Experte für einen bestimmten Inhalt ist. Die Website gibt klare Antworten auf die Fragen: "wer?", "wie?", "was?", "warum?" ("Warum soll ich ihn und nicht jemand anderen buchen?").

Für das Webdesign und die Produktion von Demo-Videos sind zusammen zwischen mindestens 5.000 und 10.000 Euro einzuplanen.

2 Neues Kommunikationskonzept.

Wenn die Spezialisierung auf ein Thema und die entsprechende Zielgruppe, der ideale Kunde, festgelegt sind, braucht der Speaker ein gutes, umfangreiches Kommuni-

kationskonzept. Um das umzusetzen, sollte ein Marketing-Budget und ein Budget für die Pressearbeit in Höhe von zusammen 30.000 bis 50.000 Euro zur Verfügung stehen, das auch externe Unterstützung beinhaltet. Das Budget wird innerhalb von zwei Jahren ausgegeben, um Bekanntheit und Expertenposition des Redners zu steigern.

3 Bessere Bühnenpräsenz.

Jeder Anfänger, der als Speaker im Geschäft bleiben will, muss in die kontinuierliche Verbesserung seiner Bühnenpräsenz investieren. Anfänger, die zu den Top-Speakern aufschließen wollen, sollten damit rechnen, 20.000 bis 30.000 Euro dafür auszugeben, dass ihnen ein Bühnenprofi in den ersten drei Jahren beibringt, wie man sich auf der Bühne bewegt und wie man seinen Vortrag dramaturgisch optimiert.

Zusätzliches Geld könnte erforderlich werden, wenn der betreffende Speaker sein eigenes Buchprojekt startet oder auf eigene Kosten Hörbücher und Vortragsvideos produziert. Außerdem sollte ein Speaker seinen Zuhörern die Möglichkeit bieten, sich parallel zum Vortrag mit mobilen Endgeräten spezielle Zusatzinformationen von seiner Homepage zu holen.



Siegfried Haider
hat für Trainer
und Berater das
Tool "House of
Marketing" entwickelt. Details dazu
stehen in seinem
Buch "Ausverkauft!
Marketing kann
so einfach sein"
(Gabal, 2011).

lautstärke haben. Frauen sind oft auf der Bühne inhaltlich besser, aber man hört zu wenig von ihnen in den Medien und in der Öffentlichkeit. Ich würde sowohl "schüchternen" Männern wie Frauen, die Speaker werden wollen, empfehlen, sich folgende Frage zu stellen: "Bin ich für meine Speaker-Karriere bereit und fähig, lautstark Publicity für mich zu erzeugen, mich in den Mittelpunkt zu stellen – auch wenn ich so etwas für meine eigene Persönlichkeit nicht brauche?"

Ist es sinnvoll, dass ein Speaker seinen Trainerberuf und seine Trainertätigkeit aufgibt? Haider: Einem guten Redner wird automatisch immer auch zugetraut, dass er erfolgreich Trainings durchführen kann. Wenn man als Redner gut positioniert ist, dann wird man quasi automatisch auch als Trainer angefragt – nur zu höheren Honorarsätzen. Niemand sollte sein Trainer-Business aufgeben, nur weil er Speaker werden will. Aber der Speaker hat dann Priorität.

Was sollte ein Anfänger im Speaker-Business auf keinen Fall tun?

Haider: Anfänger sollten nie mit einer halbfertigen Rede oder einer halbfertigen Dramaturgie auf eine Bühne gehen. Die Idee, vor echtem Publikum ein bisschen zu üben, führt direkt ins Aus. Eine halbfertige Performance spricht sich bei den Veranstaltern wie ein Lauffeuer herum. Geübt wird nur im stillen Kämmerlein oder vor Freunden und Verwandten. 20 bis 30 Auftritte vor privatem Publikum müssen mindestens sein, bevor man sich auf eine große Bühne trauen darf. Fertig ist eine Rede aber nie.

Sie haben Regeln für den Erfolg eines Speakers aufgestellt. Wie absolut gelten sie?

Haider: Was ich empfehle, beruht auf Erfahrungswissen als Speaker-Einkäufer. Und da es sich nicht um unumstößliche Naturgesetze des Erfolgs handelt, gibt es zu jeder Regel auch Gegenbeispiele. Johannes Warth, seit 20 Jahren einer der erfolgreichsten Kongressredner Deutschlands, ist zum Beispiel in der breiten Öffentlichkeit nicht sehr bekannt. Er hat kein einziges Buch geschrieben und verzichtet auf jede aktive Öffentlichkeitsarbeit. Trotzdem sind seine Vorträge die Highlights eines jeden Business-Events, weil sie einer erstklassigen Dramaturgie folgen und Warth komplizierte Sachverhalte sehr einfach und anschaulich erklären kann. Bei Warth stimmt das Produkt perfekt und nur dann ist das Leben eines Redners "reich"-haltig und schön.

Interview: Martin Pichler •

Trainer Kongress Berlin

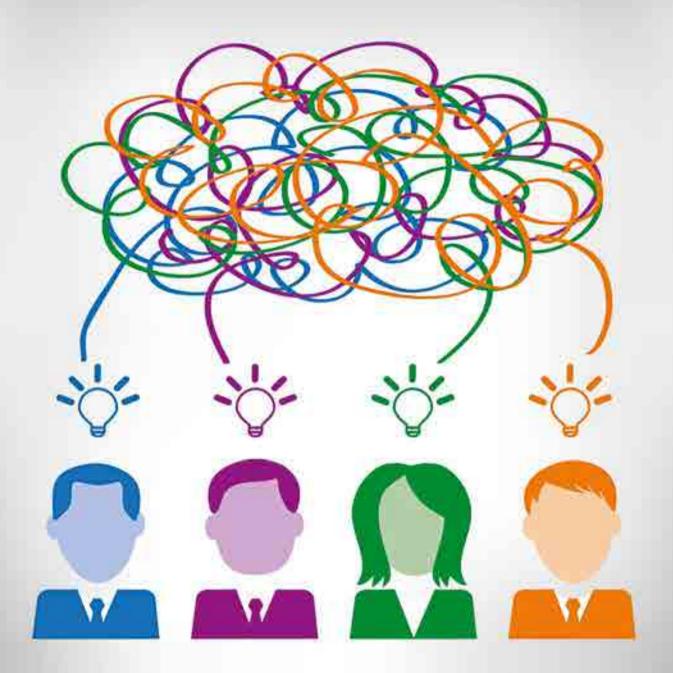
Der Ideenmarkt für - Trainer - Coaches - Weiterbildner

40 Workshopthemen 30 Aussteller 700 Teilnehmende

Freitag 13. März 2015 und/oder Samstag 14. März 2015 www.trainer-kongress-berlin.de

Anmeldung / Infos für Aussteller: mail@trainer-kongress-berlin.de

personal- und organisationsentwicklung



Teams fit machen für Innovationen

TIPPS. Innovative Ideen müssen kein Zufallsprodukt sein: Führungskräfte von Innovationsteams und Personalentwickler können die Kreativität der Mitarbeiter oft schon mit einfachen Kniffs und Tricks anregen. Wie das gelingen kann, zeigen fünf Handlungstipps mit Übungen und Beispielen aus der Praxis.

Innovative Unternehmen ruhen sich nicht aus. Im Gegenteil: Sie begeben sich immer wieder auf die Startposition zurück und hinterfragen ihre Kassenschlager, Abläufe oder ganze Geschäftsmodelle und möchten ihre Kunden mit möglichst geringem Kraftaufwand und hoher Glaubwürdigkeit immer aufs Neue begeistern. Der größte Wert dabei sind die Inspiration und der Ideenreichtum der eigenen Mitarbeiter. Was Leiter von Innovationsteams von diesen Unternehmen lernen können. welche Hindernisse sich dem Neuen dabei oft in den Weg stellen und wie man diese gemeinsam kreativ überwinden kann, stellen wir anhand von fünf Beispielen aus unserer Praxiserfahrung dar.

Aus Sicht des Kunden denken

Um Dienstleistungen und Produkte innovativ zu verbessern, ist es wichtig, die Ansprüche des Kunden und seine Erlebniswelt zu kennen und sich in seine Lage zu versetzen. Doch noch denken viele Fachleute nur in technischen Möglichkeiten. Als Folge zeigen neue Produktgenerationen meist nur vorsichtige Neuerungen. Etwas wirklich Frisches entsteht dabei kaum, und Unternehmen verpassen die Chance, herausragende und trendprägende Produkte zu kreieren.

Um dem Team neue Impulse zu geben, sollte der Teamleiter daher versuchen, die Erlebniswelt des Kunden greifbar zu machen - etwa mit Leitfragen wie: Was ist mein Zielkunde eigentlich für ein Typ? Was beschäftigt ihn im Beruf oder Privatleben heute oder in Zukunft? Ein erstes Bild davon können die Mitarbeiter in Tandems erarbeiten: Jedes ist mit einem großformatigen Papier mit einem menschlichen Umriss, Stiften und Post-its ausgerüstet. Erkenntnisse darüber, wie der Kunde tickt, werden mit Post-its an das Poster angeheftet. Anschließend wertet das Team die Erkenntnisse gemeinsam aus. Unsere Erfahrung zeigt: Zu manchem haben alle ein gemeinsames Bild vor Augen. Doch einiges werden die Kollegen unterschiedlich einschätzen. Sicher tauchen auch neue Ideen auf - und diese verdienen besondere Beachtung.

Ein Beispiel aus der Praxis zeigt, was das Denken aus der Kundensicht leisten kann: Ein Team von Logistikexperten fragte sich, wie es die "letzte Meile" der Transportkette, also die Anlieferung beim Kunden, lukrativer gestalten könnte. Eine Analyse der Kundensicht brachte die Erkenntnis, dass eine Lieferung bis zur Haustür nicht entscheidend war. Eine Abholung im Umkreis von 500 Metern akzeptierten die Kunden ebenso. Also investierte die Firma in Abholstationen und erhöhte so die Wertschöpfung.

Alle Perspektiven integrieren

Neben der Perspektive des Kunden spielen bei Innovationen auch die verschiedenen Sichtweisen der Teammitglieder eine Rolle: Ein Ingenieur etwa achtet zuerst auf Materialeigenschaften - und schließt Quergedachtes oft von vornherein aus. Ein Programmierer bewertet simple, aber für den Kunden nützliche Produktmerkmale als überflüssig. Das erschwert es oft, in Team-Diskussionen eine gemeinsame Denkbasis zu finden. Im schlimmsten Fall blockieren sich Teammitglieder gegenseitig. Dabei verschenken Unternehmen die Chance, etwas Neues zu schaffen, das unterschiedliche Kompetenzen und Vorgehensweisen vereint.

Hier ist wiederum die Führungskraft gefordert. Ihre Aufgabe ist es, die unterschiedlichen Sichtweisen zu einem großen Ganzen zu integrieren. Dazu kann sie Werkzeuge zur Verständigung nutzen: Als Diskussionsleiter kann sie etwa mit Visualisierungen arbeiten, um diejenigen zu aktivieren, die viel in Bildern denken, und die Debatte mit offenen Fragen anregen. Beides erhöht die kreative Ausbeute.

Das belegt ein Beispiel aus einem Maschinenbau-Unternehmen. Als sich die Diskussion in ihrem Team im Kreis drehte. gab die Leiterin den Mitarbeitern die folgende Aufgabe: In 15 Minuten sollten sie in drei Gruppen in Wort und Bild skizzieren, welche Komponenten der Druckmaschine wichtig sind, um den Qualitätsstandard zu halten. Anschließend verglichen sie die Ergebnisse: Die Techniker hatten die Funktionalität im Blick, die Servicemitarbeiter den begleitenden Support; die Controllerinnen hinterlegten eine Wirtschaftlichkeitsberechnung. Die Visualisierung brachte einen Aha-Effekt: Die Gruppen antworteten unterschiedlich auf dieselbe Frage, doch die Kombination der Einzelergebnisse ergab eine ausgereifte Grundlage für die weitere Arbeit.

Möglichkeiten schaffen

Leiter von Innovationsteams sollten ihre Mitarbeiter allerdings nicht zu Lösungen drängen. Denn während es im Alltag gewöhnlich eine Stärke ist, Probleme schnell zu lösen, verhindert dies bei Innovationsprozessen, dass ungewöhnliche und branchenübergreifende Kombinationen vorhandener Elemente entstehen. Diese sind jedoch eine der häufigsten Quellen von Innovationen.

Führungskräfte sollten also dafür sorgen, dass ihre Mitarbeiter eine Fülle von Ideen erzeugen, aus denen sie später die besten herauspicken können. Dafür empfiehlt es sich, im Team eine Kultur von Versuch und Irrtum aufzubauen. Nützlich ist dabei Dreierlei: Führungskräfte müs-→



AUTOREN

Antoinette Beckert ist Change-Managerin und Ingenieurin. Seit 2003 unterstützt sie Fach- und

Führungskräfte in technologieorientierten Unternehmen bei der Umsetzung von Entwicklungs- und Innovationsprozessen.

Tel. 030 20950290 mail@antoinette-beckert.de www.antoinette-beckert.de



Andrea Rohrberg ist geschäftsführende Gesellschafterin der Synexa Consult GbR in

Essen, Büro Berlin-Brandenburg. Seit 2005 begleitet sie Unternehmen bei Innovationsprozessen und Entwicklungskooperationen.

Tel. 033439 54828 arohrberg@synexa-consult.com www.synexa-consult.com

personal- und organisationsentwicklung

→ sen erstens den vorschnellen Kritiker aus den Köpfen verbannen. Dies gelingt mit den Regeln des Brainstormings: Die Beteiligten sammeln zunächst wertfrei Ideen und Vorschläge und beurteilen diese erst im Anschluss. Zweitens sollte die Diskussion um Prototypen und Entwürfe ergänzt werden, die aus einfachem Material (Papier, Pappe, Klebeband, Stoff, Stifte, sonstige Fundstücke) ausgearbeitet und anschließend vorgeführt werden können. Dabei sollten die Beteiligten aufzeigen, was sich dadurch für den Nutzer am Produkt verbessert hat. Denn damit initiieren sie neue Gedankenwege, brechen aus vorschnellen Lösungskanälen aus und verbessern die Ergebnisqualität. Drittens sollte der Leiter den Einfluss von Hierarchie im Hinterkopf haben und seine Meinung als Chef zunächst außen vor lassen. Wie das Denken in Möglichkeiten zu einer innovativen Lösung führen kann, hat das Team eines Elektronikgeräte-Herstellers bewiesen, das nach einer passenden Form für einen "Allwetter-Scanner" auf Baustellen suchte. Dieser sollte auch unzugängliche Ecken erreichen. Eine Gruppe hatte die Idee, sich dabei an der Form eines Bügeleisens zu orientieren, die ebenfalls für schwer zugängliche Bereiche konzipiert wurde. Die technischen Komponenten malte die Gruppe auf Pa-

pier und brachte diese auf der Bügelfläche an – fertig war der Prototyp.

Flexibel steuern

Die Beispiele zeigen, dass der Start eines Innovationsvorhabens Offenheit für Ouerdenken und Geistesblitze erfordert. Im Anschluss an diese Phase ist jedoch ein roter Faden gefragt. Anders als im klassischen Projektmanagement ist in Innovationsvorhaben also je nach Phase ein flexibles Rollen- und Werkzeugrepertoire notwendig: Solange es darum geht, kreativ zu sein, sollte die Führungskraft eher als Moderator agieren und die Ideenfindung fördern. Später, bei der Ergebnisaufbereitung, sollte der Teamleiter in der Rolle des Projektmanagers aus den gesammelten Möglichkeiten eine Struktur herauslesen, die Ideen sortieren und kurz getaktete Rückkopplungsschleifen ermöglichen. Wenn dabei etwas Unerwartetes passiert, gilt es, sich gemeinsam mit dem Team die Frage zu stellen: Was können wir jetzt tun? Im Anschluss sollte der Leiter trotz des vagen Ziels erneut Rahmenbedingungen und verbindliche nächste Arbeitsschritte formulieren.

In dieser Phase verstärkt ein Wettbewerb den Steuerungseffekt. Ein Online-Sender etwa veranstaltete dazu einen Pitch für

ein neues Sendeformat: Die zwei bestplatzierten Teilnehmer bekamen die Chance, parallel für sechs Monate an ihren Formaten weiterzuarbeiten und erste Zuschauerrückläufe zu messen - ein klar gesteckter Rahmen für eine straffe Umsetzung. Der Vorschlag mit der besten Quote gewann, und die Abteilung wurde auf das neue Format ausgerichtet.

Rückhalt von oben sichern

Innovation in laufenden Kundenprojekten zu schaffen, gelingt jedoch nur bedingt. Denn es braucht dafür Freiraum, Ressourcen und klug vereinbarte Regeln, um abseits von Ziel- und Termindruck Dinge zu durchdenken und auszuprobieren. Fehlen im Management der Rückhalt für Experimente und ein Ansprechpartner, säuft ein Vorhaben schnell ab.

Ein Fallbeispiel der DB Station & Service AG zeigt, wie das Management diesen Rückhalt schaffen kann: Im Bereich "Geschäftsfeldentwicklung" fand zu wenig Entwicklungsarbeit neben dem Tagesgeschäft statt. Also schrieb sich das Führungsteam in seiner jährlichen Strategietagung in seine Ziele: "Wir schaffen Räume, die Innovation ermöglichen". Die Manager skizzierten die dafür notwendigen Maßnahmen. Daraus gewannen sie die Erkenntnis: Zeit ist relevant; viel wesentlicher ist es jedoch, den Mitarbeitern nicht nur in Worten, sondern auch in Taten zu vermitteln, dass Innovation stattfinden soll. "Um praktisch zu werden, haben wir verschiedene Dinge einfach mal gemacht, angefangen von neuen Kommunikationsformaten mit dem Vorstand und den Führungskräften bis hin zum Fernbushalt, den wir am Bahnhof Südkreuz als neues Geschäftsmodell pilotiert haben", so der Leiter der Geschäftsentwicklung Dr. Andreas Hamprecht.

Ein Jahr später bewertete nicht nur das Führungsteam, sondern auch dessen Mannschaft die Experimentierfreude und die daraus erwachsenen Früchte deutlich höher. Zudem überzeugte das Team den Geschäftsfeldvorstand davon, einen Inkubator an den Start zu bringen. Die Pitches für die begehrten Inkubator-Plätze bei "DB Next Station" sind gelaufen, die ersten Start-ups arbeiten.

Antoinette Beckert, Andrea Rohrberg

Innovationsteams unterstützen

Tipps. Personal- und Organisationsentwickler können dazu beitragen, dass Mitarbeiter die Innovationskraft des Unternehmens steigern. Dabei können drei zentrale Ansatzpunkte helfen.

- · Sensibilisieren Sie Mitarbeiter für die Folgen individueller Kommunikations- und Denkmuster auf Innovationsvorhaben und geben Sie ihnen konkrete Methoden für das Aufbrechen eingefahrener Strukturen an die Hand, zum Beispiel bei einem gemeinsamen Teamworkshop.
- · Vermitteln Sie spezielle Kompetenzen zum Innovationsmanagement, damit die Mitarbeiter mit komplexen, von Unsicherheiten geprägten Situationen zurechtkommen.
- · Erfolgreiche Innovationen spiegeln auch immer ein Stück weit die Kultur des Unternehmens wider. Stoßen Sie also Initiativen im Unternehmen an, die die Innovationskultur Stück für Stück verstärken.

"Eine Art Gegenkultur schaffen"

Interview. Florian Rustler, Gründer der Creaffective GmbH in München, trainiert und berät deutsche Unternehmen in China zum Thema "Innovation". Welche Unterschiede es dabei zwischen beiden Ländern zu beachten gilt und wie deutsche Unternehmen ihre chinesischen Mitarbeiter fit für Innovationen machen können, verrät Rustler im Interview.

Warum brauchen Unternehmen Innovationstrainings sind die Mitarbeiter nicht mehr kreativ genug?

Florian Rustler: Jeder Mensch ist kreativ oder kann kreativ sein. Allerdings werden die nötigen Verhaltens- und Denkweisen weder im Bildungssystem noch in den Unternehmen gefördert. Wir unterstützen Firmen dabei, eine Innovationskultur zu schaffen – aber greifen nicht inhaltlich ein.

Worin unterscheidet sich denn die Innovationsarbeit in **Deutschland und China?**

Rustler: Chinesische Firmen ticken meist kurzfristiger als westliche. Das hängt mit der Mentalität zusammen, aber auch mit dem schnelllebigen Markt und regulatorischen Umfeld. Darüber hinaus gibt es kulturelle Unterschiede. Oft berichten westliche Chefs, dass ihre chinesischen Mitarbeiter sie anschweigen, wenn sie sie auffordern, Ideen vorzubringen. Der Grund ist nicht, dass den Chinesen nichts einfällt, sondern dass in ihrer Kultur Hierarchie eine große Rolle spielt. Auch entscheiden sie anders: Während Deutsche oft ausführlich und hitzig diskutieren, stimmen Chinesen schnell ab, um einen Gruppenkonsens zu finden.

Was bedeutet dies für Innovationstrainings?

Rustler: Im Training durchlaufen wir – unabhängig von der Kultur - mit den Teilnehmern einen systematischen, praktischen Kreativitätsprozess und zeigen ihnen Kreativitätstechniken. Dabei sind allerdings einige Denk- und Verhaltensweisen wichtig, die der chinesischen Kultur entgegenstehen. Wichtig beim Entwickeln neuer Ideen ist etwa das Denken in Möglichkeiten, also Optionen zuzulassen, ohne sie zu bewerten. Chinesische Teilnehmer tun sich damit oft schwer - denn sie fragen sich immer, ob das, was sie vor ihrem Chef äußern, angemessen, richtig und gut ist.

Wie können deutsche Unternehmen damit umgehen?

Rustler: Deutsche Unternehmen in China sollten versuchen, bei Innovationen eine Art Gegenkultur zu schaffen. Dazu sollten sie explizit ansprechen, dass es zum Kreativprozess gehört, beim Brainstorming alle Möglichkeiten zu äußern. Das bestätigen uns chinesische Teilnehmer: Ist dies einmal explizit gesagt, haben sie kein Problem mehr damit. Des Weiteren müssen Unternehmen das Vertrauen dafür schaffen, eine Idee als Idee zu äußern. Hier sind die Führungskräfte gefragt, die allerdings oft vor zweierlei Hürden stehen: der hierarchischen zwischen Chef und Mitarbeiter sowie der kulturellen zwischen West und Ost.

Wie kann die Führungskraft diese Hürden überwinden?

Rustler: Bei unserem konkreten Beispiel muss die Führungskraft zeigen, dass es zunächst keine unangemessenen Ideen gibt. Dabei kann sie selbst als gutes Vorbild fungieren, indem sie etwa in der Diskussion einen ungewöhnlichen und etwas abgefahrenen Vorschlag liefert.

Wie können deutsche Unternehmen in China sonst noch eine innovationsfördernde Umgebung schaffen?

Rustler: Auch bewusst gestaltete Büroräume können Innovationen stimulieren. In China gibt es in diesem Punkt Nachholbedarf: Viele Büros entziehen den Mitarbeitern physisch die Energie. Von finanziellen Anreizen für innovative Vorschläge raten wir ab. Diese motivieren nicht nachhaltig – das gilt übrigens für Deutschland und China. Überhaupt sind die Unterschiede oft nicht so groß: Wenn das Vertrauen erst da ist, ähneln sich Verhalten und Fähigkeiten von Chinesen und Deutschen in Innovationsprozessen.

Interview: Andrea Sattler •



personal- und organisationsentwicklung

WISSENSMANAGEMENT. Um allen Mitarbeitern Zugang zum Firmen-Know-how zu ermöglichen, haben viele Betriebe bereits Firmenwikis und soziale Netzwerke geschaffen. Das Telekommunikationsunternehmen Swisscom geht einen Schritt weiter: Die Schweizer setzen auf Erkenntnisse der Hirnforschung, um das kollektive Wissen in ein selbstlernendes Wissensmanagement-Tool zu integrieren und weiterzuentwickeln.

Vom Kollektiv zum Superhirn

Wissen ist eine der wichtigsten Ressourcen unserer Gesellschaft und ein entscheidender Wettbewerbsfaktor in einer globalisierten Wirtschaft: Wer seinen Mitarbeitern die Suche nach firmeninternem Know-how und dem richtigen Ansprechpartner erleichtert, kann im Unternehmen auch die Produktivität signifikant steigern. Mit zunehmender Größe und insbesondere bei internationaler Aufstellung gehört es für jedes Unternehmen zu den zentralen Herausforderungen, Wissensmonopole aufzulösen und das im Unternehmen vorhandene Know-how allen Mitarbeitern effizient zugänglich zu machen.

Doch wie lassen sich diese theoretischen Erkenntnisse in der Praxis umsetzen? Unternehmen verschiedener Branchen und Größen scheinen darauf bereits eine Antwort gefunden zu haben und setzen im Wissensmanagement vermehrt auf IT-Lösungen. Solche Lösungen beschränken sich bislang meist auf Firmenwikis oder

auf Social-Media-Plattformen. In diesen "Enterprise Social Networks" muss das Wissen aktiv zusammengetragen und eine Datenbank mit viel Arbeit erst einmal aufgebaut werden. Es kann passieren, dass dabei der Aufwand, Informationen aktuell zu halten und auffindbar zu machen, größer ist als der daraus entstehende Nutzen.

Auch das Schweizer Telekommunikationsunternehmen Swisscom hatte bereits eine integrierte Social-Media-Plattform im Einsatz, um die Zusammenarbeit zwischen allen Mitarbeitern zu erleichtern. Doch dieses Tool scheiterte an den zuvor genannten Nachteilen firmeninterner Netzwerke. Das Unternehmen suchte daher nach einer ergänzenden Lösung, welche die bisher genutzten Systeme miteinander vernetzen und das darin gespeicherte Wissen jedem der 20.000 Swisscom-Mitarbeiter weltweit unabhängig von Standort und Abteilung zur Verfügung stellen sollte - nach dem Motto:

"Wissen, was Swisscom weiß". Die Software sollte zudem einfach zu bedienen und zeitsparend sein. Zeitintensive Recherchen sollten damit genauso der Vergangenheit angehören wie die Suche nach dem richtigen Experten innerhalb des Unternehmens. Darüber hinaus sollte das neue Tool nicht nur die bisher genutzten Systeme vernetzen, sondern sich auch problemlos in die bestehende Swisscom-Arbeitsumgebung integrieren - sowohl technisch als auch hinsichtlich der Bedienbarkeit und des Corporate Designs.

System lernt seine Nutzer bei jeder Frage besser kennen

Die Wahl fiel auf eine IT-Lösung aus dem Hause Starmind International AG (siehe Kasten auf Seite 32). Die beiden Gründer des Softwareunternehmens, Pascal Kaufmann und Marc Vontobel, hatten das Tool entwickelt, das innerhalb der Swisscom den Namen "Ask the brain" trägt. Das System sammelt nicht nur das Wissen seiner Nutzer. Es lernt sie und ihre Expertise auch mit jeder Frage, jeder Antwort, jeder Bewertung, also jeglicher Interaktion, eigenständig besser kennen und leitet Fragen automatisiert an die entsprechenden Know-how-Träger weiter. Der Entwicklung liegt ein interdisziplinärer Ansatz zugrunde, bei dem neurowissenschaftliche Erkenntnisse mit moderner Netzwerktechnologie verknüpft werden: Aus einem losen Kollektiv von Experten wird so ein firmeninternes Superhirn. Die Funktionsweise dieses Kollektivhirns ist gleichwohl simpler, als sie im ersten Moment klingen mag: Ein Mitarbeiter

kann eine Frage in das System eingeben,



AUTOREN

Ruggero Crameri stieg nach einer Ausbildung als Elektroinstallateur 2005 bei Swisscom ein

im Bereich Service-Entwicklung. Heute leitet er den Bereich Collaboration und verantwortet das Projekt "selbstlernendes Wissensmanagement-Tool".

Swisscom AG Tel. 0041 58 221 40 67 Ruggero.Crameri@swisscom.com



Pascal Kaufmann ist CEO und Mitgründer von Starmind International AG. Er studierte

unter anderem Neurowissenschaften an der Eidgenössischen Technischen Hochschule in Zürich und der Northwestern University in Chicago, USA.

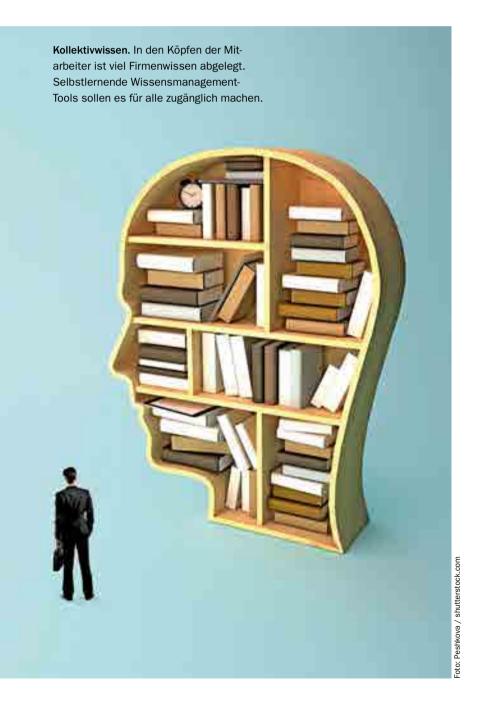
Starmind International AG Tel. 0041 58 590 80 00 Pascal.Kaufmann@starmind.com welche daraufhin intern an denjenigen Kollegen weitergeleitet wird, bei dem die Wahrscheinlichkeit besonders hoch ist, dass er diese Frage beantworten kann. Um die Hemmschwelle zu reduzieren, etwaige Wissenslücken preiszugeben, bleibt der Fragesteller dabei stets anonym. Die Antwort, die der Experte gibt, wird automatisch dokumentiert, sodass keine Frage doppelt gestellt und beantwortet werden muss. Darüber hinaus sind Kommentare sowie Bewertungen möglich. Der Algorithmus analysiert dabei beständig den Inhalt der gestellten Frage sowie die Lösung darauf. So aktualisiert sich das Firmen-Know-how sowie die Expertenliste selbstständig und entwickelt sich zu einem stetig wachsenden Wissensnetzwerk. Auch die Integration in die bestehende Intranet-Oberfläche ist dabei einfach: Sichtbar von "Ask the Brain" ist nicht mehr als eine Suchleiste auf der Benutzeroberfläche des Intranets. die stark an die Google-Suchfunktion im

Internet-Browser erinnert, Außerdem ist das Tool webbasiert. Das bedeutet, jeder Mitarbeiter weltweit kann darauf zugrei-

Großteil des Firmenwissens steckt in Mitarbeiterköpfen

Bei der Implementierung der Technologie bei Swisscom wurden zunächst jedem Mitarbeiter Fragen gestellt. Dabei ging es jedoch nicht darum, diese zu beantworten, sondern lediglich darum, einen Experten für diese Frage zu benennen. Sobald eine bestimmte Anzahl von Mitarbeitern unabhängig voneinander einen bestimmten Kollegen als Experten für ein bestimmtes Gebiet benannte, erkannte das System diesen als vielversprechenden Experten. Mit jeder weiteren Interaktion erweiterte sich der Expertenfundus des Systems. Je mehr Mitarbeiter nun weiter daran teilnehmen und sich mit ihrem Wissen einbringen, desto schneller entsteht ein zuverlässiges Echtzeit-Knowhow-Netzwerk. Dauerte die Beantwortung einer Frage zu Beginn noch manchmal Stunden, kann ein voll ausgebildetes kollektives Wissensmanagement-Tool innerhalb von Sekunden Lösungen liefern. Die Wissensmanager bei Swisscom versuchen deshalb, die Mitarbeiter dazu zu motivieren, das Tool beständig mit neuen Informationen zu füttern. Dafür haben sie eine Art Wettbewerb gestartet: Aktive Nutzer werden mit Geschenken auf fünf verschiedenen Levels belohnt. Zu gewinnen gibt es unter anderem Schokolade, Kinogutscheine, Rabattkarten und sogar freie Tage.

Die Investition in die Motivation der Mitarbeiter beim Wissensmanagement lohnt sich für das Unternehmen - denn das Mitarbeiterwissen hat einen unschätzbaren Wert: Dokumente in Archiven und Schreibtischschubladen machen schätzungsweise zwanzig Prozent des Wissens einer Firma aus. Dieses Wissen ist statisch und oftmals veraltet und wird nur selten von jemandem abgerufen. Die anderen achtzig Prozent des Wissens stecken hingegen in den Köpfen der Mitarbeiter. Mitunter baut sich dort über Jahrzehnte wertvolle Erfahrung auf. Wenn das Expertenwissen einzelner Mitarbeiter unzugänglich bleibt, aber wertvoll für die →



personal- und organisationsentwicklung



Austausch. Früher mussten Swisscom-Mitarbeiter Informationen oft mit Aufwand und Geduld suchen. Heute geschieht dies meist schnell und auf Knopfdruck.

→ Arbeit anderer Mitarbeiter ist, können Wissensmonopole entstehen. Das neu eingeführte Wissensmanagement-System hilft, dieses Wissen allen zur Verfügung

Swisscom hat die Erfahrung gemacht, dass die Mitarbeiter das neue Tool auch aus diesem Grund gut angenommen haben: Sie finden es spannend, sich mit anderen auszutauschen, und sehen einen Vorteil darin, das Wissen anderer für den Erfolg der eigenen Arbeit nutzbar zu machen. "Bisher gelangte man bei Swisscom nur mit viel Geduld und Aufwand an spezifische Informationen", berichtet etwa Laura von Rohr, die als Business Analyst in dem Unternehmen tätig ist. "Damit das Ganze aber funktioniert, benötigt es Menschen mit unterschiedlichem Fachund Swisscom-Wissen." Aber auch den betriebswirtschaftlichen Nutzen schätzen die User. Beat Fischer, Leiter des Competence Center Engineering East, stellt fest: "Ich investiere jeden Tag zehn Minuten in ,Ask the Brain' und stelle somit mein Swisscom-Wissen anderen zu Verfügung. Meine zehn Minuten Invest generieren einen X-mal zehn Minuten Return on Invest. Ouintessenz: Der Gesamtaufwand aller Swisscom-Mitarbeiter für die Suche nach Informationen wird reduziert." Der Return on Invest lässt sich mithilfe des Tools ermitteln: In einer integrierten Funktion kann der Fragesteller nach jeder Antwort schätzen, wie viel Zeit er durch den Einsatz der Technologie gespart hat. Die Summe aller User-Schätzungen beläuft sich bereits auf mehrere Tausend Stunden nach den ersten zwölf Monaten. In diesem ersten Jahr wurden auf "Ask the Brain" über 2.000 Fragen gestellt. 95 Prozent aller Fragen wurden beantwortet und ein Drittel davon in weniger als einer halben Stunde, sogar über die Hälfte der Fragen in weniger als zwei Stunden. 75 Prozent der Antworten bewerteten die Fragesteller mit "wirklich hilfreich" oder "vollständig." Swisscom rechnet den betriebswirtschaftlichen Nutzen der Lösung nach einem Jahr Einsatz auf über fünf Millionen Schweizer Franken. Mit steigender Nutzung und Vernetzung sieht das Unternehmen zusätzliches Steigerungspotenzial.

Ruggero Crameri, Pascal Kaufmann

Forschung an der Schnittstelle zwischen Mensch und Maschine

Hintergrund. Das Schweizer IT-Unternehmen Starmind nutzt die Erkenntnisse der Hirnforschung, um selbstlernende Wissensmanagement-Tools zu entwickeln und zu implementieren.

Das Zürcher Softwareunternehmen Starmind International AG entwickelt selbstlernende Wissensmanagement-Systeme und implementiert diese in Unternehmen. Dabei stützen sich die Schweizer sowohl auf neurowissenschaftliche Erkenntnisse als auch auf moderne Netzwerktechnologie. Die Nähe zu Themen wie "künstliche Intelligenz" und "Hirnforschung" zeigt sich bereits in den Biografien der beiden Firmengründer: Pascal Kaufmann war zunächst an der Eidgenössischen Technischen Hochschule (ETH) Zürich sowie der Northwestern University, USA, als Neurowissenschaftler tätig. Sein Forschungsschwerpunkt ist und war die Schnittstelle zwischen Mensch und Maschine.

Während eines Forschungsaufenthalts in Chicago entwickelte Kaufmann bereits 2001 die Idee eines künstlichen Gehirns, auf dem Expertenwissen hinterlegt und jederzeit abrufbar ist. Marc Vontobel, Mitgründer von Starmind und Programmierer, schuf daraufhin die ersten Prototypen des Systems. Die Algorithmen basierten dabei damals wie heute auf den neurowissenschaftlichen Erkenntnissen über die Funktionsweise des menschlichen Gehirns. Nach einer weiteren Entwicklungsphase am Labor für künstliche Intelligenz der Universität Zürich gründeten Kaufmann und Vontobel schließlich 2010 zusammen die Starmind International AG in Zürich.

Weiterbildung – orientiert an Lebensphasen

Erleben Sie TOP-ExpertInnen für sofort umsetzbare Bausteine, um sich den zahlreichen Herausforderungen zu stellen.





Anke Pfeifer
Stärken stärken
und entwickeln. Individuelle Leistungssteigerung in allen
Lebensphasen



Prof. Dr. Uwe Genz Hirnforschung reloaded: Wie lernen wir wann?



Dr. Regina Mahlmann "Games (Young) People Play" Clash of Cultures in der Weiterbildung?



Sandra Masemann Lernen wie es mir gefällt! Passende Lernarrangements für die Generation 50+



Reservieren Sie diesen Tag für Ihre persönliche Weiterbildung:

Samstag, 25. Oktober 2014

Erfahren Sie als Weiterbildner, Personaler oder Unternehmer, wie Sie sich auf die Bedürfnisse und Lernverhalten in den unterschiedlichen Lebensphasen des Berufslebens inhaltlich wie methodisch-didaktisch einstellen können – für Ihr Persönliches Wachstum und die Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens.

Veranstaltungsort Mainz: InterCityHotel Mainz www.mainz.intercityhotel.com

Ihre Investition all incl. außer Anreise/Übernachtung:



Wolfgang Jockusch Alter und lebenslanges Lernen aus der Perspektive des Diversity Managements



Anke Levermann & Raphael Cabrera
E-Learning und angeleitetes
Selbststudium in der
wissenschaftlichen Weiterbildung



Prof. Dr.
Gerald Lembke
Zum Frühstück gibt's
Apps – Umgang mit der
Digitalen Ambivalenz



Teilnehmerkosten:

* Frühbucherrabatt bis 31.8.2014

Mitglieder

(incl. Koop.): 144 € dann 199 €

Nichtmitglieder: 222€ dann 279€

Studenten/PartnerIn:

111€

* Frühbucherrabatt bis 31.8.2014



A. Blumenschein Palmas, Planta yTacòn – Bewegungsimpuls

Sichern Sie sich Ihre Plätze jetzt zum Sonderpreis!

Schnelle und bequeme Anmeldung viaXING-Events:

www.impulstage.gabal.de/herbst-impulstag.html oder mit diesem QR-Code über Ihr Smartphone





Veranstalter: GABAL e.V. Budenheimer Weg 67 D-55262 Heidesheim Fon: 06132 - 509-5090, Fax -5099 info@gabal.de, www.gabal.de

So wird (fast) jedes **Team Weltmeister!**

FÜHREN UND TRAINIEREN. Davon werden wir noch unseren Enkeln erzählen: Deutschland wurde im Sommer 2014 zum vierten Mal Fußballweltmeister. "Was können Business-Teams von der deutschen Nationalmannschaft lernen?", fragte sich der Berater Hans-Peter Machwürth. Seine Antwort umfasst 15 Denkanstöße. Lesen Sie, was ein Team zum Erfolg braucht:

1. Ein motivierendes und herausforderndes Ziel

"Wir wollen Weltmeister werden." Das sagte Nationaltrainer Jogi Löw im Vorfeld der WM in Brasilien immer wieder. Er wies jedoch zugleich darauf hin: "Ich kann nicht versprechen, dass wir dieses Ziel erreichen. Doch wir werden alle unser Bestes tun, um es zu erreichen." Dadurch nahm er seine Mannen in die Pflicht. Zugleich sorgte er aber dafür, dass im Umfeld kein zu großer Erwartungsdruck entstand - woran letztlich die Mannschaft von Brasilien zerbrach.



AUTOR

Hans-Peter Machwürth ist Geschäftsführer der international agierenden

Unternehmensberatung Machwürth Team International (MTI Consultancy), Visselhövede, die auch eine Niederlassung in Brasilien hat. 1989 gründete Machwürth das Machwürth Team. Seit 1993 leitet er es zusammen mit seiner Frau Sabine Machwürth

Machwürth Team International Dohrmanns Horst 19 27374 Visselhövede Tel. 04262 9312-0 www.mticonsultancy.com

2. Hunger und Gier nach Erfolg

Wer Herausragendes leisten möchte, muss hungrig auf den Erfolg sein - denn hierfür muss man zuweilen auch an die Schmerzgrenze gehen. Das war bei der deutschen Mannschaft der Fall. Anders war dies beim spanischen Team, das weitgehend aus Spielern bestand, die schon einmal die Welt- und die Europameisterschaft gewonnen hatten. Es war satt. Entsprechend lethargisch war seine Spielweise.

3. Gute und hoch talentierte "Spieler"

Aus einem Ackergaul kann man kein Rennpferd machen. Das gilt auch für Fußballmannschaften. Auch ihre Spieler müssen eine Mindestqualität haben, um das große Ziel "WM-Titel" zu erreichen. Das zeigt das Beispiel der algerischen Mannschaft. Sie wuchs im Spiel gegen Deutschland zwar über sich hinaus, doch letztendlich siegte doch die deutsche Mannschaft, obwohl sie an diesem Tag nicht in Topform war. Denn in ihr steckte mehr Substanz. Ähnlich erging es der Mannschaft des Zwergstaates Costa Rica. Auch sie leistete für ihre Verhältnisse Fantastisches und wurde deshalb in ihrer Gruppe Sieger vor Italien und England. Doch dann schied das Team im Viertelfinale im Elfmeterschießen gegen die Niederlande aus.

4. Teamspirit

Für einen Mannschaftssport wie Fußball gilt: Ohne Teamgeist kommt man nicht

Sieger. Die Deutsche Fußballnationalmannschaft feiert am 13. Juli 2014 in Rio de Janeiro den Gewinn des Weltmeistertitels.



weit. Deshalb musste zum Beispiel die Mannschaft von Kamerun schon nach der Gruppenphase die Koffer packen, obwohl sie bessere Einzelspieler als der Viertelfinalist Griechenland und mit Volker Finke auch nicht den schlechtesten Trainer hatte. Doch die Spieler waren unter sich und mit ihrem Verband so zerstritten, dass sie auch auf dem Platz wie elf Einzelspieler und nicht wie ein Team agierten.

5. Ein Trainingslager

Um eine Top-Leistung erbringen zu können, müssen Teams gewisse Abläufe so lange üben, bis sie diese verinnerlicht haben. Sonst klappt das Zusammenspiel nicht. Deshalb begab sich die deutsche



Mannschaft vor der Weltmeisterschaft in ein Trainingslager. Und dort übte sie zum Beispiel Standard-Situationen. Mit dem Ergebnis, dass sie bei der Weltmeisterschaft von allen Mannschaften die meisten Tore nach Eckbällen und Freistößen erzielte.

6. Ein unterstützendes Umfeld

Ohne ein funktionierendes Team im Hintergrund hätte die deutsche Mannschaft in Brasilien vermutlich nicht einmal den Weg ins Stadion gefunden. Und wenn doch? Dann hätten einige Spieler ihre Fußballschuhe im Hotel vergessen. Deshalb ist der WM-Titel zu einem großen Teil auch der Erfolg des Teams hinter dem Team. Denn dieses sorgte dafür, dass die Hauptprotagonisten, die Nationalspieler, sich voll auf ihre Aufgabe "Fußballspielen" konzentrieren konnten. Deshalb hätte das Team hinter dem Team auch einen Pokal verdient.

7. Eine Spielidee

Mit welcher Spielweise können wir Weltmeister werden? Hiervon hatte Jogi Löw eine klare Vorstellung. Deshalb scheute er sich nicht, unpopuläre Entscheidungen zu treffen, wie den Stürmer Stefan Kießling zu Hause zu lassen. Und dies, obwohl alle Fußballexperten danach schrien: "Ohne einen zweiten echten Stiirmer neben Miroslav Klose haben wir keine Chance, Weltmeister zu werden." Jogi bewies ihnen das Gegenteil.

8. Den Mut, Entscheidungen zu korrigieren

Das bedeutet keinesfalls, dass Jogi Löw alles richtig machte. Er hatte jedoch den Mut, getroffene (Vor-)Entscheidungen zu korrigieren. So entschied er zum Beispiel nach den wenig souveränen Spielen gegen Ghana und Algerien, Philipp Lahm statt im Mittelfeld doch wieder als rechten Verteidiger einzusetzen - mit dem gewünschten Ergebnis.

9. Eine klare Aufgaben- und Rollenverteilung

Eine Fußballmannschaft ohne eine klare Aufgabenverteilung ist kein Team, sondern ein Hühnerhaufen. Sie kann keinen Erfolg haben. Entsprechend wichtig →

training und coaching

→ war auch im deutschen Team, dass jeder seine Aufgaben und die seiner Mitspieler kannte. Denn erst aus dieser Grundordnung erwuchs für die Einzelspieler die Möglichkeit, ihre Kreativität zu entfalten - und zwar so, dass diese keine brotlose Kunst ist, die primär der Selbstdarstellung dient, sondern sich hierdurch Chancen für die Mannschaft eröffnen.

10. Eine Rückendeckung.

Wie selbstbewusst die Offensivkräfte eines Teams agieren, hängt auch davon ab, wie viel Vertrauen sie in die Männer hinter sich haben. Denn was nützt ein Torerfolg, wenn man im Gegenzug ein, zwei Gegentore kassiert. Nichts! Entsprechend wichtig waren solche zuverlässigen Bollwerke wie Jérôme Boateng und Mats Hummels für die deutsche Mannschaft. Und selbstverständlich ein Spieler wie Torwart Manuel Neuer, der in allen Spielen eine extreme Souveränität ausstrahlte - selbst wenn seine "Ausflüge" speziell im Algerien-Spiel teilweise schon den Charakter von Harakiri-Aktionen hatten. Sie waren jedoch nötig, um das 0:0 und damit die Basis des Erfolgs zu sichern.

11. Großes Vertrauen.

Auch Topspieler bringen manchmal keine Topleistungen - so zum Beispiel Mario Götze in den ersten WM-Spielen. Dann dürfen seine Trainer, also Führungskräfte, ihn nicht gleich wie eine heiße Kartoffel

fallen lassen. Sie müssen ihm vielmehr Mut zusprechen - so wie dies der Bundestrainer Jogi Löw angeblich vor der Einwechslung im Endspiel tat, indem er zu Götze sagte: "Zeig', dass du besser als Lionel Messi bist".

12. Spieler, die bis zum Umfallen kämpfen.

Wie oft wurde Sebastian Schweinsteiger im Finale gefoult? In der Verlängerung hatte man den Eindruck: Die argentinischen Spieler verwechseln ihn mit dem Ball. So oft wurde er getreten. Doch Schweinsteiger stand immer wieder auf. Und selbst als er unter dem Auge eine Platzwunde hatte, ließ er diese nur schnell zunähen. Dann spielte er mit der ihm eigenen Dynamik weiter. Solche Spieler sind die echten Leitwölfe in einem Team, denn an ihnen können sich die Mitspieler, wenn sie müde werden, aufrichten.

13. Kreative Geister.

Mit einem Vorgehen nach Schema F kommt man sowohl im Fußball als auch bei der Projektarbeit oft nicht zum Ziel. Entsprechend wichtig sind Spieler wie Thomas Müller im Team, die immer wieder unkonventionelle Wege sehen und gehen, und die nicht die Mühe scheuen, auch mal einen im Nachhinein sich als überflüssig erweisenden Weg zu gehen, weil sie vermuten: Er könnte zum Erfolg führen.

14. Zufriedene Ergänzungsspieler.

Es war bei der WM immer wieder faszinierend zu sehen, wie gut gelaunt auch solche Spieler wie Roman Weidenfeller und Lukas Podolski waren, obwohl sie bei den Spielen entweder die ganze oder meiste Zeit auf der Ersatzbank saßen. Von Missgunst oder Neid keine Spur. Vielmehr hatte man nach dem Finale den Eindruck: Sie freuen sich ebenso über den WM-Titel wie die Hauptprotagonisten des Erfolgs.

Diese Stimmung zu erzeugen und aufrechtzuerhalten, war vielleicht die größte Leistung der Führungskraft Jogi Löw, denn Grabenkämpfe hätten das Team schnell auseinanderbrechen lassen. Und diese Gefahr war nach allem, was man weiß, nicht gering. Schließlich verbrachten die 23 Profikicker in Brasilien viel Zeit (sozusagen in Quarantäne) gemeinsam unter einem Dach.

15. Ein Quäntchen Glück.

Auch die deutsche Mannschaft hatte im Turnierverlauf Glück. So zum Beispiel, als in der ersten Halbzeit des WM-Finales nach einer völlig verunglückten Kopfball-Zurückgabe des ansonsten souveränen Mats Hummels, ein argentinischer Stürmer plötzlich allein vor Torwart Neuer stand. Doch er schoss daneben. Dieses Quäntchen Glück brauchen auch Spitzenteams immer wieder, wenn sie den großen Erfolg anstreben.

Hans-Peter Machwürth



Freudentaumel. Die deutsche Mannschaft jubelt über den Siegtreffer von Mario Götze.

Von einem "unersetzlichen" Stürmer und "neidfreien" Teams

Teambuilding. Die Fußballweltmeisterschaft in Brasilien lieferte Trainern und Personalentwicklern viele "Geschichten", mit denen Sie jungen Nachwuchskräften Lust machen können, die Geheimnisse der Menschenführung zu ergründen.

Grundsätzlich sollte man vorsichtig sein, wenn man Parallelen zwischen dem Leistungssport und dem Berufsleben zieht. Sportler müssen körperliche Höchstleistung bringen, Manager dagegen müssen Entscheidungen treffen und diese gut kommunizieren. So gesehen schrumpft die Vorbildfunktion von Sportlern. Und wenn sich Manager von Sportlern einen extremen Ehrgeiz und eine hohe Risikobereitschaft abschauen, dann können sie sogar die Existenz ihrer Firma gefährden. Dennoch gelang es einigen Journalisten, Beratern und Professoren, aus dem Erfolg der deutschen Mannschaft kluge Einsichten für Personalverantwortliche und ihre Berater abzuleiten.

Wenn der "Unersetzbare" fehlt

Nach dem hohen Sieg der Deutschen gegen Brasilien schrieb der Systemiker Professor Fritz B. Simon in seinem Blog "Systemische Kehrwoche" (9. Juli): "Nicht, dass der brasilianische Superstar Neymar gefehlt hat, war das Problem und erklärt die Niederlage, sondern, dass er so wichtig und unersetzbar werden konnte." Wo eine Organisation sachliche Ziele zu erreichen habe, müsse jeder Akteur ersetzbar sein. Das gelte erst recht auch für Unternehmen, wo jeder im Prinzip austauschbar sein müsse, um das Ganze funktionstüchtig zu halten.

Am 16. Juli machte Simon auf eine Datenauswertung der Weltmeisterschaft aufmerksam, die zu diesem Zeitpunkt auf "Spiegel online" zu finden war. Diese Analyse zeigt, was Systemiker schon lange sagen. Simon: "Es reicht weder, wenn eine Mannschaft aus guten Einzelspielern besteht und nicht als Team funktioniert, noch, wenn sie als Team funktioniert, aber die individuelle Klasse der Akteure nur mäßig ist." Nur wenn beide Faktoren stimmten, dann sei jeder Einzelne in Bezug auf die Mannschaftsleistung im Prinzip austauschbar. Und nur dann könne die kollektive Qualität des Spiels gewährleistet werden.

Wenn Quertreiber gehen müssen

Hans-Dieter Hermann, Psychologe der deutschen Fußball-Nationalmannschaft (Buchtipp: "Führungsspiel", Ariston Verlag 2013), berichtete im "Focus" (30/2014), dass der Bundestrainer streng darauf geachtet habe, dass kein



Quertreiber im WM-Kader sei, der im Krisenfall eine miese Stimmung verbreiten könne. Alle Spieler mussten "neidfrei" sein. Akteure, die sich bekriegten, hätten schon oft den Leistungsgedanken einer ganzen Gruppe untergraben. Dass Bundestrainer Löw keine Diven mitgenommen hat, lobte auch Managementguru Reinhard Sprenger im "Handelsblatt" (15. Juli). Seine Forderung: Unternehmen sollten Führungskräfte sofort von jeder Führungsverantwortung entbinden, die zu echter Kooperation nicht in der Lage seien. Leider gebe es überall Leute, die nur ihr Ding machen wollten. Sprenger: "Immer noch belohnen Unternehmen fast ausschließlich Einzelkämpfertum. Alle vorherrschenden Anreiz- und Bonussysteme sind deshalb absolut kontraproduktiv."

Wenn Fouls die Unternehmenskultur prägen

Das "Personalmagazin" begleitete die Weltmeisterschaft mit einer Online-Kolumne. Am 11. Juli schrieb Andrea Sattler einen Blog-Eintrag darüber, dass viele Fouls während dieser Weltmeisterschaft von den Schiedsrichtern nicht geahndet wurden. Auch in den Unternehmen, so Sattler, werde Fair Play oft vernachlässigt. In einer Befragung von "Careerbuilder" habe sich jeder zweite Arbeitnehmer über mangelnde Wertschätzung beklagt. Die Autorin zitiert den Wirtschaftsprofessor Michael Heuser, der betont, es sei die Aufgabe starker Personaler klarzumachen, dass nicht alles erlaubt sei, was nicht verboten sei. Personaler hätten die Mittel und das Wissen, eine faire Unternehmenskultur aufzubauen. Wer eine faire Unternehmenskultur aufbaue, schaffe auch einen Mehrwert für das Employer Branding: Einer Studie von Robert Half zufolge wünschen sich 95 Prozent der Befragten einen Chef, der sich fair verhält.

Martin Pichler •

Durchstarten als Franchisenehmer

FRANCHISE FÜR TRAINER (TEIL 2). In Deutschland gibt es mehr als 1.000 Franchise-Systeme. Einige wenige bieten auch Trainerinnen und Trainern die Möglichkeit, sich in einem starken Verbund eine selbstständige Existenz aufzubauen. Im zweiten Teil unserer Serie "Franchise für Trainer" stellen wir das Franchisesvstem von Team Liscia aus Paderborn vor. Gianni Liscia sucht Profis, die wissen, wie man Veränderungsprozesse begleitet.



Gianni Liscia ist ein Mann der Praxis. Und besonders viele praktische Erfahrungen sammelte er in jungen Jahren als eine Art Inhouse-Consultant bei Bertelsmann Direktvertriebe in Gütersloh. Rasch wurde ihm klar, wie wenig einzelne Trainingsmaßnahmen bringen und wie wichtig es ist, ganze Entwicklungsprozesse zu entwerfen und im Alltag umzusetzen. 1994 gründete Liscia sein erstes Beratungsunternehmen. Im Jahr 2000 erfolgte gemeinsam mit seinem Bruder Marcello Liscia die Gründung von Team Liscia ("Experten für Veränderungsprozesse emotional, rational, unbequem"), einem branchenunabhängigen Spezialisten für Change-Prozesse. 2010 begann die Expansion mit mehreren Franchisenehmern. Verkauft wird eine erprobte Mischung aus Beratung, Coaching und Training, um die Erfolge des Paderborner Unternehmens zu multiplizieren. Gianni Liscia ist vielen bekannt als der stellvertretende Vorstandsvorsitzende des Deutschen Verbands für Coaching & Training e.V. (DVCT), wo er die Bereiche Marketing und Öffentlichkeitsarbeit verantwortet.

Wie einfach oder schwer ist es für Sie, neue Franchisenehmer zu finden?

Gianni Liscia: Die größte Herausforderung für uns besteht darin, dass wir keine Trainer suchen. Wir suchen Berater, die gleichzeitig trainieren und coachen können! Das ist etwas ganz anderes, denn Berater können in Prozessen denken und

sehen ihre Aufgabe darin, Unternehmen bei Veränderungen langfristig und ganzheitlich zu begleiten.

Sie verkaufen keine einzelnen Seminare - auch nicht als Einstieg in eine Kundenbeziehung?

Liscia: Es geht bei unserem Franchise-System in der Tat nicht darum, Einzelseminare zu verkaufen und durchzuführen. Wenn wir ein "kleines" Proiekt verkaufen, dann reden wir von 40 bis 80 Personentagen. Ein "großes" Projekt umfasst 300 bis 400 Personentage. Dazwischen liegen die normalen Projekte. Unsere Franchisenehmer brauchen also eine hohe Beratungs- und Projektkompetenz, die sie natürlich am besten schon mitbringen. Es kommt darauf an, dass sie mit dem Kunden einen Veränderungsprozess entwickeln, Meilensteine definieren und das Projekt evaluieren können.

Wer sind Ihre Kunden?

Liscia: Was wir gerade besprochen haben, hat zur Folge, dass wir so gut wie keine Kunden im Mittelstand haben - abgesehen von sehr großen Mittelständlern. Wir werden von den Großunternehmen und Konzernen gebucht, die uns holen, um zum Beispiel über zwei Jahre hinweg eine Vertriebsentwicklung zu begleiten.

Wie akquirieren Sie die großen Fische?

Liscia: Wir sind jetzt 14 Jahre am Markt und haben so tragfähige Beziehungen zu unseren Stammkunden aufgebaut, dass wir weiterempfohlen werden. Auf dieser Basis können wir sehr gut abschätzen, dass wir aus den aktuellen Empfehlungen heraus in nächster Zeit voll ausgelastet sein werden. Momentan sind wir so gefragt, dass wir ohne große Marketing-





Team Liscia. Das Team Liscia besteht aus Gianni Liscia (rechts), seinem Bruder Marcello Liscia und weiteren fünf festen Mitarbeitern.

es normalerweise schon ein Jahr dauern kann, bis sie von ihren Umsätzen leben können. Glücklicherweise sieht es aber derzeit so aus, dass neue Partner schon nach zwei bis drei Monaten eine Vollauslastung haben. Vollauslastung heißt in unserem Sprachgebrauch, dass ein Berater 160 Tage im Jahr beim Kunden ist.

Die Akquise läuft quasi über die Franchisezentrale in Paderborn?

Liscia: Wir fahren zweigleisig, denn sowohl die Zentrale als auch der einzelne Franchisenehmer bemühen sich kontinuierlich um Neukunden. Und wenn wir in der Zentrale Anfragen bekommen oder auf Messen und über das Internet Anfragen generieren, dann leiten wir sie an den Franchisenehmer weiter, der in der Nähe des Interessenten wohnt. Wir räumen also einen Gebietsschutz ein. Auf der anderen Seite ist es auch die Aufgabe des Franchisenehmers, sich regional um Neukunden zu kümmern. Je nachdem, was ihm liegt, kann er zum Telefonhörer greifen, ein eigenes Empfehlungsmarketing aufziehen oder die sozialen Medien zur

Akquise nutzen. Die Franchisezentrale unterstützt ihn dabei mit Adressmaterial, Schulungen und einem kollegialen Erfahrungsaustausch.

Wie wird ein "Neuling" angelernt?

Liscia: Natürlich nehmen wir neue Partner mit zu den bereits laufenden Veränderungsprozessen, um sie einzuarbeiten. Der einzelne Franchisenehmer bekommt zu Beginn maximal 25 Tage Schulung und Ausbildung - je nachdem, ob er zum Beispiel eine Trainer-, Coach- oder Prozessbegleiter-Ausbildung hat oder nicht. Seminarkosten während der Ausbildung entstehen dem Franchisenehmer nicht.

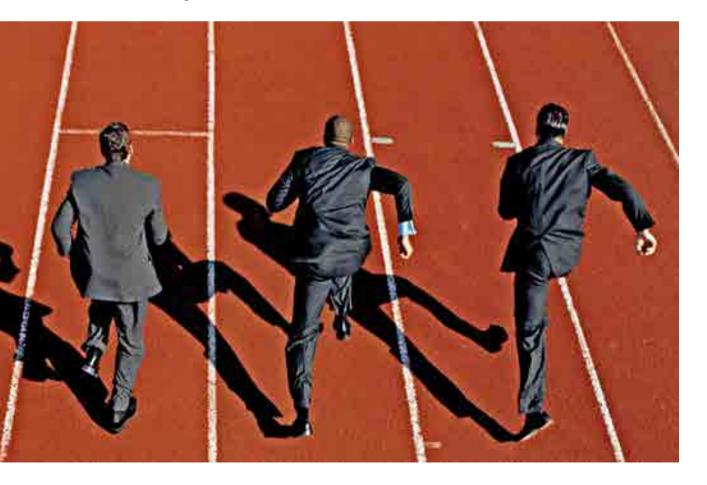
Trotzdem scheint es für Sie nicht einfach zu sein, neue Franchisenehmer zu finden ...

Liscia: Die Einzelkämpfer unter den Beratern und Trainern begeistern sich schnell für das Franchisesystem, weil sie bestimmte Arbeiten wie die Akquisition oder bestimmte Backoffice-Tätigkeiten nicht gerne selbst erledigen. Auf der anderen Seite haben sie aber ein Identifi- →

anstrengungen zusätzliche 600 bis 800 Tage verkaufen könnten, wenn wir genügend Berater hätten.

Das klingt märchenhaft ...

Liscia: Natürlich sagen wir den neuen Franchisenehmern auch ganz klar, dass



training und coaching

→ kationsproblem damit, dass sie ihre alte Firma aufgeben müssen. Sie können ihre alten Kunden im eigenen Namen nicht mehr weiterbetreuen und bringen sie in ihre Tätigkeit als Franchisenehmer ein. Und als solcher sind sie zum Beispiel verpflichtet, Weisungen der Franchise-Zentrale umzusetzen. Auch wenn Franchisenehmer bei uns viele Mitspracherechte haben, so muss doch der Franchisegeber für eine einheitliche Arbeitsweise des Systems sorgen. Franchising ist ein System und der einzelne Franchisenehmer sollte auch langfristig keine Probleme damit haben, mit voller Überzeugung Teil eines Systems zu sein.

Woran erkennen Sie den idealen Franchisenehmer?

Liscia: Der ideale Franchisenehmer kann mindestens drei Jahre - idealerweise fünf Jahre - Berufserfahrung als Berater vorweisen. Seine Beratungserfahrung kann er im Bereich der klassischen Unternehmensberatung, der Projektmanagementberatung, der Strategieberatung oder auch der Prozessberatung gesammelt haben. Er muss unbedingt in Englisch verhandlungssicher sein, weil unsere Berater 70 Prozent ihrer Zeit nicht in Deutschland zubringen.

Im Rahmen unserer Arbeit sind wir zurzeit in 18 Ländern der Welt unterwegs. Optimal wäre deshalb auch eine zweite Fremdsprache, die verhandlungssicher gesprochen wird. Der Franchisenehmer sollte bereit sein, pro Woche vier Tage im europäischen Ausland zu reisen. Unsere Kunden erwarten es von uns, dass der deutsche Berater mit ihnen zu ihren europäischen Niederlassungen fährt und dort arbeitet. Im Rest der Welt greifen wir auf muttersprachliche Berater und Trainer vor Ort zurück, die von uns eingearbeitet werden. Ein Franchisenehmer sollte mit Geschäftsführern, Werksleitern oder Vertriebsleitern auf Augenhöhe verhandeln und Beratungsgespräche führen können.

Setzen Sie auf eine bestimmte Beratungsmethode?

Liscia: Das Team Liscia hat sich keiner Beratungsschule verschrieben. Wir kommen aus der Praxis und haben uns auf eine sehr pragmatische Form der Prozessbegleitung in Veränderungsprozessen

Das Team-Liscia-Franchisesystem

Überblick. Lesen Sie, was die Team Liscia Franchise GbR in Paderborn (www.teamliscia.de/startseite/franchising) als Franchisegeber zu bieten hat und im Gegenzug von ihren Franchisenehmern fordert.

Teilbereiche	Was wird verlangt/geboten	
Geschäftsfeld	Wir begleiten Veränderungsprozesse. Die Prozessbegleitung besteht aus verschiedenen Beratungs-, Trainings-, Coaching- und Workshop-Modulen. Hinzu kommt der Einsatz moderner Eignungsdiagnostik. Die unterschiedlichen Formate variieren in ihrer Dauer, in ihrem Inhalt, in ihrer Intensität und in ihrer Form. Der Franchisenehmer hat Zugriff auf ein web-basiertes Franchisehandbuch mit umfangreichen Präsentationen, Bild-, Film- und Musikmaterial.	
Ausbildung	Franchise-Nehmer müssen mindestens drei Jahre Berufserfahrung als Berater nachweisen. Eine Trainer- und/oder Coach-Ausbildung ist wünschenswert, aber nicht Voraussetzung. Die interne Ausbildung beläuft sich je nach Voraussetzung auf mindestens sieben bis maximal 25 Tage. Ausbildungskosten entstehen dem Franchisenehmer nicht. Ebenfalls kostenlos sind die vier Weiterbildungstage, die die Franchisezentrale für die Partner pro Jahr veranstaltet. Zusätzlich gibt es mindestens einen individuellen Beratungstag beim Franchisenehmer vor Ort und zwei Franchisemeetings pro Jahr	
Einstieg	Es gibt keine Einstiegsgebühr	
Lizenzgebühren	Es wird eine monatliche Franchisegebühr von zwölf Prozent vom Umsatz vereinbart. Zusätzlich gibt es eine Marketing-Gebühr, die bei drei Prozent pro Monat vom Umsatz liegt (mindestens 120 Euro pro Monat). Wofür die Marketinggebühr ausgegeben wird, das entscheiden Franchisegeber und alle Franchisenehmer gemeinsam.	
Anzahl Franchise- nehmer	Drei (in 2014)	
Tagessatz	Die Tagessätze, die den Kunden in Rechnung gestellt werden, lieger zwischen 1.995 Euro in Deutschland, 2.495 Euro in Europa und 2.995 Euro weltweit. Die Tagessätze verstehen sich inklusive (!) aller Reise- und Übernachtungskosten.	
Zusatzleistungen	Webbasierte Dienstleistungen wie ein 360-Grad-Feedback, ein Skill- Assessment, Zufriedenheits-Umfragen, Marketing-Umfragen sowie Inventare zu Persönlichkeits- und Wertesystemen können vom Fran- chisenehmer mitverkauft werden.	
Vertragslaufzeit	24 Monate, jeweils ein Jahr Verlängerung.	
Weitere Unterstützung	Die nationale Marketing- und Vertriebsunterstützung wird vom Franchisegeber übernommen. Der Berater investiert in den regionalen Vertrieb. Er hat einen Gebietsschutz. Außerdem: Businessplan- und Finanzierungsberatung, Berater-Know-how, Zugang zu Einkaufsvorteilen, Vertriebspotenzial-Analyse, weitere Ausbildungsmöglichkeiten zum Trainer oder Coach.	

spezialisiert. Was uns auszeichnet: Wir beraten nicht nur, sondern kümmern uns intensiv um die Umsetzung - ganz gleich, ob es um die Verlegung eines Werks zu einem neuen Standort oder um die Dezentralisierung von Verwaltungen oder um eine neue Organisation des Außendienstes geht. Wir sorgen dafür, dass die

Mitarbeiter eines Unternehmens in einem Veränderungsprozess mitwirken und der Prozess intern getragen wird, um wirklich nachhaltig zu sein. Wir haben einen großen Werkzeugkasten und was zum Prozess und zum Kunden passt, das setzen wir ein.

Interview: Martin Pichler







www.anbietercheck.de/e-learning-software

E-Learning-Software

Check it! Marktübersicht aller E-Learning-Software-Anbieter, Marktnews, Top-Themen, Softwareinformationen, Whitepapers, Videos, Best-Practice-Beispiele, Checklisten u.v.m. **Jetzt kostenlos Anbieter vergleichen!**







"Gute Trainingskonzepte ebenso wichtig wie gute Trainer"

DIDAKTIK. Unternehmen sollten mehr Hirnschmalz, Geld und Leidenschaft in die Konzeption von Trainings investieren. Das fordert Albrecht Kresse, Chef der "Edutrainment Company", Berlin, in diesem Fachartikel. Denn eine gute Konzeptionsarbeit lege die Grundlage für den späteren Trainingserfolg. Auch die Weiterbildungsbranche sollte umdenken.

Es ist 22.30 Uhr. Der Kommunikationstrainer Lutz Freiberg lässt sich auf sein Hotelbett fallen. Seit ein paar Minuten ist er vom Abendessen mit den Seminarteilnehmern zurück. Feierabend hat er aber noch nicht. Ein wichtiger Kunde will ein Seminarkonzept. In drei Tagen ist Abgabe. Morgen Abend wird er nicht dazu kommen, denn da fährt er nach dem Training zu einer anderen Veranstaltung. Erst um Mitternacht wird er im Hotel sein. Also muss er heute ran. Aber irgendwie flutscht es nicht.

Seine Designaufgabe: Ein mehrstufiges Programm für Fachkräfte, Laufzeit zwölf Monate, mit drei Präsenzbausteinen. Sein Auftraggeber formulierte es am Telefon recht salopp: "Bitte auch was für die Transfersicherung zwischen den Bausteinen und gerne auch was Digitales." Zielgruppe sind Mitarbeiter, die sein Kunde unbedingt halten will. Aber irgendwie scheinen sie bislang durch das Raster der Personalentwicklung gerutscht zu sein. Das Erstangebot, wie es so schön heißt, soll Lutz natürlich kostenlos machen. Jetzt greift er erst einmal zum Hörer und wählt die Nummer vom Roomservice. Bordeaux? Rioja? Oder doch lieber ein doppelter Espresso?

Das Dilemma des Kollegen Freiberg ist kein Einzelfall - und damit ist nicht die Frage nach Rotwein oder Espresso gemeint. Sein Beispiel macht anschaulich, was bei vielen Seminaren und Trainings falsch läuft: Der Konzeptionsaufwand wird nicht gut bezahlt, oft sogar gar nicht. Auftraggeber erwarten, dass die Konzeption im Tagessatz enthalten ist. Basta. Damit unterschätzen (oder böse

Privately ZIELGKUPPI Ojo Images / Martin Barraud

gesagt: geringschätzen) sie die Bedeutung der Konzeption für eine erfolgreiche Maßnahme fundamental. Die Folgen sind offensichtlich. Die Konzeption findet quasi nebenbei statt - ohne solide Zielgruppenkenntnisse, Einblicke in die Unternehmenskultur und in weitere Rahmenbedingungen. Dabei ist die Konzeption das Herzstück einer erfolgreichen Weiterbildung. Sie ist fast wichtiger als die Durchführung! Ein Profi nimmt sie

daher sehr ernst. Er beherzigt, dass sich ein gutes Seminar aus den drei Elementen "Education", "Training" und "Entertainment" zusammensetzt:

Education

Es geht darum, die richtigen Inhalte in der richtigen Dosis zur rechten Zeit mit den richtigen Methoden an die richtigen Teilnehmer zu vermitteln. In einem ersten Konzeptionsmeeting werden Ausgangslage, Zielgruppe und Rahmenbedingungen geklärt. Es werden zum Beispiel Kompetenzen definiert und deren Messung festgelegt, (Lern-)Ziele werden synchronisiert, Bedarfe werden erfasst und Inhalte ausgewählt. Diese Inhalte werden dann modularisiert und rhythmisiert. Außerdem wird der Transfer des Gelernten in die Praxis und natürlich auch das Bildungscontrolling geplant. Erste Ideen und ein Zeitplan werden entwickelt. Für all dies gibt es ein Template. Auf ihm werden alle Informationen aus dem Briefing

CHEVERT KG 50.0

Brainstorming.

So sieht das Template "Konzeption" (Rahmenbedingungen/Vorgaben/ Zielgruppe/Umsetzung) der Musterfirma Scheuert KG nach dem ersten Meeting aller Projektbeteiligten aus.

gesammelt, strukturiert und visualisiert. So entsteht ein erstes Bild des Projekts. Die beteiligten Mitarbeiter des Trainingsinstituts kombinieren die Arbeit mit dem Template auch noch mit gelben Notizzetteln und skribbeln zusätzlich nach Herzenslust auf dem Template herum. Ganz nebenbei erkennen sie, wo noch Informationen fehlen. Erste Ideen für die Umsetzung werden direkt festgehalten und weiterentwickelt.

Diese Templates helfen konzipieren

Mustervorlagen. Kreatives Arbeiten wird durch visuelle Vorlagen vereinfacht. Das Template "Konzeption" strukturiert das erste Brainstorming, das Template "Pimp my Training" steigert die Kreativität und das Template "Prinzipiencheck" stellt die richtige Mischung an Seminarbausteinen sicher.



Quelle: www.edutrainment.com/templates

training und coaching

Gastkommentar

Albrecht Kresse

Die Zukunft: **Gesonderte Honorare** für die Konzeption



Kürzlich wurde ich zu einer Ausschreibung eingeladen. Ich war irritiert. Es war ein sehr großes Unternehmen und ich fragte mich, wer auf die Idee gekommen war, uns für eine Ausschreibung dieser Größenordnung anzufragen. Die zuständige Ansprechpartnerin versicherte mir, man habe sorgfältig recherchiert. Die Edutrainment Company sei keinesfalls zu klein, man sei von unserer Kreativi-

99 Neue Geschäftsmodelle braucht die Branche, 66

tät begeistert und wir sollten unbedingt ein Angebot abgeben. Wir kämpften uns bis in die letzte Runde der Ausschreibung vor, selbst der Einkäufer schien von unserem Konzept überzeugt zu sein. Allerdings nicht von unseren Preisen. Am Ende machte ein Anbieter das Rennen, der unseren Tagessatz noch einmal um satte 500 Euro unterbot. Gute Konzepte sind willkommen, solange sie nichts kosten.

Ich habe mich entschlossen, an solchen Ausschreibungen nicht mehr teilzunehmen. Die Werbebranche handelt längst so. Laut einer Statistik schlagen Agenturen drei von vier Pitch-Einladungen aus. Was ich noch schlimmer finde: In der Werbung wie auch zunehmend im Bereich Personalentwicklung und Training scheint es bei manchen Ausschreibungen nur noch darum zu gehen, günstig oder sogar kostenlos Ideen einzusammeln. Hier muss unsere Branche dringend handeln und sich auf klare Regeln einigen.

Immer häufiger erhalte ich Anfragen, Trainingskonzepte zu entwickeln, die der Kunde dann mit eigenen oder anderen externen Trainern durchführen möchte. Das ist machbar, doch für solche Anforderungen werden neue Geschäftsmodelle benötigt. Der Kunde kauft externe Anbieter ein, weil die eigenen Trainer offensichtlich nicht über die konzeptionelle Kompetenz verfügen. Auf solche Modelle

sollte sich unsere Branche einstellen. In den USA ist es vollkommen normal, dass ein Unternehmen sich von einem Anbieter ein Konzept erstellen lässt, das von anderen Anbietern in unterschiedlichen Ländern umgesetzt wird. Daran müssen wir uns in Deutschland erst noch gewöhnen. Nützlich wäre es, für die didaktische Konzeption gewisse Standards zu haben, die alle kennen.

> Als Beispiel dient die Softwarebranche: Dort gibt es Programmiersprachen und definierte Schnittstellen, die es ermöglichen, Programme von unterschiedlichen Herstellern miteinander zu verknüpfen.

Man unterscheidet zwischen Standardsoftware und maßgeschneiderten Lösungen. An Open-Source-Lösungen arbeiten Entwickler auf der ganzen Welt, um die Software immer besser zu machen. Warum sollte es in Zukunft nicht so ähnlich in der Personalentwicklungsbranche zugehen? Kompatibler, individueller, offener?

Für die Weiterbildungsbranche wäre es ein erster Schritt, wenn sich die Trainer darauf einigen würden, in welcher Form ein Trainingsablauf und ein Leitfaden zur Trainingsdurchführung erstellt werden müssen. Sicherlich wird das Fragen aufwerfen hinsichtlich der Nutzungsrechte. Ein Trainingsablauf ist quasi ein eigener Quellcode, den man nicht jedem einfach zur Verfügung stellen sollte. Manchmal ist es aber innerhalb eines Projekts notwendig und sinnvoll. Aufgrund der Tatsache, dass viele Trainer daran kein Interesse haben, muss diese Thematik unbedingt auf Verbandsebene diskutiert

Anbieter von Trainings werden sich daran gewöhnen müssen, ihre Konzepte für andere zu öffnen. Konzeption, Produktion und Durchführung sollten unterschiedlich bezahlt und in den Rechnungen gesondert ausgewiesen werden. Lohnend ist der Aufwand allemal: Durch ein optimal konzipiertes Trainingsdesign erzielen auch durchschnittliche Trainer gute Ergebnisse.

→ 2 Training

An dieser Stelle geht es darum, für die Teilnehmer ein Maximum an Interaktion und professionellem Feedback zu ermöglichen. Training ist der Weg zum Ziel. Dazu gehören Spiele und Übungen, die in didaktischer Hinsicht ausgewählt werden. Wichtige Bestandteile eines Trainings neben Instruktion und Präsentation sind Erfahrungen und Feedback. Der Mensch lernt am besten aus der Kombination von maximaler Fehlerfrequenz gepaart mit maximalem Feedback.

3 Entertainment

Außerdem darf nicht vergessen werden, die Teilnehmer mit dem richtigen Maß an Unterhaltung und positiven Emotionen für ein Thema zu begeistern. Dazu dient das "Pimp-my-Training"-Template (Seite 43). Fragen, die sich ein Konzeptionist in diesem Zusammenhang stellen sollte, sind zum Beispiel:

- Wie können noch mehr Sinne angesprochen werden? Bewegung? Visualisierungen?
- Welche zusätzliche Technik kann das Lernziel unterstützen? Überraschung und Provokation?
- Welche zusätzlichen Materialien können die Emotionalisierung unterstützen? Lernraumgestaltung? Musik?

Jeder "Knalleffekt" sollte allerdings einen didaktischen Bezug zu den Inhalten haben.

Um zu überprüfen, ob der richtige Mix aus Education, Trainung und Entertainment gelungen ist, verwendet man ein weiteres Template mit dem Titel "Prinzipiencheck" (Seite 43). Es funktioniert wie eine Checkliste.

Immer wieder zeigt sich: Nicht jeder gute Trainer entwickelt auch gute Konzepte. Kunden glauben aber oft das Gegenteil. Sie erwarten, dass zur Bestandsaufnahme und zur späteren Präsentation eines Konzepts genau die Trainer erscheinen, die auch später die Trainings durchführen. Mindestens zur Bestandsaufnahme sollte aber lieber ein anderer Kollege gehen jemand, der besser konzipieren kann. Die Anforderungen an ein Konzept für die Personalentwicklung sind oft komplex. Daher sollte auch die Konzeption einer Weiterbildungsmaßnahme dieser Komplexität gerecht werden. Teams, die gemeinsam eine Konzeption erarbeiten, sollte man eher die "Lernarchitekten" nennen. Dieser Begriff beschreibt die Aufgabe sehr gut. Es wird Zeit, dass wir das Design von Personalentwicklungslösungen als interdisziplinäres Feld entdecken, systematisch entwickeln und dafür auch passende Ausbildungen anbieten.

Konzeption - im Team geht's besser

Eine gute Konzeption beruht auf einer guten Analyse, vielen Fragen, Nachforschungen, Interviews, der Auseinandersetzung mit der Kultur des Unternehmens, vielleicht sogar den individuellen Lernbiografien der Zielgruppe. Sie fußt auf den Erfahrungen aus vielen erfolgreichen oder auch mal nicht so geglückten Projekten. Nicht selten lernt man gerade aus den Fehlern besonders viel.

Multidisziplinäres Arbeiten im Team, ein systematisches Vorgehen vom ersten Meeting bis zum fertigen Konzept sowie die Bereitschaft, internes Wissen mit anderen zu teilen - die Anforderungen sind hoch. Nicht ieder Anbieter von Trainings und Seminaren ist dafür bereits

richtig aufgestellt. Wer zum Beispiel ein komplexes Blended-Learning-Konzept entwickeln will, braucht Kompetenzen in Präsenztraining, E-Learning und Mobile Learning.

Diese Kompetenzen zu bündeln, kann ein durchaus schmerzhafter Prozess sein. Denn Trainer sehen E-Learning anfangs eher als Bedrohung und wissen mit dessen Entwicklern nicht viel anzufangen. Und die E-Learning-Experten haben zwar oft theoretisch mehr Wissen über Lernziele und moderne Lerndesigns. Sie hatten es aber noch nie mit lebenden Teilnehmern zu tun. Beide sollten gemeinsam um die richtige Lösung streiten. Selbst Psychologen mit dem Schwerpunkt Potenzialdiagnostik und Exoten für Gesundheit am Arbeitsplatz und im Seminarraum sollten bei einer Konzeptionsarbeit willkommen sein. Konzeption ist Teamleistung.

Dem lieben Kollegen Lutz Freiberg, der einsam im Hotelzimmer hockt und seinem müden Hirn innovative Konzepte abzuringen versucht, würde dieses Vorgehen sicher gefallen. Konzipieren im Team ist kreativer, schneller und macht deutlich mehr Spaß. Ein Espresso hilft natürlich. Den Wein gönnt sich das Team dann später.

Albrecht Kresse

Leichter lernen

Buchtipp. Albrecht Kresse, der Autor dieses Fachbeitrags, ist nicht nur Gründer und Geschäftsführer der Edutrainment Company in Berlin. Der Experte für innovative Personalentwicklung ist auch Autor des Buchs "Edutrainment. Besser, schneller, einfacher lernen im Unternehmen", das im Sommer 2014 im Gabal-Verlag in Offenbach erschien (280 Seiten, 49,90 Euro). Kresse beschreibt in diesem Buch ausführlich sein Konzept: Edu-

cation, Training und Entertainment werden so kombiniert, dass das Lernen leichter wird.

Edutrainment Company, Winsstraße 12, 10405 Berlin, Tel. +49 30 36417770, www.edutrainment.com



DISPUT. In unserem Juni-Heft hatten wir eine Studie von Professor Carsten Schermuly, Berlin, vorgestellt, die die negativen "Nebenwirkungen" von Coaching-Sitzungen untersucht. Dr. Thomas Bachmann, Artop GmbH, Berlin, kritisiert in diesem Meinungsbeitrag nachdrücklich die strukturelle Analogie, dass sich "Coach-Coaching-Klient-Anliegen" verhalte wie "Arzt-Medikament-Patient-Krankheit".

Mit voyeuristischer Genugtuung wird von der interessierten Coaching- und Personalergemeinde zur Kenntnis genommen, was sowie schon jeder wusste: Interaktionen zwischen Menschen können nicht linear-kausal beeinflusst werden.

Wie in jeder anderen Beziehung sind auch in der Coaching-Beziehung die Wirkungen der Interventionen des Coachs nicht planmäßig erzielbar. Was für eine Überraschung! Und welch immensen Erkenntnisgewinn hat uns der Autor der Studie "Zu Risiken und Nebenwirkungen lesen Sie ... Negative Effekte von Coaching" hier beschert. Die Banalität des Outputs dieser Studie ist jedoch nicht das

Hauptproblem. Das zentrale Problem liegt meines Erachtens darin, dass der Autor für den quasi-theoretischen Hintergrund seiner Studie eine Analogie zwischen Medizin und Coaching herstellt: Jedes Medikament wird auf Nebenwirkungen untersucht, warum also nicht auch Coaching? Wenn es Hauptwirkungen gibt, muss es doch auch unerwünschte Nebenwirkungen geben?

"Ist der Coach ein Arzt, der eine Diagnose stellt?"

Die strukturelle Analogie "Coach-Coaching-Klient-Anliegen" verhält sich wie

"Arzt-Medikament-Patient-Krankheit" wird hergestellt. Wie gefährlich dieser Analogieschluss ist und wie sehr er die erfolgreichen Bemühungen der Professions- und Qualitätsentwicklung im Coaching der letzten Jahre konterkariert, wird einem besonders klar, wenn man die Analogie weiterdenkt: Der "Coach als Arzt", der wissend seine Diagnose stellt, die richtige Therapie auswählt und Medizin verordnet. "Coaching als Medikament", das man verabreichen kann, der "Klient als Patient", der sich einer Behandlung unterzieht und schließlich das "Coaching-Anliegen als Krankheit", welche es zu heilen oder zu lindern gilt

(allein schon das Aufschreiben dieser Zeilen schmerzt gehörig).

Einen weiteren Analogieschluss zieht der Autor zur Psychotherapieforschung und übernimmt auch von dort methodische Anleihen für seine Studie. Auch dies bleibt zweifelhaft, weil man es in der Psychotherapieforschung mit Diagnosen, dem Krankheitsbegriff, Therapieansätzen und einer eingeschränkten Fähigkeit zur Selbststeuerung bei den Patienten zu tun hat. Davon ausgenommen ist selbstredend jener große und wichtige Bereich der Psychotherapie, in dem es um Klärung und Entwicklung des Selbst geht, wo also kein pathologischer Anlass vorliegt, sondern persönliches Wachstum das Thema ist.

"Es geht nicht um Heilungen und Medikamente ..."

An dieser Stelle sollte vielleicht noch einmal unmissverständlich geklärt werden, dass sich professionelles Coaching auf Menschen bezieht, die - freiwillig und auf Augenhöhe - eigenverantwortlich und aktiv berufsbezogene Themen reflektieren und gemeinsam mit dem Coach Handlungsoptionen entwickeln, bei deren Umsetzung sie vom Coach unterstützt werden. Es geht also nicht um Diagnosen, Krankheiten, Medikamente und Heilung, sondern um Beziehung, Dialog, Ko-Kreation, Reflexion und Handlungsorientierung. Denn wie wir durch die Beschreibungen und Erklärungen der modernen Systemtheorie und des Konstruktivismus und die alltägliche Erfahrung mehr als eindeutig zur Kenntnis nehmen müssen, lassen sich Menschen nicht linear-kausal durch irgendein Tool oder eine Methode beeinflussen. Sie bleiben Subjekte, auch wenn es immer wieder Versuche gibt, Objekte aus ihnen zu machen, an oder in denen man etwas umbauen oder reparieren kann.

Und als Subjekte verhalten sie sich auch und entscheiden letzten Endes selbst, was aus den Impulsen wird, die man ihnen "verabreicht" - ob sie sich darauf einlassen und lernen oder ob die Impulse verrauschen oder abgewehrt werden. Freilich wecken sie dabei bei den "Impulsgebern" (zum Beispiel bei Coachs, Führungskräften, Beratern, Lehrern, El-

Die acht häufigsten Nebenwirkungen

Ranking. Es gibt eine breite Vielfalt negativer Effekte. Die ersten sieben in dieser Tabelle können nach den Angaben der befragten Coachs als "sehr häufig" eingestuft werden.

Negativer Effekt (Nebenwirkung)	Häufigkeit aus Sicht der Coachs (n=123)
Durch das Coaching	
wurden beim Klienten/bei der Klientin tiefer gehende Probleme angestoßen, die nicht bearbeitet werden konnten	26,0 %
wurden die ursprünglichen Ziele des Klienten/der Klientin abgewandelt, ohne dass er/sie das wollte	17,1 %
hat der Klient/die Klientin seine/ihre Arbeit als weniger bedeutsam erlebt	17,1 %
hat sich die Beziehungsqualität zu den Vorgesetzten verschlechtert	13,8 %
reduzierte sich die Arbeitszufriedenheit des Klienten/der Klientin	13,0 %
zeigte der Klient/die Klientin höhere Schwankungen in seinen/ihren Arbeitsleistungen	13,0 %
entwickelte der Klient/die Klientin ein verstärktes Abhängigkeitsverhältnis zum Coach	12,2 %
reduzierte sich die Lebenszufriedenheit des Klienten/ der Klientin	9,8 %

Quelle: Die Originalstudie "Zu Risiken und Nebenwirkungen lesen Sie ... Negative Effekte von Coaching" von Schermuly, Schermuly-Haupt, Schmölmerich und Rautenberg ist in der Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie (1/2014) erschienen (kostenpflichtiger Download http://bit.ly/1fCCD5Z).

tern ...) die Illusion, dass die Wirkung durch eine bestimmte Intervention erreicht wurde, und die "Impulsgeber" attribuieren gerne selbstwertdienlich, dass ihre Impulse ursächlich etwas mit den zu beobachteten Veränderungen zu tun haben. Diese Phänomene können durch bekannte Theorien der Sozialpsychologie beschrieben werden. Nebenbei bemerkt ist in der Therapie-, Bildungs- sowie in der Führungsforschung seit Langem bekannt und unbestritten, dass die Beziehung zum Patienten, Schüler beziehungsweise zum Mitarbeiter der entscheidende Prädiktor ist und nicht die verwendete Methode oder Technik. Dies konnte auch in Wirksamkeitsstudien zu Coaching gezeigt werden.

"Coaching ist keine messbare Dienstleistung"

Das, was im Coaching entsteht, entsteht nur durch den gemeinsamen Dialog zwischen Klient und Coach. Coaching ist somit ein autopoietisches System: Es erzeugt das, woraus es besteht, mithilfe dessen, woraus es besteht. Es ist also keine messbare oder irgendwie sonst quantifizierbare Dienstleistung, die da von einem Coach erbracht wird, sondern das Ergebnis gemeinsamen Kommunizierens und Reflektierens auf Basis einer vertrauensvollen Beziehung, die es erlaubt, dass sich alle Beteiligten in eine lernende Haltung begeben und neue Beschreibungen, Erklärungen und Bewertungen und damit Handlungsmöglichkeiten für die Klientensituation entwickeln. Ja, sowohl der Klient als auch der Coach lernen dabei.

Wer glaubt, dass der Coach im Coaching nicht lernt, verwechselt Coaching mit Expertenberatung. Damit dieses Wunder des Dialogs im Sokratischen Sinne also passieren kann, sind ein professioneller Kontext, in dem das Coaching initiiert wird und geschieht sowie die entsprechende Struktur- und Prozessqualität, die von Seiten des Coachs sichergestellt →

training und coaching

→ werden müssen, die wichtigsten Voraussetzungen. Danach folgen dann konkrete methodische Ausgestaltungen oder spezifische Tools, die zum Einsatz kommen. Darüber hinaus wird durch den Ansatz dieser Studie Coaching in seinem inneren Zusammenhang derart trivialisiert, dass die Ergebnisse nichts mehr mit dem Gegenstandsbereich zu tun haben, auf den sie sich beziehen wollen.

"Niemals wertende oder bewertende Items verwenden"

Natürlich muss Forschung – vor allem die quantitative – immer vereinfachen, um komplexe Zusammenhänge abbilden und damit untersuchbar machen zu können. Die innere Logik muss jedoch erhalten bleiben, damit Beziehungen zwischen den Forschungsergebnissen und der "Wirklichkeit" hergestellt werden können. Ein weiterer Grundsatz guter empirischer Forschung ist es, nicht wertend auf den Forschungsgegenstand zu schauen und keine Ergebnisse in eine bestimmte Richtung erzielen zu wollen.



AUTOR

Dr. Thomas Bachmann, Diplom-Psychologe, Jahrgang 1964, ist Grün-

dungsmitglied und Seniorpartner der Artop GmbH, einem Beratungs-, Ausbildungs- und Forschungsinstitut an der Humboldt-Universität zu Berlin auf dem Gebiet der Personal- und Organisationsentwicklung und Usability. Seit 1993 arbeitet er als Berater und Coach für Organisationen, Führungskräfte und Teams. Er ist Senior-Coach beim Deutschen Bundesverband Coaching (DBVC) und Mitglied weiterer Institutionen und Verbände und Lehrbeauftragter an der Humboldt-Universität zu Berlin. Seit 2001 arbeitet er als Ausbilder und Lehrtrainer für Coachs und Berater.

Artop GmbH Christburger Str. 4, 10405 Berlin Tel. 030 44 012 99-0, www.artop.de



Workshop. Coachs diskutierten mit Professor Schermuly auf einer Abendveranstaltung der Artop GmbH über die Bedeutung von Coaching-Nebenwirkungen.

Empirische Forschungsmethodik sieht daher die theoriegeleitete Arbeit mit Hypothesen vor, die in der kritisierten Studie nicht in Ansätzen vorliegen, um die Subjektivität des Forschers soweit es geht aus der Forschungsarbeit herauszuhalten, also keine Konkordanz zu erzeugen. Die gezielte Suche nach "negativen Wirkungen" fördert alsdann auch welche zutage, oh Wunder. Schon im ersten Semester des Psychologiestudiums wird gelehrt, bei der Fragebogenkonstruktion niemals wertende oder bewertende Items zu verwenden, um keine unkontrollierbaren emotionalen Konnotationen hervorzurufen. Man weiß dann nämlich nicht, was alles in den Daten steckt, welche die Befragungsteilnehmer erzeugt haben.

Was ist eine "positive", was eine "negative" Wirkung?

Um hier nicht missverstanden zu werden: Ich finde ergebnisoffene Wirksamkeitsforschung für Coaching und andere Beratungsformate sehr wichtig und nötig. Hier jedoch von Anfang an in positive und negative Effekte zu unterscheiden, wird meines Erachtens der Komplexität des Gegenstandsbereichs nicht gerecht. Was eine positive und was eine negative Wirkung von Coaching ist, hängt stark von der Beobachter- und von der Zeitperspektive ab.

Ob eine Coaching-Maßnahme nun erfolgreich war, kann aus der Sicht des Klienten, des Coachs, des Auftraggebers oder der Führungskraft, der Kollegen, der Personalverantwortlichen und der Familie daheim jeweils sehr unterschiedlich aussehen.

Auch in der Zeitperspektive muss gedacht werden. "Positive Wirkungen" (scheinbare Lösungen) können sich im Zeitverlauf als dauerhaft dysfunktional entpuppen und ebenso kann eine anfänglich "negative Wirkung" im Zusammenhang mit dem Coaching (zum Beispiel eine Enttäuschung) später zu den gewünschten Veränderungen führen. Es wäre demnach angemessener, das Wirkungsspektrum von Coaching zu untersuchen, als sich von Anfang an auf die "negativen Effekte" zu kaprizieren. In der Studie wird weiterhin deutlich, dass die Autoren nicht klar zwischen Tools, Methoden und einer Profession unterscheiden.

So wird Coaching einmal als "Methode", mal als "Tool" und ein anderes Mal als "Profession" angesprochen. Was also nach Meinung der Studie Coaching nun eigentlich ist, was dann darin passiert und was dabei herauskommt, bleibt im Unklaren. Bleibt die Hoffnung, dass nicht allzu viele negative Nebenwirkungen durch diese Art von Coaching-Forschung hinterlassen werden.

Thomas Bachmann

Coaching genießt weltweite Bekanntheit

Coaching-News/ICF-Studie. Fast 60 Prozent aller Berufstätigen in 25 Ländern wissen, was es mit dem Coaching auf sich hat. 17 Prozent haben selbst schon eine Coaching-Maßnahme absolviert. Das hat die ICF Global Consumer Awareness Study 2014 herausgefunden.

Die International Coach Federation (ICF) wurde 1995 in den USA gegründet und ist heute mit mehr als 25.000 Mitgliedern in über 100 Ländern die größte internationale Vereinigung professioneller Coachs. ICF Deutschland gibt es seit 2001, derzeit zählt ICF in Deutschland rund 350 Mitglieder. In der Coaching-Szene triff die globale, jährliche ICF-Studie auf großes Interesse. Ende 2013 wurden in 25 Ländern 18.810 repräsentativ ausgewählte Berufstätige über 25 Jahren zum Thema "Coaching" befragt. Dazu kooperierte ICF mit der internationalen Beratungsgesellschaft Pricewaterhouse Coopers.

Die ICF-Studie 2014 befasst sich schwerpunktmäßig mit der Bekanntheit des Instruments "Coaching". Weltweit bezeichneten sich 41 Prozent der Befragten als unwissend, wenn es um Coaching geht. 42 Prozent (plus sieben Prozent im Vergleich zu 2010) sagten, Coaching sei ihnen bekannt, sie hätten aber noch nie ein Coaching persönlich erlebt. Immerhin 17 Prozent (plus ein Prozent im Vergleich zu 2013) gaben an, Coaching zu kennen und selbst auch einen Coaching-Prozess durchlebt zu haben. Das geringe Anwachsen derer, die Coaching erprobt haben, mag damit zusammenhängen, dass in wichtigen Industrieländern wie USA, Kanada, Australien und Großbritannien Coaching schon seit Jahren sehr populär ist.

Weltweit kennen sich die 25 - 34-Jährigen am besten mit Coaching aus. Am geringsten ist das Wissen bei den über 55-Jährigen. Diese älteren Mitarbeiter lehnen Coaching überwiegend ab und sagen: "Ich brauche kein Coaching" (23 Prozent), "Bin in einer Lebensphase, wo Coaching nicht wichtig ist" (54 Prozent) und "Glaube nicht, das Coaching wirkt" (elf Prozent). Alle, die (wo auch immer auf der Welt) bereits eine Coaching-Maßnahme durchlaufen hatten, sagten über die Gründe für eine Teilnahme:

- · Die Performance sollte optimiert werden (42 Prozent)
- · Die Karrierechancen sollten deutlich verbessert werden (33 Prozent)
- · Das Selbstvertrauen sollte zunehmen (31 Prozent)
- · Der Umgang mit Managementstrategien sollte deutlich verbessert werden (29 Prozent)
- · Eine Work-Life-Balance sollte dauerhaft erreicht werden (27 Prozent).

Wenn man die Gründe von Männern mit denen von Frauen vergleicht, stellt man nur geringe Unterschiede fest. Die Frauen legen etwas mehr Wert auf die Arbeit am Selbstvertrauen und auf die Balance von Beruf und Freizeit. Die

Männer wollen tendenziell mehr an ihrer strategischen Kompetenz arbeiten als die Frauen. Außerdem wurden die Menschen mit Coaching-Erfahrung danach gefragt, mit welchem Eigenschaftswort sie ihr Coaching-Erlebnis am ehesten beschreiben würden. Die Antworten (weltweit) lauteten:

- · ziel- und zweckorientiert (22 Prozent)
- · handlungsorientiert (23 Prozent)
- · zukunftsgerichtet (29 Prozent)
- · strukturiert (15 Prozent)
- · fokussiert (neun Prozent).

Die Zufriedenheit mit dem eigenen Coaching-Prozess war bei allen Befragten signifikant höher, wenn der Coach ein Zertifikat oder eine Akkreditierung erworben hatte.

Neue ICF-Broschüre zum Qualitätsmanagement

Für Personalentwickler hat die ICF einen "Leitfaden" zum Thema "Qualitätsmanagement im Coaching" aufgelegt, der dazu dienen soll, Coaching-Maßnahmen im eigenen Unternehmen optimal zu entwickeln und zu steuern. Personalentwickler finden in der Broschüre nicht nur Ratgeberartikel, sondern auch praktische und umfassende Checklisten, sodass ein Arbeitspapier mit praktischem Nutzen entstand.

Empfehlungen der ICF und allgemeine Infos und Formulare zu Coaching-Verträgen, Berichten und Bewertungen runden die Broschüre ab. Auch auf die Vorteile eines strukturierten Evaluationsprozesses wird ausführlich eingegangen. Der neue Leitfaden verweist außerdem auf eine kostenlose App. Damit kann man auch auf dem Handy Videos und Downloads mit weiterführenden Infos, einen geschichtlichen Überblick des Coachings und die "Dos and Don'ts" als Grundlage für gutes Coaching herunterladen.



Damian Goldvarg. Der ICF-Präsident bietet mit seiner Studie einen Blick in die Köpfe der Coaching-Konsumenten.

Wie "interaktive Lernhilfen" das Fernstudium erleichtern

SERVICE. Um Fernlernern den Einstieg zu erleichtern und ihnen zu helfen, ihr Selbstmanagement und ihre Selbstlernkompetenz zu optimieren, hat das ILS Institut für Lernsysteme GmbH, Hamburg, ein Unterstützungsprogramm namens "interaktive Lernhilfen" entwickelt. Dafür gab es den "Studienpreis Distance-Learning 2014" in der Kategorie "Service des Jahres".

Die "interaktiven Lernhilfen" stehen seit dem Frühjahr 2013 allen Lernern gleichermaßen zur Verfügung. Sie können im ILS-Online-Studienzentrum über den Menüpunkt "Lernhilfen" angesteuert werden. Zu diesen "interaktiven Lernhilfen" gehören folgende sechs Elemente:

1 Der "Lerntipp der Woche"

Wer im Online-Studienzentrum den Bereich "Lernhilfen" öffnet, bekommt dort als Overlay jede Woche einen neu verfassten Lerntipp angezeigt. Dieser kann ausgedruckt und auch bewertet werden. Wenn man ihn die restliche Woche nicht mehr angezeigt bekommen möchte, setzt man ein entsprechendes Häkchen. Die wöchentlichen Lerntipps können jederzeit im Archiv nachgelesen werden. Sie werden dort mit der erstmaligen Veröffentlichung gespeichert, und zwar sortiert in die vier Kategorien "Motivation", "Konzentration", "Lerntechniken" und "Zeitmanagement". Die Lerntipps sind sehr kurz gehalten, damit sie schnell erfasst werden können. Sie geben Anregungen, neue Verhaltensweisen im Selbstmanagement und neue Techniken bei der Stoffbewältigung auszuprobieren. Verfasst werden sie von den gleichen Lernberatern, die auch das Forum betreuen, die telefonische Lernberatung sowie die Webinare und Seminare durchführen.

2 Der Online-Lernstil-Test mit Lerntipps

Mit nur zehn Fragen, die sich innerhalb von zwei bis drei Minuten beantworten lassen, bekommt man eine Analyse seines Lernstils und zur sofort nach dem Test verfügbaren Auswertung gibt es passende Lerntipps. Das Testergebnis wird gespeichert, sodass man jederzeit wieder darauf zugreifen kann. Es lässt sich zudem als PDF downloaden und ausdrucken. Nach zwei Wochen gibt es per E-Mail einen Reminder, dass es eventuell noch die eine oder andere Anregung umzusetzen gilt, die zu einem passen und einem das Lernen erleichtern könnte.

3 Das von Lernberatern moderierte Online-Forum

Im "Treffpunkt Lernmethoden" geht es im besten Sinne zur Sache: Die Teilnehmer stellen ihre Erfahrungen zur Diskussion und fragen, wer einen Tipp für sie hat. Dabei geht es vorrangig um Motivation und Zeitmanagement, aber auch um einzelne Lerntechniken zur Stoffbewältigung, um die "richtige" Herangehensweise an Einsendeaufgaben oder um die ideale Prüfungsvorbereitung. Der Anspruch der moderierenden Lernberater ist es, dem Austausch der Teilnehmer untereinander den Vorrang zu geben, doch wenn jemand 48 Stunden lang keine Antwort bekommt, reagiert ein Lernberater und oft entsteht dann eine sehr rege Diskussion. Manchmal braucht es eben eine erste Antwort, damit sich weitere trauen.

4 Wöchentliche Webinare zu Lerntechniken

Die Webinare werden in einem virtuellen Klassenraum via Adobe Connect

durchgeführt. Ein dreiköpfiges Lernberatungsteam führt die 50 Teilnehmer durch die 90 Minuten, in denen verschiedene Lerntechniken oder Aspekte des Zeitmanagements besprochen werden. Dabei werden die Erfahrungen der Teilnehmer einbezogen und Fragen beantwortet. Das Webinar ist sehr interaktiv gestaltet, die Teilnehmer werden angeregt, sich untereinander auszutauschen und hilfreiche Erfahrungen weiterzugeben. Zwei Lernberater moderieren, präsentieren und beantworten Fragen übers Mikrofon, eine weitere moderiert den Text-Chat und beantwortet Fragen dort schriftlich. Die Teilnehmer brauchen für ihre Teilnahme keine besondere Technik oder Software, es reicht ein Rechner mit Internetanschluss und Lautsprechern beziehungsweise Kopfhörern. Mit der Anmeldebestätigung erscheint im Online-Studienzentrum ein Button, über den der Webinar-Raum geöffnet wird. Niemand muss sich einen Link merken oder abspeichern.

5 Entsprechende monatliche Präsenzseminare

Die eintägigen Präsenzseminare (in Hamburg, Berlin, Köln und München) umfassen im Großen und Ganzen die gleichen Inhalte wie die Webinare. Der Unterschied ist, dass in einem siebenstündigen Seminar viele Inhalte mit Übungen vertieft werden können. So erarbeiten die Teilnehmer beispielsweise einen für sie stimmigen Stundenplan. Die Seminare werden konsequent von einem Trainer-Tandem geleitet, sodass die 24 Teilneh-

mer optimal betreut werden können. Mindestens einer aus dem Trainer-Tandem pro Seminar gehört zum Kernteam des ILS und moderiert auch die Webinare und sowie das Online-Forum "Treffpunkt Lernmethoden" und führt telefonische Lernberatungen durch.

6 Die telefonische Lernberatung bei Bedarf

Über ein Formular im Online-Studienzentrum kann jeder Teilnehmer eine telefonische Lernberatung anfragen. Zwei Zeitfenster werktags zwischen 9.00 und 19.00 Uhr mit mindestens sieben Tagen Vorlauf sind anzugeben sowie eine grobe Beschreibung des Anliegens. In der Regel kann einer der Wunschtermine auch realisiert werden. Die Lernberatungen dauern bis zu einer Stunde und berühren von Unsicherheiten beim Einstieg ins Fernstudium bis hin zu Fragen zur Prüfungsvorbereitung alle Aspekte des Fernlernens. Bei Bedarf kann auch ein zweiter Termin vereinbart werden.

Konzipiert und implementiert wurde dieses Unterstützungsprogramm von einem abteilungsübergreifenden Team, zu dem Kollegen aus der Pädagogik und des Kundenbindungsmanagements gehören. Das Ziel lautete: Die Lernaktivitäten der Teilnehmer sind zu steigern (mehr eingehende Einsendeaufgaben), um aufgrund dieser Aktivierung die Abbruchquote zu senken. Dass dieses Ziel mit den eingesetzten Maßnahmen zu erreichen ist, haben Tests im Vorweg bestätigt. Umgesetzt werden die einzelnen Maßnahmen seit dem Frühjahr 2013. Die Besonderheiten dieses Unterstützungsprogramms bestehen darin, dass es ein sehr offenes Angebot ist und dass moderne Online-Formate eingesetzt werden, die die Vernetzung der Teilnehmer untereinander fördern.

All die "interaktiven Lernhilfen" bieten verschiedene Einstiegs- und Kombinationsmöglichkeiten. Sie stellen unterschiedliche Medien und Kommunikationsformen zur Auswahl. Sie funktionieren lehrgangsunabhängig und -übergreifend und sie können zu jedem Zeitpunkt – auch mehrfach – kostenfrei in Anspruch genommen werden. Diese Of-



Preisträger, Stephanie Ebbrecht, Dörte Giebel, Stefan Henzler und Gotje Mieck (von rechts) vom ILS und Forums-Präsident Mirco Fretter.

fenheit bewirkt, dass sich ein Teilnehmer jederzeit selbst entscheiden kann, wann er welche Impulse braucht, um sich einen Kick fürs Fernlernen zu holen und an sich zu arbeiten. Die Fernschule regt ihn zu verschiedenen Zeitpunkten an, sich mit den Lernhilfen zu beschäftigen. Er bestimmt bei Interesse dann nicht nur den Zeitpunkt, sondern auch die Reihenfolge, in der er die einzelnen Angebote in Anspruch nimmt.

Die Autonomie des Lerners bleibt gewahrt

Durch das Prinzip "Nichts muss, alles kann" bleibt die Autonomie des Fernlerners gewahrt. Das Besondere am umsetzenden Team der Fernschule besteht darin, dass alle im Team entweder selbst Fernlernerfahrung haben oder aber als Fernlehrer arbeiten. Die Teilnehmer fühlen sich schnell verstanden. Jeder im Team arbeitet maßnahmenübergreifend, sodass Teilnehmer den gleichen Lernberater an unterschiedlicher Stelle (Forum, Webinar, Seminar, telefonische Lernberatung) wieder begegnen. Das steigert das Vertrauen der Teilnehmer in das Unterstützungsangebot.

Hervorzuheben ist die Verzahnung der asynchronen Online-Kommunikation via Forum mit Echtzeit-Kommunikation via Webinar. Ein Webinar ermöglicht die Echtzeit-Kommunikation in einer verhältnismäßig großen Gruppe. Das ILS hat mit der Gruppengröße experimentiert und

festgestellt, dass die ideale Gruppengröße für ihr Webinar bei 40 bis 50 Teilnehmern liegt. Das dreiköpfige Moderationsteam ist dann immer noch in der Lage, auf die aktiven Teilnehmer einzugehen, gleichzeitig ist der Aktivitätsgrad dann genau so groß, dass es ein lebendiges Webinar wird, auch wenn etliche passiv bleiben. Zudem ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich Teilnehmer aus den gleichen Lehrgängen zusammenfinden können, bei einer größeren Gruppe natürlich entsprechend größer. Gleichzeitig bringt man im Webinar Teilnehmer aus verschiedenen Lehrgängen so miteinander ins Gespräch, dass es für sie einen echten Mehrwert darstellt.

Ein Online-Forum ist demgegenüber nach wie vor ein bewährtes Format zur asynchronen Kommunikation von Teilnehmenden untereinander. Es ist ein zeitlich flexibles und nachhaltiges Bindeglied, weil ein Diskussionsstrang immer aufs Neue fortgesetzt werden kann, da die Beiträge auch für die später Dazukommenden zugänglich sind. Was auch im Forum hervorragend gelingt, ist der lehrgangsübergreifende Austausch, der als bereichernd erlebt wird. Die Lernberater bekommen im Forum mit, mit welchen Themen sich die Teilnehmer in Bezug aufs Fernlernen beschäftigen. Sie können diese im Webinar, das laufend weiterentwickelt wird, aufgreifen. Anders herum können Teilnehmer des Webinars im Forum weitere Erfahrungen austauschen.

Gudrun Porath •

Neues, interaktives Format: Gemeinsam Zukunft erfinden

ZUKUNFT PERSONAL. Vernetzung mit Gleichgesinnten ist ein wichtiger Bestandteil jedes Messebesuchs: Mit dem "Futurelab HR" bietet die Kölner Messe "Zukunft Personal" vom 14. bis 16. Oktober 2014 in Zusammenarbeit mit der Bremer Beratungsgesellschaft Nextpractice eine computergestützte Ideenbörse, die auf die kollektive Intelligenz der Besucher setzt.

"Die Menschen wollen heute auf Messen und Kongressen nicht mehr unterhalten werden. Sie wollen auch keine vorauseilende Fürsorglichkeit. Die Zeit der Vordenker ist vorbei. Es geht immer mehr um aktive Teilhabe", meint Prof. Dr. Peter Kruse, geschäftsführender Gesellschafter von Nextpractice in Bremen.

Um einen strukturierten Diskurs zwischen Menschen in Gang zu bringen und die kollektive Intelligenz zu nutzen, hat sein Beratungsunternehmen das Moderationstool "Nextmoderator" entwickelt, das nun in neuen Formaten auf der "Zukunft Personal" zum Einsatz kommt.

Für das interaktive "Futurelab HR" in der Halle 3.2 stehen in einem eigenen Forum vernetzte Laptops an Gruppentischen zur Verfügung, die über eine spezielle Moderationssoftware miteinander verbunden sind.

Mit vernetzten Laptops zur Schwarmintelligenz

Die Teilnehmer können im offenen Gedankenaustausch ihre Ideen zu Zukunftsthemen in die Laptops eingeben, ihre Meinung zu anderen Ideen kundtun oder per Mausklick Bewertungen abgeben.

Jede Eingabe in das Netzwerk steht sofort für alle zur Verfügung – und zwar absenderneutral. Im vernetzten Austausch entsteht eine Liste von Ideen und Kommentaren. Die Ideen werden von der Moderationssoftware in eine Rangfolge gebracht – und zwar entsprechend ihrer Gewichtung durch die Teilnehmer.

"Wir freuen uns sehr über die vielversprechende Zusammenarbeit mit der Zukunft Personal", betont Frank Schomburg, Gesellschafter von Nextpractice und Entwickler des Moderationstools. "Die Messebesucher nehmen aktiv an einem kreativen Austausch über zentrale Perso-



Professor Peter Kruse. Er begeisterte die Zuhörer bereits im letzten Jahr mit seinen Strategien zum Umgang mit der "Komplexitätsfalle". nal-Themen von morgen teil. Das Besondere daran: Die gemeinsame Dynamik im Netzwerk hebt die Themen hervor, die das Potenzial haben, die zukünftige Entwicklung der Arbeitswelt zu bestimmen. Die Teilnehmer erleben unmittelbar die klärende und synchronisierende Kraft kollektiver Intelligenz."

Messe jetzt auch mit Produktvergleichen

Auch einige Aussteller der "Zukunft Personal" sind in einem neuen Forum vertreten: An allen drei Messenachmittagen geben sie beim sogenannten "HR Solution Check" den Messebesuchern einen kurzen Einblick in ausgewählte Produkte und Dienstleistungen - jeweils im direkten Vergleich mit zwei oder drei Mitausstellern, die ein ähnliches Angebot im Programm haben. In den moderierten Runden präsentieren sie ihre Innovationen und Anwendungen am Markt, demonstrieren die wichtigsten Funktionen und zeigen den gewinnbringenden Einsatz für Unternehmen.

"Neben dem Futurelab HR haben wir mit dem HR Solution Check ein zweites, neues Format initiiert. Es soll den Besuchern einen komprimierten Produktvergleich ermöglichen", erklärt Christiane Nägler, Projektleiterin der "Zukunft Personal". "Mithilfe dieses kompakten Informationsangebots haben Personalfachleute die Möglichkeit, in kürzester Zeit über informative Videocasts oder Präsentationen verschiedene Lösungen und Anbieter kennenzulernen." Besonders empfehlenswert sei der HR Solution Check für Personaler, die kurz- oder mittelfristig Investitionsentscheidungen treffen müssten und auf der Suche nach einer sinnvollen Entscheidungshilfe seien.

Wie die Macher der "Zukunft Personal" berichten, soll außerdem künftig dem Thema "betriebliche Gesundheitsförderung" ein noch breiterer Raum gegeben werden. Neben der Sonderfläche "Corporate Health" (vom Ausgleichssport bis zur Stressprävention) beleuchtet ab 2014 eine auf zwei Tage erweiterte Vortragsreihe das akute HR-Handlungsfeld - inklusive Best-Practice-Beispielen aus ganz unterschiedlichen Branchen.

Martin Pichler



Die Themen des neuen "Futurelab"

Ablauf. Die Messe "Zukunft Personal" bietet mit dem "Futurelab HR" ein neuartiges Forum: Dank eines moderierten, softwaregestützten Diskurses wird ein kollektiver Gedankenaustausch der Messebesucher ermöglicht.

Zeitplan	Thema des Futurelab
14. Oktober 2014 09:30 – 11:00 Uhr Praxisforum 8 Futurelab HR – Halle 3.2	"New Work Order – Wege zu einer neuen Arbeitskultur", Moderation: Birgit Gebhardt, eine Trendexpertin der Xing AG. Gebhardt skizziert in einem Impulsvortrag eine New Work Order: die transparente Verknüpfung von Wissen mit Personen über Abteilungs-, Unternehmens- und sogar Arbeitskontexte hinweg. Anschließend können Teilnehmer diskutieren, wie eine flexibel-dynamische Kollaboration, motiviert durch unternehmerische Anreize, persönliche Lernziele und gemeinsame Werte aussehen könnte.
14. Oktober 2014 12:00 – 13:30 Uhr Praxisforum 8 Futurelab HR – Halle 3.2	"Erfolgsstrategien und Recruiting-Tools der Zukunft entwickeln", Moderation: Dr. Lars Janzik, Senior Director Product Management, Monster Worldwide Deutschland GmbH. Sie möchten Ihr Recruiting neu gestalten? Hier entwickeln Sie gemeinsam mit anderen HR-Fachleuten die richtigen Ideen.
15. Oktober 2014 09:30 – 11:00 Uhr Praxisforum 8 Futurelab HR – Halle 3.2	"Demokratisierung von Unternehmen: Warum wählen Mitarbeiter nicht ihre Chefs?", Moderation: Marc Stoffel, CEO, Haufe-Umantis AG. Die Teilnehmer lernen demokratische Führungsansätze kennen, die bis hin zur Wahl der Führungskräfte durch die Mitarbeiter reichen. In einer anschließenden Diskussion geht es um die Zukunftsfragen: Wie können Betriebe künftig mehr Demokratie praktisch umsetzen?
16. Oktober 2014 09:30 – 11:00 Uhr Praxisforum 8 Futurelab HR – Halle 3.2	"INQA vernetzt: Mit kollektiver Kraft die Zukunft von Arbeit gestalten", Moderation: Peer-Oliver Villwock, Referatsleiter im Bundesministerium für Arbeit. Die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) lädt zum vernetzten Erfahrungsaustausch ein. Im Mittelpunkt steht der Transfer der vielfältigen Erfahrungen in ein gemeinsames Bild von zukunftsfähigen, mitarbeiterorientierten Arbeitsbedingungen in wettbewerbsfähigen Unternehmen.

messen und kongresse

KONGRESS. Gut ein Jahr nach dem Tod von Frank Farrelly, dem Begründer der Provokativen Therapie, veranstaltete das Deutsche Institut für Provokative Therapie (D.I.P.) das "1. Provokative Forum". 85 Teilnehmer aus Deutschland, der Schweiz und Österreich fanden sich ein, um sich über die vielfältigen Einsatzmöglichkeiten dieser Methode auszutauschen.

Eine Methode mit Potenzial





Netzwerk. Therapeuten wie Business Coachs nutzten das Forum, um Gedanken auszutauschen.

Plenum. Neben 15 Vorträgen gab es auch ein Abendprogramm mit Zauber-Kabarett und Improvisationstheater.

Der provokative Ansatz wurde Anfang der 60er-Jahre in den USA von Frank Farrelly, einem Sozialarbeiter, Psychotherapeuten und späterem Professor für Soziale Arbeit und Psychiatrie, entwickelt. Bei seiner Arbeit mit chronisch schizophrenen und depressiven Patienten kam er immer wieder schnell an seine Grenzen. Frustriert von mangelnden Therapieerfolgen entdeckte er durch Zufall, dass der Einsatz von Humor eine durchschlagende Wirkung auf die Veränderungsbereitschaft von Menschen entfalten kann. Selbst hoffnungslos erscheinende Fälle konnte er mit Humor und wohldosierten Provokationen "aus der Klinik hinausthe-

Zur "Provokativen Therapie" gehört, dass der Therapeut zwei unterschiedliche Signale aussendet. Während er dem Klienten auf der verbalen Ebene mit einem Augenzwinkern unverblümt und karikierend seine möglichen selbstschädigenden Verhaltensweisen präsentiert, vermittelt er ihm auf der nonverbalen (sehr viel bedeutungsvolleren) Beziehungsebene eine tiefe Wertschätzung.

Jemanden nur dann zu provozieren, wenn man zuvor einen herzlichen, guten Kontakt aufgebaut hat - das ist der Kern der provokativen Arbeit. So wird es möglich, dass der Klient die Absurditäten seines Verhaltens und seines Denkens lachend wahrnehmen kann. Mit humorvoller Provokation sollen der Widerspruchsgeist und die Eigenverantwortung des Klienten geweckt und entwickelt werden. Die Absicht ist, den Klienten zu bewegen, dem Therapeuten zu widersprechen, dadurch widerspricht er sich aber selbst

und so wird sein bisheriges einschränkendes Glaubenssystem geschwächt oder gar entmachtet. Zu einem Klienten, der schilderte, wie lange er schon leide, sagte Farrelly einmal: "Wie lange dauert dein Leiden? Fünf Jahre? Jesus hat höchstens eine Woche gelitten, da bist du wirklich klarer Sieger." Der Klient ergänzte spontan, dass Jesus viel intensiver gelitten habe und schon war die Aufmerksamkeit von der Länge zur Schwere des Leids gewandert. Der Klient konnte das, was er als Leid empfand, jetzt relativieren.

Farrelly, der eher intuitiv arbeitete, hat seine Erfahrung einer Reihe von Mitstreitern weitergegeben, von denen einige sein Vorgehen systematisierten. Einer davon ist Dr. Frank Wartenweiler aus Zürich (www.frankwartenweiler.ch), der auf dem Forum ungewöhnliche Dimensionen

des Spiegelns in der Kommunikation beleuchtete, die beim provokativen Ansatz zum Einsatz kommen - wie die von ihm zusammengestellten Rezepte zeigen:

- Das 1. Rezept: "Erkenne, dass das größte Übel in Wahrheit noch immer das kleinste ist." Zu einem 50-Jährigen, der Zukunftsangst hatte, sagte Farrelly einmal: "Sie haben ja seltsame Probleme. Mit 50 ist deine ganze Zukunft hinter dir, pflegte mein Vater immer zu sagen."
- Das 2. Rezept: "Verwandle Belehrung in herzliche Gratulation." Farrelly zu einer Frau, die keine Anstrengungen unternahm, ihre Situation zu verändern: "Wenn Sie nicht wollen, dann bleibt das Verhältnis von Unglück und Glück auf dieser Welt wenigstens im Gleichgewicht."
- Das 3. Rezept: "Verdirb den Klienten die beste aller schlechten Launen, indem du sie gerade dann zum Lachen bringst!" Im Gespräch mit einem Jungen, der Angst hatte, einen Vortrag zu halten, fing Farrelly an, zu stottern und zur Erheiterung des Jungen auf alle nur denkbaren Möglichkeiten zu versagen.
- Das 4. Rezept: "Behandle Pseudoblinde, als wären sie helle Leuchten." Ein Vater, der die Veränderungen seines Sohnes nicht wahrnahm, wurde von Farrelly ausgiebig gelobt, wie sehr er (der Vater) sich in der letzten Zeit zum Positiven verändert habe.
- Das 5. Rezept: "Beklage die Menschen in der Umwelt der Klienten, denn sie sind die wahren Opfer." Ein Chef schimpfte, dass seine Mitarbeiter nicht mitdenken. Farrelly entschuldigte sie:

- "Die Leute hatten das Pech, Sie als Vorgesetzten zu bekommen."
- Das 6. Rezept: "Poliere die Macken des einen durch die Fehler der anderen auf Hochglanz." Ein Chef klagte über mangelnde Einfälle seiner Mitarbeiter. Farrelly: "Wahrscheinlich bringen sie deshalb keine Ideen, weil sie denken, nie so gut sein zu können wie Sie."

Die 15 sehr unterschiedlich gelagerten Referate des Forums, die vom Einsatz im Medientraining, Verkauf und Coaching bis zur Verwendung in Krisenintervention und Familienberatung reichten, vermittelten einen Eindruck von dem überraschend breiten Spektrum, in dem diese nach Aussagen der Teilnehmer oftmals sehr effiziente Methode bereits Anwendung findet.

Verena Scholpp •

"Das ist keine Technik, die man abspulen kann"

Drei Fragen. Die Initiatorin des "1. Provokativen Forums", Dr. Noni Höfner, wünscht sich eine wachsende Verbreitung der Ideen von Frank Farrelly.

Hat sich das "1. Provokative Forum" gelohnt?

Dr. Noni Höfner: Ich denke, es hat sich wirklich gelohnt - für alle Anwesenden. Ich freue mich am allermeisten darüber, dass ich sehen konnte, wie viele Therapeuten und Coachs es gibt, die den provokativen Ansatz in die unterschiedlichsten Settings einbauen. Diese Methode ist keine Masche und keine Technik, die man lernt und dann abspult, sondern eine innere Haltung, die viele Beratungsformen bereichern kann. Das ist sehr anschaulich gezeigt worden.

Obwohl zu erwarten gewesen wäre, dass Frank Farrelly nach seinem Tod auf einen hohen Sockel gestellt wird, war davon nichts zu spüren.

Höfner: Das hätte er auch bestimmt nicht gewollt. Er war ein absoluter Gegner von Heldenverehrungen. Wenn jemand sagte, er sei ein Guru, dann wurde er fuchsteufelswild. Jede Art von Glorifizierung war ihm zuwider.

Haben Sie eine Vorstellung, wie es mit der provokativen Therapie weitergeht?

Höfner: Ich sehe ein immenses Potenzial für diese Methode. Sie gehört in Deutschland nicht zum Main-

stream. Es gibt ganz viele Menschen, die noch nichts über sie wissen oder den Ansatz völlig falsch verstehen. Und eines spricht auch für diese Methode: ihre Leichtigkeit und der Spaß, den sie allen Beteiligten bringt.

Interview: Verena Scholpp •



Dr. Noni Höfer (rechts). Mitbegründerin und Leiterin des Deutschen Instituts für Provokative Therapie, und ihre Tochter Dr. Charlotte Tracht, ebenfalls Mitglied der Institutsleitung.

Sommer-Campus: Raum und Zeit für das Wesentliche

AKADEMIEN. Immer mehr Bildungsanbieter veranstalten "Sommer-Schulen", die das Lernen an attraktiven Orten mit sportlichen und künstlerischen Aktivitäten verknüpfen. Eine Akademie bot zum Beispiel im Sommer 2014 den Besuchern ganz unterschiedlicher "offener" Seminare die Möglichkeit, gemeinsam zu netzwerken.

Das hohe, schmiedeeiserne Tor öffnet sich wie von Geisterhand und gibt dem Besucher den Blick frei auf eine lange Allee mit einer beeindruckenden Reihe mächtiger, wie auf einer Perlenkette aufgereihter Bäume. In der Ferne erhebt sich backsteinrot ein Schloss. Die Kulisse mutet romantisch verträumt an, doch wer hierher kommt, will etwas Handfestes lernen und sich weiterentwickeln. Wir sind mitten auf dem Sommer-Campus der Haufe Akademie, der in diesem Jahr rund um das Wasserschloss Krickenbeck im nordrhein-westfälischen Nettetal, nahe der holländischen Grenze, stattfindet.

Ein Schloss als "Lern-Anker"

Bereits zum zweiten Mal findet der Sommer-Campus in der Abgeschiedenheit des Wasserschlosses statt. Die weitläufige Anlage im Besitz des Landes NordrheinWestfalen gehörte früher der West LB, einer noblen Bank, die das Haus für ihre interne Weiterbildung nutzte. Aus dieser Zeit stammen die modern ausgestatteten Seminarräume in der Vorburg und das Hotel im Park, in dem die Seminarteilnehmer wohnen. Das Wasserschloss, dessen Ursprünge auf das 13. Jahrhundert zurückgehen, steuert historische Räumlichkeiten zum Beispiel für Kaminabende bei. Alles zusammen liegt in einem Park mit viel Wasser. Hohe Hecken sorgen für ein Gefühl von Abgeschiedenheit von der Au-

"Das Ambiente fördert den intensiven Austausch und das intensive Lernen der Teilnehmer", ist sich Susanne Mierswa sicher. Die Programmbereichsleiterin "Management, Führung und Soft Skills" der Haufe Akademie zeichnet verantwortlich für das Campus-Programm. In den 14 Tagen, in denen die Akademie ihren

Campus auf Krickenbeck aufgeschlagen hat, bietet sie insgesamt 26 "offene" Veranstaltungen zu den Themen General Management, Führung sowie persönliche und soziale Kompetenz an. Die Teilnehmer melden sich individuell zu einem Seminar ihrer Wahl an und bekommen im Rahmen des Sommer-Campus zusätzlich die Möglichkeit geboten, sich mit den Teilnehmern aller parallel stattfindenden Seminare zu vernetzen. So können alle Teilnehmer sich kostenlos an "Wake up Activities" wie Yoga, Spaziergängen, Jogging- und Fahrradtouren am Morgen sowie an einem Abendprogramm beteiligen. Zu diesem Angebot gehören etwa ein Networking-Workshop, Bogenschießen oder ein Box-Coaching. "Unser Ziel ist es einerseits, Menschen zu vernetzen und die Gemeinschaft zu fördern, aber auch Kompetenzen zusammenzubringen und den Teilnehmern zu ermöglichen,







Schloss Krickenbeck. In der Vorburg befinden sich neu ausgestattete Seminarräume.

ihre Erfahrungen zu teilen", so Mierswa. Damit biete man den Teilnehmern neue Impulse und unterstütze ihr persönliches Wachstum. Das Lernen mit allen Sinnen - in Krickenbeck wird es durch die Abgeschiedenheit und überbordende Natur des Schlossparks unterstützt - soll die Achtsamkeit stärken. "Mit dem Sommer-Campus bieten wir mehr als Weiterbildung. Wir lassen die Umgebung zusätzlich wirken."

Campus-Idee neu belebt

In den Vereinigten Staaten baute man ganz bewusst im 18. Jahrhundert die Universitäten außerhalb der Städte auf Felder und umgab sie mit parkähnlichen Anlagen, damit die Studenten dort unter sich bleiben konnten und nicht vom Lernen und Forschen abgelenkt wurden. Diese Struktur brachte es mit sich, dass sich die

Rahmenprogramm. Kennenlernspiele ("Was ist Ihr erster Eindruck?") und Gruppenwettbewerbe beim Bogenschießen ("Wie fokussiere ich richtig?") führen Teilnehmer zusammen.

verschiedenen Disziplinen und Fachbereiche nah beieinander befanden. Auch die Unterkünfte der Studierenden lagen auf dem Campus. Alles zusammen förderte den gegenseitigen Austausch und ermöglichte den Studenten, über den Tellerrand der eigenen Disziplin hinauszublicken. In der Welt des Campus, zu der kaum jemand sonst Zutritt hatte, entwickelten die Lernenden und Lehrenden große Netzwerke und eine enge Bindung zu ihrer Universität, ihrem Campus, die weit über die Studienzeit hinausreichte und die sich bis heute auszahlt.

Mit dem Programm des Sommer-Campus will die Haufe Akademie die alte Campus-Idee wieder aufleben lassen. Dabei hat nicht jeder der insgesamt rund 250 Teilnehmer Krickenbeck bewusst wegen des Campus gebucht, sondern weil der Termin "seines" offenen Seminars gerade gut passte. Doch selbst wer bei der Buchung nicht auf das Rahmenangebot oder den Veranstaltungsort geachtet hat, ist positiv überrascht. Die Reaktionen reichen von "Das vergisst man nicht so schnell", "Hier bleibt man am Abend zusammen und geht nicht in die Stadt" bis hin zu "Mein Chef war schon hier und hat mir empfohlen, das auch mal zu machen. Jetzt, wo ich das Schloss und die Umgebung sehe, empfinde ich das als besondere Wertschätzung." Wer schon im letzten Jahr dabei war, outet sich gern als Wiederholungstäter.

Die Vernetzung der Teilnehmer zu fördern, ist ein besonderes Anliegen der Veranstalter. Weil alle zusammen im Seminarhotel auf dem Gelände wohnen. sieht man sich schon beim Frühstück. Jeder kann neben jedem sitzen. Es gibt

keine reservierten Tische für einzelne Seminargruppen. Alle Seminarpausen finden überwiegend unter freiem Himmel statt. Die verschiedenen Seminargruppen mischen sich auf diese Weise schnell. Viele Teilnehmer haben sich auch schon bei einer morgendlichen oder abendlichen Aktivität getroffen, sodass es immer Gesprächsstoff gibt, selbst wenn man sich noch nicht näher kennt. Wer am späteren Abend noch etwas Geselligkeit sucht, findet sie in der "Mühle", einem Lokal auf dem für Außenstehende nicht zugänglichen Gelände. Den Morgen nutzen viele Teilnehmer, um Yoga oder den "Silent Morning Walk" auszuprobieren. Die Augen zu schließen, sich ganz bewusst auf den eigenen Atem zu konzentrieren und still durch den Morgennebel zu gehen, dabei jeden Schritt auf den Kieswegen zu hören und nur ab und an die Struktur eines Blattes zu fühlen oder einen Baum zu berühren, ist für einige eine ganz neue Erfahrung.

Netzwerk mit Mehrwert

Wem das zu wenig Bewegung ist, der freut sich bestimmt auf eine kurze Radtour mit einem eigens engagierten Guide, der morgens um Viertel vor sieben zum Programm gehört. "Diese Morgenaktivitäten sind genau wie die Abendaktivitäten nicht verpflichtend. Wir haben hier die einmalige Gelegenheit zu zeigen, was man beispielsweise zur Stressbewältigung tun kann oder was hilft, auch körperlich fit zu bleiben", erklärt Mierswa. Ähnlich vielfältig ist das Abendprogramm, vom Box-Coaching mit einem Führungskräftetrainer und einem Box-Profi bis zum Bogenschießen oder Kaminabenden mit Vorträgen, die Seminarthemen wie Charisma, Körpersprache oder Führung vertiefen. Wer noch "Nachhilfe" in der Kunst des Netzwerkens braucht, bekommt sie in Form eines interaktiven Networking-Vortrags mit Sektempfang. Susanne Mierswa und ihre Kollegin Susanne Nickel erklären auf lockere Art und mit vielen Übungen, wie Netzwerke funktionieren, was beim Smalltalk zu beachten ist und welche Bedeutung ein Netzwerk außerhalb des Unternehmens für die Karriere haben kann.

Gudrun Porath •

Das wird ein schöner Monat für ...







... Prof. Dr. Ada Pellert.

Präsidentin der Deutschen Universität für Weiterbildung in Berlin, die mit ihrer Keynote-Rede "Kompetenzorientierung - eine Vision mit vielen Voraussetzungen" einen wichtigen Beitrag zum "1. (Aus)Bildungskongress der Bundeswehr - 11. Fernausbildungskongress 2014" leisten darf. Die Veranstaltung hieß früher nur "Fernausbildungskongress" und weist mit ihrem neuen "Doppelnamen" auf eine inhaltliche Öffnung hin.

2. bis 4. September in Hamburg www.fernausbildungskongress.org

... Andreas Buhr,

Trainer und Berater ("Experte für Führung im Vertrieb"). In seiner Funktion als Präsident der German Speakers Association GSA (Amtszeit 2014/2015) wird er zum ersten Mal eine "GSA Convention" eröffnen. Es wird unter anderem um "Speaking 3.0" und den Nutzen der Sozialen Medien für Redner gehen. US-Top-Speaker Terry Brock kommt und hat seine Rede mit einem schönen Wortspiel überschrieben: "Get Your Face Booked As You Tweet and Link With Others, You Tube of Knowledge!"

11. bis 13. September in Bonn www.gsa-convention.org

... Dr. Wolfgang Looss,

Deutschlands Coaching-Pionier, mit dem in diesem Jahr das "Zukunftsforum Personal" beginnen wird. Looss wird zum Thema "Macht - Inspektion einer umstrittenen Notwendigkeit" sprechen und anschließend mit den ehemaligen, zu ihrer Zeit sehr mächtigen Personalvorständen Angelika Dammann, Stefan Lauer und Thomas Sattelberger diskutieren. Das Programm sieht vor, dass diese Diskussion anschließend von einer Runde junger Personaler "kontrastiert" wird.

17. und 18. September in Bonn www.zukunftsforum-personal.de

1

6

7

10

15

16



... Prof. Dr. Onur Güntürkün,

Experte für Biopsychologie an der Ruhr-Universität Bochum. Er ist in diesem Jahr der Präsident des 49. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Psychologie, der unter dem Motto "Vielfalt der Psychologie" steht. Mit über 400 Veranstaltungen wird jedem Interessierten etwas Aktuelles geboten. Besonders sehenswert: Es gibt am 23. September einen "Psycho-Slam" und "Blitzlichtvorträge". Der akademische Nachwuchs wird danach bewertet, wer seine psychologischen Forschungsprojekte am witzigsten präsentieren kann. 21. bis 25. September in Bochum



... Katharina Heuer.

Geschäftsführerin der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP). Mit dem Format "DGFP lab" will sie erstmals auf einem Kongress ihres Verbands das Rumsitzen und Zuhören abschaffen und zu "ergebnisoffener Interaktion" anleiten. Es sollen kreative Lösungen zu drängenden HR-Themen angedacht werden. Die Themen wurden vorher via Internet festgelegt. Die Veranstaltung richtet sich an alle, die gerne mit analogen und digitalen Gruppentechniken und Kreativitätsmethoden arbeiten.

26. und 27. September in Berlin www.lab.dgfp.de



... Karlheinz Pape,

einem Berater und Experten für innovative Konferenzformate aus Erlangen, dem es gelungen ist (unterstützt von den Veranstaltern "Hessenmetall" und "Frankfurt University of Applied Sciences"), jetzt schon zum vierten Mal ein "Corporate Learning Camp" auf die Beine zu stellen. Nirgendwo kommen Personalentwickler schneller informell in Kontakt als hier, lobt Weiterbildungsblogger Jochen Robes das letzte CLC, auf dem sich 180 Interessierte trafen. Das CLC ist ein professionelles "Bar-Camp": Nicht der Veranstalter macht die Agenda, sondern die Teilnehmer. 26. und 27. September in Frankfurt

http://colearncamp.hessenmetall.de







www.dgpskongress.de



























September 2014

messen und kongresse

BPM-Kongress. Stephan Leithner (links), Personalvorstand der Deutschen Bank, und BPM-Präsident Joachim Sauer während ihrer Keynotes.





Personaler reden lieber von "Einfluss" statt von "Macht"

RÜCKBLICK. Beim diesjährigen "Personalmanagementkongress" des Bundesverbands der Personalmanager (BPM), Berlin, diskutierten 1.500 Teilnehmer über das Leitthema "Macht". Der BPM, dem es gelang, viele attraktive Redner auf die Bühne zu holen, präsentierte sich dabei selbstbewusst.

Der Begriff "Macht" ist in vielen Unternehmen ein Tabu. "Wir reden von Einfluss", bekannte etwa Stephan Leithner, Personalvorstand der Deutschen Bank, zur Eröffnung des Kongresses. Im Laufe seiner Keynote gebrauchte er dann aber doch immer selbstverständlicher den Begriff "Macht", wenn er die Gestaltungsmöglichkeiten seiner Personalabteilung beschrieb. Er nannte drei Felder, bei denen er gegenwärtig die Federführung hat: beim Kulturwandel, beim Umbau der Organisation und bei der Sicherstellung eines gesetzeskonformen Verhaltens der Mitarbeiter. Die Personalabteilung habe heute eine mächtigere Rolle für die Bank als in der Vergangenheit, so Leithner.

Nerv der Personalszene

Die über 1.500 Teilnehmer, die sich in Berlin zum größten Branchenevent der Personaler versammelt hatten, setzten sich intensiv und immer selbstbewusster mit dem Kongressmotto auseinander. Die 100 Vorträge, die in bis zu 15 parallelen Veranstaltungen liefen (was eine Übersicht schwer machte), drehten sich zwar vielfach um operative Themen wie Rekrutierung oder Führung, doch das Leitthema prägte die Vorträge in den großen

Eine praktische Anleitung für den Umgang mit der Macht lieferte Walter Kohl am zweiten Kongresstag. Der als "Sohn vom Kohl" Anmoderierte gab aber keinen Einblick in die Machtsphären des Altkanzlers, was mancher erwartet hatte, sondern präsentierte sich als Unternehmer, der seit kurzer Zeit ein "Zentrum für eigene Lebensgestaltung" betreibt. Er machte den HR-Managern Mut zur Ausübung von Macht. Macht verderbe nicht den Charakter, wie es so oft heiße. Macht an sich sei harmlos, es komme auf die Dosis an. Für viele Mächtige - und da kam er dann doch auf die Politik zu sprechen - sei das Problem, dass sie auf die Macht fixiert seien und Angst hätten, Macht zu verlieren. "Wer dosiert mit Macht umgehen kann, ist stark", rief Kohl den Teilnehmern zu und bekam dafür großen Applaus.

Mit dem Kongressverlauf war Joachim Sauer, Präsident des BPM, sehr zufrieden. Das Kongressmotto sei bei vielen Personalern gut angekommen. "Den HR-Managern wird nicht nur zu wenig

Macht gegeben, sie nehmen sich auch zu wenig", sagte er und glaubt, dass die Diskussionen den Teilnehmern geholfen haben, selbstbewusster mit dem Thema umzugehen.

BPM auf Wachstumskurs

Besonders erfreut war Sauer darüber, dass die Mitgliederzahl des BPM weiter wächst und am Ende des Kongresses bei 4.050 angekommen war. Der BPM erreiche zunehmend auch die DAX-Unternehmen, die Personalvorstände von SAP und Thyssen-Krupp waren unter den Teilnehmern.

"Wir bekommen richtig Fahrt", meinte Sauer, der den BPM weiter verändern will. Dafür müsse der BPM seine finanzielle Basis stärken. Die Mitgliederzahlen sollten weiter wachsen, der Mitgliedsbeitrag würde um zehn Euro erhöht und Fördermitglieder sollten gewonnen werden. "Wenn wir von einem Bundesministerium um eine Stellungnahme zur Frauenquote gebeten werden, müssen wir das leisten können. Allein über das Ehrenamt ist das nicht möglich."

Reiner Straub

vorschau

Themen im Oktober

DIE AUSGABE 10/2014 ERSCHEINT AM 06. OKTOBER 2014

MESSE KÖLN

"Zukunft Personal 2014"

Mit neuen Formaten (Moderationen mit "Nextmoderator") und neuen Themen (Demokratisierung der Arbeitswelt – Wahl der Vorgesetzten?) will die nach eigenen Angaben größte Fachmesse für Personalmanagement in diesem Jahr (14. – 16.10.) punkten. Wir stellen wichtige Neuerungen vor und bringen vorab Interviews mit ausgewählten Keynote Speakern.



TAGEN

Trend zum Event

Zusammen mit dem Oktoberheft von "wirtschaft + weiterbildung" erscheint wieder unser Sonderheft "TAGEN". Wir beschreiben den Wunsch vieler Unternehmen, Seminare und Tagungen mit Events aufzulockern und geben Tipps zum Eventmanagement.



FÜHRUNG

Mut zur ehrlichen Kritik

Joachim Llambi, der berühmte Juror aus der TV-Show "Let's dance", steht für harte und trotzdem aufbauende Kritik. Wie man auch im Geschäftsleben als Führungskraft mit ehrlicher Kritik mehr erreicht als mit "Geschwafel", steht in seinem neuen Buch.



wirtschaft weiterbildung

IMPRESSUM

www.wuw-magazin.de info@wuw-magazin.de ISSN 0942-4946 · 27. Jahr

Herausgeberbeirat



Herausgebe Reiner Straub

Redaktion

Martin Pichler (v. i. S. d. P.) martin.pichler@haufe-lexware.com Kristina Enderle da Silva kristina.enderle@haufe-lexware.com Andrea Sattler andrea sattler@haufe-lexware.com

Redaktionsassistenz

Brigitte Pelka

Tel. 0761 898-3921, Fax 0761 898-99-3921 brigitte.pelka@haufe-lexware.com

Autoren dieser Ausgabe

Thomas Bachmann, Antoinette Beckert, Ruggero Crameri, Boris Grundl, Thomas Hönscheid, Pascal Kaufmann, Albrecht Kresse, Hans-Peter Machwürth, Gudrun Porath Andrea Rohrberg, Verena Scholpp, Jörg Seifert

Maria Nefzger, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG

Haufe-Lexware GmbH & Co. KG Munzinger Straße 9, D-79111 Freiburg Kommanditgesellschaft, Sitz Freiburg Registergericht Freiburg, HRA 4408 Komplementäre: Haufe-Lexware Verwaltungs GmbH, Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRB 5557 Martin Laqua Geschäftsführung: Isabel Blank, Markus Dränert,

Jörg Frey, Birte Hackenjos, Randolf Jessl Markus Reithwiesner, Joachim Rotzinger, Dr. Carsten Thies

Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe Steuernummer: 06392/11008

Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE 812398835

Titelbild

Matthias Wegner

Firmengruppe Appl, Echter Druck GmbH Delpstraße 15, 97084 Würzburg

Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2013 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Niederlassung Würzburg, Unternehmensbereich Media Sales Im Kreuz 9, 97076 Würzburg Anzeigenleitung Bernd Junker (verantw. für Anzeigen): Tel. 0931 2791556, Fax 0931 2791477

Key Account Management:

Annette Förster

Tel. 0931 2791544. Fax 09367 987604 annette.foerster@haufe-lexware.com Michael Kretschme

Tel. 0931 2791562, Fax 0931 2791477 michael.kretschmer@haufe-lexware.com Dominik Castillo

Tel. 0931 2791751, Fax 0931 2791477 dominik.castillo@haufe-lexware.com

Anzeigendisposition: Inge Fischer

Tel. 0931 2791433, Fax 0931 2791477 inge.fischer@haufe-lexware.com

Anzeigenschluss: 4 Wochen vor Erscheinen

Mitglied der Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern e. V. (IVW)

Abonnentenservice

Haufe Service Center GmbH, Postfach 79091 Freiburg Tel. 0800 7234253 (kostenlos), Fax 0800 5050446 zeitschriften@haufe.de

Erscheinungsweise 10 x jährlich, Einzelheft 11,90 Euro; Abopreis 108 Euro inkl. MwSt. und Versand; Auslandsbezug 123 Euro

Das Abonnement kann spätestens vier Wochen vor Ende des jeweiligen Bezugsjahres gekündigt werden. Partner der wirtschaft+weiterbildung ist der Gabal Verlag. Für Mitglieder des Gabal-Vereins ist der Bezug er Zahlung ihres Mitgliederbeitrags abgegolten. Für Mitglieder des Deutschen Verbandes für Coaching und Training (dvct) e.V. ist der Bezug im Mitgliedsbeitrag enthalten.

Haufe.

Nachdruck und Speicherung in elektronischen Medien nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages und unter voller Quellenangabe. Für eingesandte Manu-skripte und Bildmaterialien, die nicht ausdrücklich ange fordert wurden, übernimmt der Verlag keine Haftung

Aktuelle Informationen finden Sie unter: www.haufe.de/mediacenter

fachliteratur



Bernhard Pörksen, Friedemann Schulz von Thun Kommunikation als Lebenskunst. Carl Auer. Heidelberg 2014, 217 Seiten, 24,95 Euro

Kommunikation

Zwei schnäbeln an den Erkenntnissen

"Es reicht nicht, keinen Gedanken zu haben. Man muss auch unfähig sein, ihn auszudrücken", wird der Satiriker Karl Kraus im Gespräch zwischen dem Medienwissenschaftler Bernhard Pörksen und dem Kommunikationspsychologen Friedemann Schulz von Thun zitiert. Doch es geht den beiden darin um das genaue Gegenteil des Zitierten – und viel mehr. Die Ergebnisse eines einjährigen Dialogs der beiden Professoren liegen nun in Buchform vor. Unter dem Titel "Kommunikation als Lebenskunst" bei Carl Auer erschienen ist das ein Glücksfall. Glück haben zum einen all jene, die beruflich in die Beschäftigung mit Schulz von Thuns Kommunikationstheorie und -praxis einsteigen wollen. Zum anderen können die bereits Eingestiegenen sich glücklich schätzen. Denn wer immer schon wissen wollte, welche intellektuellen Schlüsselerlebnisse den von vielen als Kommunikationsguru verehrten Schulz von Thun zu seinen Bewusstsein erweiternden Erkenntnissen brachten, wird hier fündig. Tiefschürfend und hochunterhaltsam erfährt der Leser als Antwort auf Pörksens zumeist pointiert gestellte Fragen von denjenigen Themen, die der bereits emeritierte Schulz von Thun in seiner Karriere ausgearbeitet hat. Er erfährt etwa von den vier Schnäbeln, mit denen laut dem Psychologen jede Äußerung getätigt wird und den vier Ohren, mit denen jeder sie wahrnimmt. Er begegnet sehr anschaulich dem inneren Team, das diese Äußerung in jedem Menschen werden lässt. Das äußerst hilfreiche Konzept der Stimmigkeit wird augen- und hirngerecht sowohl in seinem individuellen wie auch systemischen Aspekt gut nachvollziehbar aufbereitet. Und - das darf bei dieser Betrachtung einer Lebensleistung nicht fehlen - es geht auch um die letzten Dinge, um Haltung zu und Umgang mit dem Tod. Warum scheint er mal als ein ewiges Damoklesschwert und mal als eher machtloser Geselle über unser Leben? Endet mit ihm die Kommunikation? Laut Vorwort hatte Pörksen die Idee zu diesen gut systematisierten, lehrreichen und höchst lebendigen 217 Seiten. Schulz von Thun stimmte zu. Fazit? In des Lesers vier Ohren klingt es. Ihm reicht es, wenn einer eine Idee hat und zwei diese fähig umsetzen.



AUTOREN

Bernhard Pörksen und Friedemann Schulz von Thun

Beide Autoren sind Kommunikationsprofis: Pörksen ist Professor für Medienwissenschaft an der Universität Tübingen. Eine seiner Spezialitäten ist es, die Inszenierungsstile in Politik und Medien zu analysieren. Schulz von Thun, inzwischen emeritiert, war von 1975 bis 2009 Professor für Psychologie an der Universität Hamburg mit den Schwerpunktthemen "Kommunikation", "Beratung" und "Training". Seit 2007 leitet er das Schulz von Thun Institut für Kommunikation, das Weiterbildungen und Coaching anbietet.

Menschliches Irren im Käsescheibenmodell



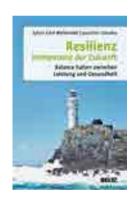
Der "homo oeconomicus" ist krank - an die Stelle des rationalen, nutzenorientierten Wesens tritt in diesem sechsten Band des Akad-Forums der "unberechenbare Faktor Mensch", wie es im Titel heißt. Dessen unterschiedlichen Aspekte nehmen Herausgeber Jörg Schweigard und seine Co-Autoren in einer Reihe von Aufsätzen unter die Lupe. Ein Aufsatz geht etwa der Frage nach, warum Menschen Fehler machen, und

erläutert die verschiedenen Fehlerebenen anhand eines Käsescheibenmodells. Illustriert wird dies am Beispiel der Flugzeugkollision von Überlingen, doch das Modell lässt sich auch auf andere Bereiche übertragen. Ein weiteres Beispiel widmet sich der sehr praktischen Frage, welche menschlichen Faktoren beeinflussen, ob und wie soziale Medien im Bildungswesen genutzt werden sollten. Alle Beispiele stützen sich auf wissenschaftliche Studien, werden aber so präsentiert, dass sowohl die "scientific communitv" als auch Praktiker daraus viel mitnehmen können. Eine substanzielle Lektüre mit hoher Relevanz für die Praxis.

Jörg Schweigard (Hrsg.)

Der unberechenbare Faktor Mensch: Kritische Beiträge zum Modell des homo oeconomicus, Expert Verlag, Renningen 2014, 128 Seiten, 28.80 Euro

Was nützt die Resilienz in Gedanken



Unternehmen werden produktiver, wenn resiliente Mitarbeiter und Führungskräfte darin tätig sind - an dieser These orientieren sich Sylvia Kéré Wellensiek, Coach und Trainerin, und Joachim Galuska, Leiter der Heiligenfeldkliniken, im Buch "Resilienz - Kompetenz der Zukunft". Doch was hilft die Resilienz des Einzelnen und in der Theorie, wenn das Umfeld nicht stimmt? Also behandeln Galuska und Wel-

lensiek nicht nur die Resilienz des Faktors Mensch, sondern auch die organisationale und gesellschaftliche Resilienz. Die Ausführungen der Autoren stützen sich sowohl auf wissenschaftliche Erkenntnisse als auch auf ihre langjährige Praxiserfahrung. Angereichert wird ihr Überblick mit Definitionen, Checklisten, Beispielen und Fragebögen, mit deren Hilfe der Leser etwa sein Burn-out-Risiko testen kann.

Wellensiek und Galuska legen eine umfassende, fundierte Übersicht zu Resilienz vor und geben sowohl dem Individuum als auch der Organisation Anstöße für Gesundheitsförderung und Prävention.

Sylvia Kéré Wellensiek, Joachim Galuska

Resilienz: Kompetenz der Zukunft, Beltz, Weinheim 2014, 207 Seiten, 24,95 Euro

Aus unserem Verlagsprogramm



In ihrem neuen Buch "In Führung gehen" widmen Hans-Jürgen Resetka und Jörg Felfe sich einer schwierigen Frage: Wie können sich neue Führungskräfte erfolgreich etablieren? Dazu behandeln die beiden Autoren zwölf Erfolgs-Meilensteine à ein Kapitel, etwa das Selbstverständnis als Führungskraft, der Umgang mit dem Vorgänger oder die Persönlichkeit als Vorgesetzter. Das Spektrum innerhalb

dieser Meilensteine umfasst sowohl Theorie als auch Praxis: Ein ausführliches Kapitel befasst sich etwa mit der Teamanalyse, das verschiedene Theorien und Modelle von Teamrollen und Gruppenstrukturen beschreibt. Aber auch sehr konkrete Fragen wie ",Du' oder 'Sie'?" behandeln Resetka und Felfe. Zudem formulieren sie praktische Aufgaben für die jeweiligen Phasen der neuen Führungsrolle; Tipps und Beispiele ergänzen das praktische Handwerkszeug. Darüber hinaus sollen Selbsttests den Neu-Chefs helfen, ihren individuellen Führungsstil zu finden.

Hans-Jürgen Resetka, Jörg Felfe

In Führung gehen: Der erfolgreiche Wechsel vom Kollegen zum Vorgesetzten, Haufe, Freiburg 2014, 422 Seiten, 39,95 Euro

grundls grundgesetz

Boris Grundl

Paragraf 28

Geschlechterkampf Führung



Dem Ruf nach mehr Weiblichkeit in der Führung müssen endlich Taten folgen. Dabei geht es nicht um Geschlechterkampf, sondern um die Integration des männlichen und weiblichen Pols - zwei Pole. die unterschiedlicher kaum sein könnten. Der Mann ist das Auge. Er bringt sich in die Welt. Es jagt, kämpft, dringt ein, erobert. Der Mann ist eher rational, statusgetrieben und handelt proaktiv. Die Frau ist das Ohr. Sie nimmt die Welt in sich auf, hört zu, reflektiert. Sie ist eher emotional, pragmatisch und reaktiv.

Männer suchen Anerkennung, Frauen Aufmerksamkeit. Er will hören, wie toll er ist. Sie will, dass man zuhört, versteht, nachempfindet. Männer überschätzen sich bei geringer Kompetenz und haben oft ein ungerechtfertigt starkes Selbstbewusstsein. Frauen unterschätzen sich bei höherer Kompetenz. Ihnen mangelt es eher an Selbstvertrauen. Männer investieren viel Zeit in die Bildung von beruflichen Netzwerken und Seilschaften, um sich gegenseitig zu pushen und Frauen von der Macht auszuschließen. Frauen hassen diesen Zeiteinsatz. Pragmatisch konzentrieren sie sich auf ihre Ziele und die Notwendigkeit ihrer Arbeit.

99 Wir benötigen deutlich mehr Offenheit, von unterschiedlichen Führungsstilen zu lernen. 66

Ihnen scheint diese Beschreibung zu platt? Natürlich ist sie nicht perfekt, aber mit 80 Prozent Deckung sehr treffend, Nun, welcher dieser Pole ist besser? Die Antwort: Weder der eine noch der andere. Sie existieren einfach. Es geht nicht um den Vorzug des einen vor dem anderen, sondern darum, das Beste aus beiden Welten in ein großes, besseres Ganzes zu integrieren. Es geht nicht um

eine Geschlechterumverteilung in der Wirtschaft. Frauen, die bessere Männer mimen, gibt es schon zu viele. Wir brauchen Frauen, die ganz Frau sind. Sie sollten mehr Macht bekommen. Frau und Mann. Ohr und Auge - beide Welten müssen für eine starke Zukunft vereint werden. Als Coach von Führungskräften erlebe ich täglich, welche konstruktiven Energien durch eine Integration der Pole frei werden. Der weibliche Pol bringt genau die Form des Denkens, die die Wirtschaft der Zukunft braucht.

Hat die Frauenquote jetzt Sinn? Ja! Auf jeden Fall. Doch nur als Türöffner – nur, bis das Bewusstsein geschärft ist. Dann heißt es: Ganz schnell wieder loslassen! Bevor die "Regulierung von außen" zu großen Einfluss nimmt, wird der Markt das besser regeln. Wie? Ganz einfach durch Ergebnisse. Funktionierende, gemischtgeschlechtliche Teams werden überlegen sein. Wir brauchen Frauen, die mit einer gesunden Portion Selbstwert der Diskriminierung standhalten, die es immer geben wird. Dazu benötigen wir Männer, die die Stärken der Frauen nicht nur anerkennen, sondern ihnen die nötige Macht einräumen. Jeder, der privat eine intakte

> Beziehung führt, kennt das: Der Gegenpol hilft, um an ihm zu wachsen, um stärker zu werden. Die Frage, ob Frauen besser führen, ist völlig unerheblich. Fakt ist: Sie führen anders - und Deutschland braucht die Integration des weiblichen Pols in

die Führungsebenen. So ist die Frauenquote eine Art Impuls, der nicht als generelles Reglement aufgefasst werden darf. Statt "Wir brauchen mehr Gleichberechtigung in den Chefetagen" muss es heißen: "Wir benötigen mehr Offenheit, aus den unterschiedlichen Führungsstilen zu lernen und dadurch zu profitieren. Wir brauchen eine Integration des weiblichen und männlichen Pols!"

Boris Grundl ist Managementtrainer, Unternehmer, Autor sowie Inhaber der Grundl Leadership Akademie, die Unternehmen befähigt, ihrer Führungsverantwortung gerecht zu werden. Grundl gilt bei Managern und Medien als "der Menschenentwickler" (Süddeutsche Zeitung). Sein neues Buch heißt: "Die Zeit der Macher ist vorbei. Warum wir neue Vorbilder brauchen." (Econ Verlag, 2012, 304 Seiten, 19,99 Euro). www.borisgrundl.de und www.diktatur-der-gutmenschen.de





240 Seiten, € 49,95 [D] ISBN 978-3-648-05908-1 Bestell-Nr. E10406



368 Seiten, € 39,95 [D] ISBN 978-3-648-05609-7 Bestell-Nr. E10103

Mehrfach gewinnen statt einmalig siegen

Einzelkämpfer kommen zwar schnell voran, doch langfristig sind Teamplayer erfolgreicher. Theo Bergauer analysiert die Erfolgsstrategien von Spitzensportlern und Teams in Topunternehmen. Er zeigt, warum Teams langfristig erfolgreicher sind als Einzelkämpfer.

- Erfolgsfaktoren kennen und nutzen
- Die richtige Teambesetzung finden
- Täglich besser werden: Trainingstipps für Ihren Weg zum mehrfachen Gewinner

Jetzt bestellen!

www.haufe.de/fachbuch (Bestellung versandkostenfrei), 0800 50 50 445 (Anruf kostenlos) oder in Ihrer Buchhandlung



zitate



99 Wer den Beruf als einzigen Identitätsanker des Lebens sieht, der ist eine arme Socke. In letzter Konsequenz ist alles nur ein Spiel im Fußball wie im Job. 66

Dr. Reinhard Sprenger, Managementguru und Bestsellerautor. Im "Handelsblatt" vom 15. Juli 2014 empfahl er Managern, ihren Job und den beruflichen Druck "spielerischer" und "sportlicher" zu nehmen.

"Der Sinn des Lebens besteht darin, aus der natürlichen und selbst verschuldeten Einsamkeit heraus und in Kontakt zu treten mit Menschen."

Moritz von Uslar, Journalist und Buchautor ("99 Fragen an ..."), in der "Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung" (FAS) vom 22. Juni 2014

"Mein Erfolg ist durch nichts zu erklären. Jedenfalls nicht mit Fleiß allein. Jeder Erfolg hat eine Verabredung mit dem Zeitpunkt, der ihn zulässt."

Wolfgang Joop, Modeschöpfer, in der "Süddeutschen Zeitung" vom 25. Juli 2014

"Bei einer Achttausender-Besteigung rede ich einen Satz am Tag, wenn's hochkommt."

Reinhold Messner, Extrembergsteiger, über Abstimmungsprozesse mit Kameraden im "Süddeutsche Zeitung Magazin" vom 25. Juli 2014

"Heute müssen Manager in drei Monaten fast so viel entscheiden wie vor 20 Jahren in einem Jahr."

Franz-Josef Nuß, Partner der Personalberatung Odgers Berndtson, im "Handelsblatt" vom 20. Juni 2014

"Arm ist der, der keine Ziele hat ... und noch schlimmer ist es, wunschlos glücklich zu sein."

Michael Groß, dreimaliger Olympiasieger, in der "Welt am Sonntag" vom 15. Juni 2014

"Warum wurde weltweit an Malaysia 370 so intensiv Anteil genommen? Das Verschwinden dieses Flugzeugs ist ein neues Titanic-Phänomen."

Peter Sloterdijk, Philosoph, im "Handelsblatt" vom 18. Juli 2014. Er fürchtet, dass sich die Menschheit auf einem Flug ohne Aussicht auf eine glückliche Landung befindet.

"In der Therapie lernte ich, gesunde Reaktionen auf ungesunde Umstände zu entwickeln."

Babak Rafati, ehemaliger Bundesliga-Schiedsrichter, einige Zeit nach seinem Selbstmordversuch, im "Tagesspiegel" vom 22. Juni 2014

"Disziplin kann sehr schön sein – in der richtigen Dosierung."

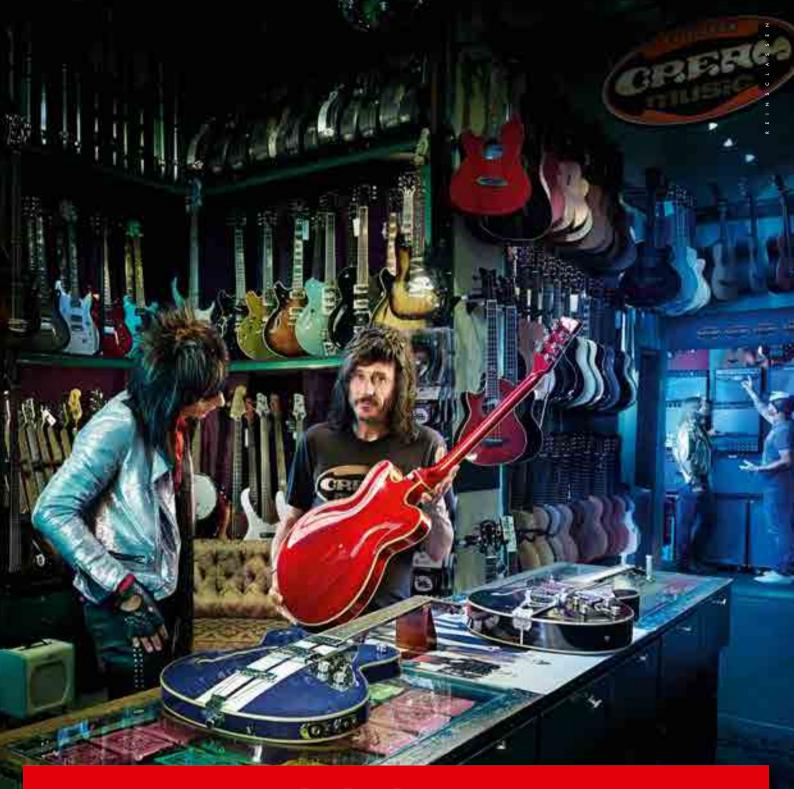
Carlos Santana, Woodstock-Legende, in der "Welt am Sonntag" vom 13. Juli 2014

"Das Spielen von Videogames gibt Otto Normalverbraucher die geschärfte Aufmerksamkeit eines Kampfpiloten."

Lera Boroditsky, Kognitionsexpertin an der University of California, in "Psychologie heute" 8/2014

"Die meisten Berater haben eine größere Distanz zu ihrer Arbeit als landläufig bekannt."

Vince Ebert, Kabarettist, in "Brand eins" 8/2014. Er berichtet, dass auch Berater sein "hochwertiges Berater-Bashing" lustig finden.



Alles Wichtige mach' ich selbst!

Lex Ware

Einfach erfolgreich

Erst recht, wenn es um meine Finanzen geht.

Buchhaltung, Aufträge, Rechnungen oder Lohn und Gehalt: Mit Lexware haben Sie mit einem Klick alle Geschäftszahlen selbst im Blick – im Büro, zu Hause oder unterwegs. Egal, ob Sie das erste Mal mit Buchhaltung zu tun haben oder Vollprofi sind. **Jetzt 4 Wochen kostenlos testen! www.lexware.de**



Man lernt nie aus.

Der Bildungsmarkt der WELT und WELT am SONNTAG

Von Schüler bis Top-Manager, von Grundschule bis Business-School:

Der Bildungsmarkt der WELT und WELT am SONNTAG bietet das optimale Umfeld für Ihr Bildungsangebot. Profitieren Sie von anspruchsvollem Qualitätsjournalismus, einem breiten Spektrum an Sonderveröffentlichungen und einer überdurchschnittlich leistungsorientierten und bildungsinteressierten Leserschaft. Buchen Sie Klasse!

Ihr Kontakt zur Anzeigenschaltung:

Theresia Maas-Jacobs Telefon: 030/2591-73088

E-Mail: theresia.maas-jacobs@axelspringer.de