



# wirtschaft weiterbildung

02\_12

[www.wuw-magazin.de](http://www.wuw-magazin.de)

**Business-Yoga**\_Es geht auch ohne Kopfstand s. 14

**Outsourcing**\_Wann PE-Aufgaben ausgelagert werden sollten s. 30

**Chief Learning Officer 2011**\_Feedback lohnt sich s. 34

## Schlau werden aus Fehlern

Anleitung für Individuen und Organisationen s. 18

**Bundespräsident Christian Wulff** gestand in seiner TV-Beichte einen „schweren Fehler“ ein und kündigte an, daraus lernen zu wollen. Doch wie genau könnte das gehen?



# Führung lernen



Kann ich noch aufsteigen?

## Seminare Führungskompetenz

### Neu in Führung

dreiteiliges Programm

#### Reihe 1

14. - 16.05.2012

Dortmund

03. - 04.09.2012

03. - 04.12.2012

#### Reihe 2

12. - 14.09.2012

Stuttgart

10. - 11.12.2012

04. - 05.03.2013

### Vom Kollegen zur Führungskraft

15. - 16.03.2012

Frankfurt/Main

20. - 21.04.2012

Stuttgart

10. - 11.05.2012

Berlin

31.05. - 01.06.2012

Düsseldorf

28. - 29.06.2012

Hamburg

### Führen von Mitarbeitern I

05. - 07.03.2012

Stuttgart

16. - 18.04.2012

Hamburg

21. - 23.05.2012

Düsseldorf

20. - 22.06.2012

Berlin

### Führung kompakt

5 Tage Intensivprogramm

07. - 11.05.2012

Visselhövede

24. - 28.09.2012

Irsee

Weitere Termine finden Sie auf unserer Internetseite [www.ime-seminare.de](http://www.ime-seminare.de)

Jetzt das Seminarprogramm bestellen!

[www.ime-seminare.de](http://www.ime-seminare.de)

**IME<sup>®</sup>**

Institut für  
Management-Entwicklung

Sunderweg 4, 33649 Bielefeld

Telefon: 0521 94206-0

E-Mail: [info@ime-seminare.de](mailto:info@ime-seminare.de)

Zukunft  
im Kopf.

## Blitztabelle und Twitterwall

Wer einen anderen mundtot machen will, braucht ihn in der Regel nur persönlich anzugreifen. Menschen reagieren auf Herabsetzungen mit Rückzug und Leistungsschwäche. Das neue Abstimmungsverfahren, die sogenannte „Blitztabelle“, der TV-Sendung „Unser Star für Baku“ spielt mit solch einem Effekt: Gleich zu Beginn stimmen die Zuschauer per Telefon ab, wie nett sie die Kandidaten aufgrund des ersten Eindrucks finden. Wer auf dem letzten Platz der Sympthietabelle landet, muss auch gleich anfangen. „Eine grausame Idee, vor Millionen abgestempelt zu werden“, urteilte der „Stern“.

Zwar war beim ersten Mal der betreffenden Kandidatin nichts anzumerken, das ändert aber nichts an der „Ekelhaftigkeit“ (Spiegel online) dieser Abstimmung. Warum einem Kandidaten diesen künstlichen Makel verpassen? Während der gesamten Sendung wurden dann ständig Stimmen für alle Kandidaten abgegeben und das Ranking permanent eingeblendet. Das führte zu einem „unwürdigen Kandidaten-Jojo“ (Südwestpresse): Die Favoriten hüpfen im Sekundentakt vom ersten auf die letzten Plätze und umgekehrt.

Hoffentlich kommt nicht irgendwann ein Kongressveranstalter auf die Idee, das Publikum nach Sympathie und Aussehen über die Reihenfolge der Redner abstimmen zu lassen. Es reicht schließlich, wenn immer öfter auf einer Bühne eine Twitterwall installiert wird und der Redner weder mitkriegt, dass hinter seinem Rücken seine Gedanken gerade in kleine Häppchen von maximal 140 Zeichen zerkaut werden, noch darauf vorbereitet ist, Kritik und Forderungen der Twitteria in seinen Vortrag zu integrieren. Nichts dagegen, dass Interaktionsprozesse immer dynamischer werden, aber die Fairness sollte dabei nicht zu kurz kommen.







Viel Spaß und Inspiration mit unserer neuen Ausgabe wünscht

Martin Pichler, Chefredakteur



Von der Qualifizierung einzelner Mitarbeiter bis zur strategischen Unterstützung der Personal- und Organisationsentwicklung – alles für Ihre Zukunft:

-  Offenes Programm
-  e-Learning
-  Unternehmenslösungen
-  Consulting

# Achtung! Spitze Zielgruppe!



## Der Entscheider- Channel für Personal- manager.

Zielsichere B2B-Kommunikation an  
Fach- und Führungskräfte. Buchen  
Sie online, print oder crossmedial.  
[www.haufe.de/personal](http://www.haufe.de/personal)

Mediainformationen unter:  
Tel. 0931 2791-770 oder

[www.haufe.de/mediacenter](http://www.haufe.de/mediacenter)

**HAUFE.**



18

**titelthema** Bundespräsident Christian Wulff will genauso wie viele andere, die mit einer Aktion gescheitert sind, aus Fehlern lernen. Doch die Fähigkeit zur Selbstkritik kommt nicht gerade häufig vor.

### 06 blickfang

#### aktuell

### 08 Nachrichten

Neues aus der Weiterbildungsbranche

#### menschen

### 14 „Business-Yoga hat nichts mit Lotussitz zu tun“

Yoga-Meister Volker Bretz verrät im Interview, worauf es beim Business-Yoga wirklich ankommt

#### titelthema

### 18 **Schlau werden aus Fehlern**

Wer aus Pleiten, Pech und Pannen lernen will, braucht eine „Außenperspektive“ – das ist banal, aber nicht trivial

## Personal- und Organisationsentwicklung

### 26 **Exzellenz über mehrere Standorte hinweg**

Mit dem „Circle of Excellence“ beweist Lekkerland, dass Talentmanagement auch standortübergreifend funktionieren kann

### 30 **Intern planen, extern umsetzen**

Chancen und Grenzen des Outsourcings von Personalentwicklungsmaßnahmen. Ein Überblick

### 34 **So verbessert Feedback den Führungsstil nachhaltig**

Heinz-Gunter Kursawe, Zweitplatziertes unseres Wettbewerbs „Chief Learning Officer 2011“, beschreibt sein Gewinnerkonzept



30

**fachbeiträge** Tipps, wann sich das Outsourcing von PE-Aufgaben auf jeden Fall lohnt.



52

**learntec-special** Die Learntec feiert ihr 20-jähriges Jubiläum. Stammkunden sagen, was Messe und Kongress erfolgreich gemacht haben.

## Training und Coaching

- 38 Neue Wege, den Nachwuchs zu fördern**  
E-Mentoring gewinnt dank der modernen Technologien immer mehr als Entwicklungsinstrument an Gewicht
- 42 Kurzzeitiger Boom an Ausbildungen erwartet**  
Was bringt das erste deutsche Mediationsgesetz? Eine Umfrage unter Mediations-Ausbildern ergibt ein zwiespältiges Bild
- 48 Weiterbildungsmarkt wuchs um 13,1 Prozent**  
Der „Industry Report“ des US-Fachmagazins „Training“ gewährt einen erhellenden Einblick in den amerikanischen Trainingsmarkt
- 50 US-Lob für Maria Montessori**  
Interview: US-Professor Douglas Thomas erklärt die Vorzüge des informellen Lernens und die Bedeutung der Reformpädagogin

## Messen und Kongresse

- 52 „Die Learntec ist eine Erfolgsgeschichte“**  
Langjährige Kunden berichten, was in ihren Augen das Erfolgsgeheimnis der Learntec ist
- 56 Neue Aussteller auf der Learntec**  
Lumesse, Dassault und Arvato Systems erweitern das Portfolio
- 58 Das wird ein schöner Monat für ...**  
Unser personalisierter Veranstaltungskalender
- 60 „Enjoy Social Media“**  
didacta 2012 entdeckt Thema „E-Learning“

### Rubriken

- |                       |            |
|-----------------------|------------|
| 03 editorial          | 64 Kolumne |
| 61 vorschau/impressum | 66 zitate  |
| 62 fachliteratur      |            |

## HFU Akademie

Weiterbilden auf höchstem Niveau



**Hochschule Furtwangen Akademie**  
Kurse, Seminare, Kompetenzen und Dienstleistungen für die wissenschaftliche Weiterbildung.

- Neue Lerntechnologien, Online-Moderation, Tutoren-Training
- Informationstechnologie
- Führungskräfte trainings
- Qualifizierung, Beratung
- Weiterbildungs-Broker

**HFU Akademie**  
Wissenschaftliche Weiterbildung  
Hochschule Furtwangen  
info@hfu-akademie.de  
[www.hfu-akademie.de](http://www.hfu-akademie.de)



[ **management ZENTRUM** ]  
MITTEL RHEIN

**IHK-Weiterbildung**  
berufsbegleitend und praxisnah,  
für Führungskräfte und  
Führungsnachwuchs

**Wirtschaftsmediator (IHK)**

Berufsbegleitendes Seminar mit rund  
140 Stunden, freitags und samstags  
Starttermin: 9. März 2012

**Konflikt-Manager (IHK) -  
Fachmediator (ea/MZM)**

Aufbauseminar für ausgebildete  
Mediatoren  
Starttermin: 21. Juni 2012

**Beratung:**  
**Artur Laux, B.Sc.**  
laux@koblenz.ihk.de  
Tel. (0261) 106-131  
Schlosstr. 2  
56068 Koblenz

[management-zentrum-mittelrhein.de](http://management-zentrum-mittelrhein.de)



**WER** Chinesische Bräute, die bereits in ihrer Heimat geheiratet haben, leisten sich den Luxus, ihre Hochzeitsfotos in Europa vor einer berühmten Kulisse zu inszenieren.

**WAS** Das Schloss Neuschwanstein gilt in China als eine der attraktivsten Foto-Locations – zumal in den Prunkräumen des Schlosses auch die gesamte Trauungszeremonie wiederholt werden kann.

**WAS NOCH** Dieser Schnappschuss gelang am 3. Juni 2011 in der Nähe der Stadt Füssen – mit Blick auf Neuschwanstein – der Reporterin Michaela Rehle für die Nachrichtenagentur Reuters.

**Weiterbildungsbedarf.** Chinesische Singlefrauen haben einen ganz spezifischen Weiterbildungsbedarf. Sie wünschen sich einen Millionär zum Mann, wissen aber nicht, wie sie es anstellen sollen. In Peking gibt es jetzt laut der Tageszeitung „Die Welt“ (3.1.2012) eine Akademie namens „Moral Education Center“, die Frauen in 30 Stunden (und für 2.300 Euro Kursgebühr) beibringt, wie man reiche Männer für sich begeistert. Hauptproblem der „Goldgräberinnen“ ist es, nicht auf Hochstapler hereinzufallen. Gelehrt wird deshalb auch Körpersprache und subtile Fragetechnik, um Angeber zu entlarven. Ähnliche Akademien gibt es in Moskau und New York, aber mit kulturbedingt anderen Schwerpunkten. In Moskau werden Frauen auf Femme fatale getrimmt, in New York geht es um die Kunst, zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu sein.



Mit Haufe sorgen Sie 2012 in Ihrem Unternehmen für die entscheidenden Impulse. Versprochen.

[www.haufe.de/personal2012](http://www.haufe.de/personal2012)

**HAUFE.**

Blick auf das Hauptgebäude des Walldorfer Software-Herstellers SAP

Foto: SAP AG



CLOUD-BASIERTES TALENTMANAGEMENT

## SAP kauft Successfactors

Spektakuläre Übernahmeankündigung aus Walldorf: SAP will den US-Anbieter von Talentmanagement-Software aus der Cloud, Successfactors, übernehmen. Die Cloud-Anwendungen sollen die personalwirtschaftlichen On-Premise-Lösungen der SAP ergänzen. Lars Dalgaard, Vorstandsvorsitzender von Successfactors, verspricht, die Beziehungen zu 176.000 SAP-Kunden auszubauen und benutzerfreundliche Anwenderoberflächen auf mobilen Endgeräten sowie im Internet anzubieten. Auch

will er weitere SAP-Lösungen in der Cloud verfügbar machen. Dalgaard soll weiter dem Unternehmen vorstehen, das künftig als „Successfactors – A SAP Company“ firmiert. Zudem soll er im SAP-Vorstand die Cloud-Strategie verantworten.

Auch weitere bislang in Deutschland eher unauffällige Anbieter von Talentmanagement-Software rüsten auf und nehmen den deutschen Markt ins Visier. So meldete TalentSoft, ein französischer Pionier im SaaS-basierten Kompetenz- und Talentma-

agement, er fusioniere mit RFlex, einem Anbieter von E-Recruiting-Lösungen. Im Sommer 2011 war die Haufe Gruppe eine Kooperation mit der St. Galler Umantis AG zur Vermarktung einer gemeinsamen cloud-basierten Talentmanagementlösung eingegangen. Und Taleo, ein ursprünglich kanadischer Anbieter einer SaaS-Talentmanagementlösung, hat durch den Zukauf von Jobpartners seine Kundenbasis und seine Belegschaft in Europa mehr als verdoppelt.

WEITERBILDUNGSDATENBANKEN

## IWWB baut Angebot deutlich aus

Das InfoWeb Weiterbildung (IWWB) hat das Netzwerk der Datenbanken seiner Meta-Suchmaschine, die täglich über eine Million Weiterbildungsangebote zur Verfügung stellt, 2011 deutlich ausgebaut. Neu hinzugekommen sind die Datenbank BildungsKompass Düsseldorf, der Campus wissenschaftliche Weiterbildung Bayern (cwwb), Kursfinder.de, Seminarfinder für Aus- und Weiterbildung der Berufskraftfahrer, und W.I.R. Weiterbildung im Revier e.V. Essen. Das IWWB gehört zum Angebot des Deutschen Bildungs-Servers, der im Deutschen Institut für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF) koordiniert wird.

INTERNATIONALER DEUTSCHER TRAININGS-PREIS 2012/13

## Neue Akzente für 20-jähriges Jubiläum

Mit einer kompletten Runderneuerung startet der BDVT e.V. – Der Berufsverband für Trainer, Berater und Coaches den Wettbewerb um den Internationalen Deutschen Trainings-Preis 2012/13. Der Preis wird im September zum 20. Mal verliehen. Zu den wesentlichen Neuerungen zählt vor allem,

dass der Preis künftig in vier Kategorien vergeben wird: 1. Führung, Team & Management; 2. Coaching, Persönlichkeitsentwicklung & Selbstmanagement; 3. Verkauf, Vertrieb, Kundenorientierung & Marketing; 4. Spezialformate (OE- & PE-Konzepte, Events etc.).

Wie bisher auch, werden die Teilnehmer, die es bis in die Finalrunde geschafft haben, ihre Konzepte auf der Messe „Zukunft Personal“ vorstellen. Neu ist 2012 jedoch, dass alle Finalisten sich zu Beginn der Endausscheidung in einem schnellen Elevator Pitch auf der BDVT-Bühne den Juroren und dem Messepublikum präsentieren.

Das neue Konzept wurde Ende November 2011 in einem Workshop mit Mitgliedern der neu ernannten Jury unter Leitung der BDVT-Vizepräsidentin Jutta Timmermanns erarbeitet.



Foto: BDVT e.V.

Jutta Timmermanns, BDVT-Vizepräsidentin.



## Schlechte Noten für Deutschlands Chefs

Etwa 21 Prozent der deutschen Arbeitnehmer würden dem eigenen Chef ein „mangelhaft“ oder ein „sehr schlecht“ für seine Führungsfähigkeiten geben. Die Gründe dafür sind vielfältig. Mehr als 50 Prozent der Arbeitnehmer fühlen sich von ihrem Vorgesetzten bei ihrer Tätigkeit nicht ausreichend gefördert, um diese erfolgreich auszuüben. Gerade einmal 27 Prozent der Befragten gaben an,

dass der Arbeitgeber ihre Karriere unterstütze. Zudem war die Hälfte der Befragten der Meinung, dass ihre Bemühungen bei der Arbeit weder erkannt noch honoriert würden. Zu diesen Ergebnissen kommt die aktuelle Global-Workforce-Studie von Kelly Services, bei der 97.000 Personen in 30 Ländern befragt wurden, davon rund 2.200 in Deutschland. Dabei sei vor allem der letzte Punkt leicht

zu beheben: Denn Mitarbeiter, die angaben, schon einmal an einem Anerkennungsprogramm teilgenommen (12 Prozent) oder einen Bonus (18 Prozent) erhalten zu haben, fühlten sich schon wesentlich mehr wertgeschätzt (36 Prozent). Wichtig für die Zufriedenheit der Mitarbeiter war in 65 Prozent der Fälle auch, dass der Chef ihre Fähigkeiten wahrgenommen habe.

### DVVK 2012

## Enterprise 2.0, Vertrieb 3.0 und CRM

Beim 35. Deutschen Vertriebs- und Verkaufsleiter-Kongress (DVVK) treffen sich am 29. und 30. März 2012 Vertriebler, Internet-Experten und Querdenker in München. Die Eröffnungs-Keynote hält der Wirtschaftsweise Professor Peter Bofinger. Der renommierte Wirtschaftsexperte stellt in seinem Vortrag wichtige Trends vor, die sich in Wirtschaft und Gesellschaft durchsetzen werden, und informiert, welche Konsequenzen sich daraus für Vertriebsmanager deutscher Unternehmen ergeben. Im Mittelpunkt des Kongresses wird vor allem aber das Thema „Social Media“ stehen. Denn eines steht fest: Ohne Präsenz in mindestens einem der sozialen Netzwerke geht nichts mehr.

Mit althergebrachten Strategien kommen Vertriebsprofis intern wie extern nicht mehr weit. Welche speziellen Fähigkeiten eine erfolgreiche Vertriebs- und Führungspersönlichkeit in Zukunft ausmachen, erklären der Publizist und Technologieexperte Tim Cole und der Internet-Spezialist Dr. Willms Buhse. Best-Practice-Beispiele erfolgreicher Vertriebsorganisationen liefern darüber hinaus Vertreter von Adolf Würth und Brita. Während der schwäbische Global Player Einblicke in seine Außendienstorganisation gewährt, erfahren die Teilnehmer vom Trinkwasseraufbereiter Brita Genaueres über die Integration von E-Commerce und stationärem Handel ins CRM-System.



Foto: Anna McMaster

**Impression** vom 34. Deutschen Vertriebs- und Verkaufsleiter-Kongress 2011.

## Kurz und Knapp

**Systemisches Wiki.** Der Heidelberger Carl-Auer Verlag hat ein „Systemisches Wiki“, ein umfassendes, interaktives Informationsportal zur systemischen Therapie und Beratung, gestartet. Ziel ist es, die Vernetzung und den Austausch in der systemischen Szene zu fördern. Einträge und eine lebhaft Diskussions sind erwünscht unter <http://www.carl-auer.de/wiki/index.php/Hauptseite>.

**Stellenbesetzung.** „Vitamin B“ zahlt sich aus: So wurde ein Viertel aller im Jahr 2010 neu besetzten Stellen über die Nutzung persönlicher Kontakte vergeben. Auffällig: Je kleiner der Betrieb, desto verbreiteter war es. Dies belegt eine repräsentative Umfrage des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), an der 15.000 Betriebe teilgenommen haben.

**Social Media.** Rund jeder vierte Beschäftigte in Deutschland ist auch während der Arbeitszeit privat bei Facebook aktiv – pro Woche im Schnitt etwa zweieinhalb Stunden, zeigt eine Umfrage im Auftrag der Agentur youCom. Im Jahr gehe in Deutschland so Arbeitszeit im Wert von 26,8 Milliarden Euro verloren, rechnete youCom hoch.

**Auch das noch.** Gutes Aussehen hilft bei der Karriere: So sind attraktive Frauen und Männer nicht nur seltener arbeitslos, sie verdienen im Schnitt auch deutlich mehr als ihre unansehnlichen Kollegen. „Schon ein einziger Attraktivitätspunkt mehr erhöht im Schnitt die Beschäftigungswahrscheinlichkeit um drei Prozentpunkte“, so Christian Pfeifer, Professor an der Leuphana Universität Lüneburg, der die Daten von mehr als 3.000 Personen aus ganz Deutschland ausgewertet hat.

WISSENSMANAGEMENT

## Management Circle erwirbt BRIDGE2THINK

Management Circle hat die BRIDGE2THINK AG, ein weltweit agierender Anbieter internet-basierter und mobiler Lernapplikationen, übernommen. Mit sofortiger Wirkung ist Management Circle hundertprozentiger Eigner der im Jahr 2002 gegründeten Schweizer Unternehmensgruppe. Mit der Übernahme erweitert die Management Circle AG ihr Angebotsportfolio um die Business-Applikation „Bridge2Know“, einem Wissensportal, das Führungskräften aus geprüften und vorrecherchierten Internet-Quellen relevante Business-Informationen in Form von Artikeln, Podcasts, Videos oder Online-Kursen zur Verfügung stellt.

ZEITARBEIT

## Erster „Weiterbildungsfonds“

Erstmals kommen Zeitarbeiter in Deutschland in den Genuss einer tariflich verankerten Weiterqualifizierung. Über die Einrichtung eines gemeinsamen „Weiterbildungsfonds Zeitarbeiter“ haben die USG-People-Tochter Technicum und die IG BCE einen Haustarifvertrag abgeschlossen. Der neue Fonds schafft erstmals Anreize für Zeitarbeiter, in berufsbezogene Weiterbildung zu investieren, die zudem tariflich abgesichert sei, so Marcus Schulz, Vorsitzender der Geschäftsführung USG Deutschland. Profitieren sollen davon aber nicht nur die Beschäftigten, die aktuell in der Zeit-

arbeit tätig sind. „Unser Modell steht auch Arbeitnehmern offen, die bereits bei einem Personaldienstleister beschäftigt waren oder beabsichtigen dort einen Arbeitsvertrag zu unterschreiben. Entscheidend ist, dass Qualifikationshemmnisse abgebaut werden“, unterstreicht Peter Hausmann, im geschäftsführenden IG-BCE-Hauptvorstand für die Tarifpolitik zuständig. Darüber hinaus sollen die Zahlungen auch nicht abhängig vom aktuellen Arbeitgeber sein. Auch nach Ende der Beschäftigung als Leiharbeiter könnten individuelle Maßnahmen aus dem Fonds finanziert werden, so Hausmann.

HR-REPORT 2011

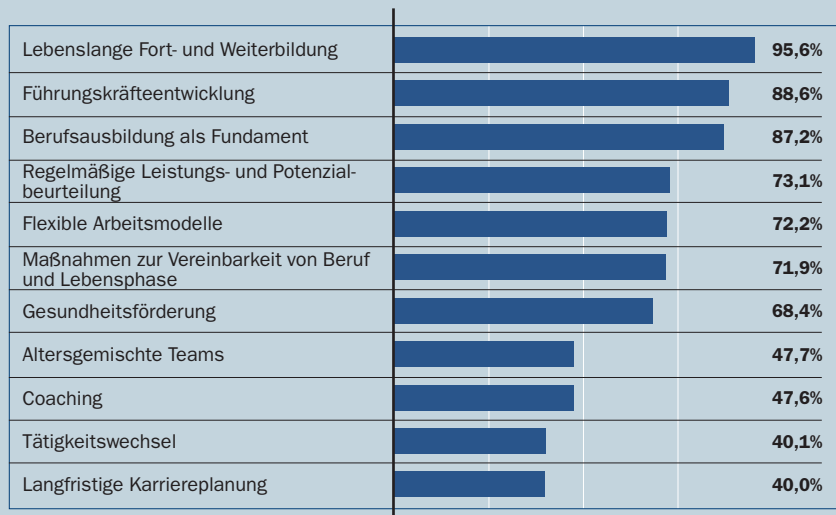
## Führung stärken wichtigste HR-Aufgabe

Die Führung innerhalb ihrer Organisation zu stärken und auszubauen, ist für Unternehmen derzeit das wichtigste HR-Handlungsfeld (50,1 Prozent). Auf Platz 2 und 3 folgen die Mitarbeiterbindung (43,3 Prozent) und die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit (42,4 Prozent). Das klassische Thema Vergütungsmodelle liegt hingegen mit weitem Abstand auf dem letzten Platz. Dies zeigt der HR-Report 2011 des Instituts für Beschäftigung und Employability (IBE) im Auftrag des Personaldienstleisters Hays. Befragt wurden 439 Führungskräfte aus Organisationen unterschiedlicher Größen und Branchen aus dem deutschsprachigen Raum.

Bereits heute ist daher bei 77,9 Prozent der befragten Unternehmen das Kompetenzmanagement ein integraler Bestandteil ihrer Personalpolitik. Nahezu alle Befragten (95,6 Prozent) halten lebenslange Fort- und Wei-

## HR-Instrumente zur Förderung der langfristigen Beschäftigungsfähigkeit

**Legende.** Instrumente, die von den befragten Unternehmen als „sehr wichtig“ beziehungsweise „wichtig“ eingestuft werden (Basis N = 342 Befragte)



Quelle: Hays HR-Report 2011

terbildung für sehr wichtig oder wichtig, ebenso wie die Führungskräfteentwicklung (88,6 Prozent). Coaching halten immerhin 47,6 Prozent für ein sehr wichtiges beziehungsweise wichtiges Instrument, um die

Beschäftigungsfähigkeit langfristig zu erhalten. Wichtiger als Coaching werden aber die Instrumente „Gesundheitsförderung“ (68,4 Prozent) sowie diverse Maßnahmen des Arbeitszeitmanagements eingestuft.

ALLIANZ

## Neu bei „dichter dran“

Allianz Inhouse Consulting tritt als 13. Unternehmen der Initiative „dichter dran“ bei. Als Mitglied möchte die interne Managementberatung der Allianz Deutschland AG von den Erfahrungen der aktuellen Mitglieder profitieren. Dr. Wolfgang Naraschewski, Leiter von Allianz Inhouse Consulting, betonte: „Ich bin überzeugt, dass uns der Austausch mit den erfahrenen Mitgliedern der Initiative beim weiteren Ausbau unserer Einheit helfen wird. Wir wollen in den kommenden



Foto: Allianz SE

**Inhouse Consulting.** Allianz setzt auf Erfahrungsaustausch.

Monaten rund 10 Berater einstellen.“ Die Initiative „dichter dran“ verfolgt das Ziel, einen Einblick in die Arbeit im Inhouse Consulting zu gewähren. Der gemeinsame Internet-Auftritt ([www.inhouse-consulting.de](http://www.inhouse-consulting.de)) dient hierfür als Plattform. Ziel ist neben dem kontinuierlichen internen Informationsaustausch auch die Schaffung eines klaren Inhouse-Consulting-Profiles. Auf der Website werden neben Beraterprofilen auch Fallstudien und Informationen zu den Mitgliedern bereitgestellt.

DEUTSCHE TELEKOM

## Open University neue Kooperationshochschule

Als einzige ausländische Universität wurde die britische Open University (OU) von der Deutschen Telekom ausgewählt, um in ihrer Initiative Bologna@Telekom, die kürzlich mit dem „Initiativpreis Aus- und Weiterbildung“, einem gemeinsamen Preis der Otto Wolff-Stiftung und des Deutschen Industrie- und Handelskammertags (DIHK), ausgezeichnet wurde, leistungsstarke Mitarbeiter zu qualifizieren. Zu den Zielen von Bologna@Telekom zählen, zur persönlichen Entwicklung der Mitarbeiter beizutragen und lebenslanges Lernen zu ermög-

lichen sowie den Fachkräftebedarf des Konzerns zu sichern. Das Besondere daran: Bologna@Telekom ermöglicht auch Mitarbeitern ohne Abitur ein Bachelor-Studium. Neben der OU stehen den Beschäftigten sechs weitere deutsche Hochschulen zur Wahl, an der sie ein Bachelor- oder Master-Studium berufsbegleitend absolvieren können. Der Arbeitgeber fördert die Studierenden, indem er zur Hälfte die Studiengebühren übernimmt und pro Studienjahr eine zehntägige Freistellung für Präsenzphasen und Prüfungen gewährt.

# Kommunikation / Konfliktmanagement?

# CCC!

1) Offene Seminare, 2 1/2 Tage (Start abends): Systematische Steigerung Ihrer Kommunikations- (KO) bzw. Konfliktkompetenz (KM). Solides Handwerkszeug. Praxisnah. Konkret umsetzbar! Mögliche Termine siehe rechts.

2) Sie wollen selbst als Konfliktmanagement-Trainer bzw. Mediator arbeiten? **Kompaktausbildung in 12 Tagen** (4 x 3 Tage), Näheres auf unserer Homepage.

- 08.-10. Feb.12 (KM)
- 22.-24. Feb.12 (KM)
- 07.-09. Mrz.12 (KM)
- 16.-18. Apr. 12 (KO)
- 09.-11. Mai 12 (KM)
- 25.-27. Jun. 12 (KM)
- 27.-29. Aug. 12 (KM)



## „Unsere Erfahrung und Spezialisierung = Ihr Vorteil!“

Werner Schienle (Geschäftsführer)

CCC gilt vielen Firmen seit Jahren als **DER** bundesweite Anbieter im Bereich 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 Tel.: 0711/ 889 53 7-1; Fax: -2  
Siemensstr. 96-100 • 70469 Stuttgart info@c-c-c.de • www.c-c-c.de

## Herzlich Willkommen im Hotel Park Soltau

Tagen, Erleben, Genießen und Feiern...



Imitten unberührter Natur, im Herzen der Lüneburger Heide, haben wir ein modernes und anspruchvolles Veranstaltungshotel geschaffen. Das auf die Umgebung angepasste Ambiente bietet Ihnen alle Voraussetzungen für einen angenehmen und erfolgreichen Aufenthalt vom ersten Augenblick!

Telefon: (05191) 6 05-0 177 Einzel- und 18 Doppelzimmer laden  
Telefax: (05191) 6 05-185 ein zum Wohlfühlen. In den modernen  
[www.hotel-park-soltau.de](http://www.hotel-park-soltau.de) Veranstaltungs- und Tagungsräumen mit  
einer Kapazität bis zu 150 Personen,

lassen sich umfangreiche Präsentationen, anstrengende Tagungen und Workshops perfekt durchführen. Auch unser Freizeitangebot wird Sie inspirieren. Ob Fahrrad fahren oder kegeln, Entspannung im Pool mit Sauna und Solarium - tun Sie einfach was Ihnen gefällt.

INTERVIEW

## Jahrgangsbeste der GSA-University geehrt



Foto: GSA University

**Sabine Bleumortier**, Jahrgangsbeste beim 1. Zertifikatslehrgang „Professional Speaker GSA“.

Wegen ihrer lebendigen Keynote „Von der Hundeerziehung zum Azubiflüsterer – Wie Sie Ihren Auszubildenden erziehen“ und wegen ihres praxisnahen Business-Plans wurde die Münchner Trainerin Sabine Bleumortier zur Jahrgangsbesten beim ersten Zertifikatslehrgang zum „Professional Speaker GSA“ ernannt.

Bleumortier ist spezialisiert auf Seminare für Azubis und Ausbildungsbeauftragte in Unternehmen. Sie berät und trainiert beide Seiten und war lange Zeit selbst Ausbildungsleiterin bei einem großen Elektronikonzern. Diese Fortbildung zum Redner wird ab sofort jährlich von der German Speakers Association GSA ([www.gsa-university.org](http://www.gsa-university.org)) und der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB) durchgeführt. Die Teilnehmer durchlaufen ein Jahr lang insgesamt 26 Module zu den Kernkompetenzen eines Speakers, die sich unter den Überschriften „Sales & Marketing“ sowie „Presenting & Performing“ zusammenfassen lassen. Zielgruppe des Lehrgangs, der für 2012 schon ausgebucht ist, sind überwiegend Trainer, die sich das Speaker-Business als zusätzliches Standbein erschließen wollen.

**Sie haben schon als professionelle Trainerin gearbeitet, als Sie sich zum Zertifikatslehr-**

**gang „Professional Speaking“ anmeldeten. Fiel es Ihnen schwer, in die Rolle einer „Schülerin“ zu schlüpfen?**

**Sabine Bleumortier:** Nein, überhaupt nicht. Immer wieder Neues zu lernen, gehört ja zum erfolgreichen Berufsleben dazu. Und mein Expertenwissen spielte hier keine Rolle. Es ging ja darum, als Referent Vorträge in Unternehmen zu halten und dieses Business erfolgreich aufzuziehen. Natürlich waren wir Schüler, aber der Umgang mit den Dozenten war sehr offen. Alle Referenten hatten eine enorme Expertise und haben sehr interessant aus dem Nähkästchen geplaudert und von Situationen erzählt, in denen mal etwas schief lief. Und dann verraten, wie sie erfolgreich damit umgegangen sind.

**Gab es für Sie ein besonderes Highlight während des Lehrgangs?**

**Bleumortier:** Ich hatte während des ganzen Lehrgangs immer wieder Aha-Erlebnisse. Für mich war das Thema Metaphern in Vorträgen und Trainings ein besonderes Schlüsselerebnis. Die Inhalte bleiben so einfach besser beim Zuhörer hängen. Und so ist mir die Analogie zur Hundeerziehung eingefallen, denn Ausbildung ist definitiv auch Erziehungsauftrag.

**Was hat sich für Sie seit dem Abschluss Ihres Lehrgangs verändert?**

**Bleumortier:** Endlich habe ich mein erstes Video ... Nein, Spaß beiseite: Der erfolgreiche Abschluss und das positive Feedback der Prüfungskommission hat mich sehr bestärkt. Den Abschluss habe ich wie viele andere Teilnehmer auch neben dem „normalen“ Trainings- und Beratungsgeschäft gemacht. Und das läuft auch weiterhin sehr gut. Deswegen will ich auch nicht von heute auf morgen ins Speaking wechseln. Neben Beratung und Training rund um die Berufsausbildung wird es die dritte Säule mit Vorträgen geben. Mein Ziel für 2012 ist ganz klar: Erste Aufträge als Speakerin zu bekommen, um so noch mehr und effektiver an einer Steigerung der Ausbildungsqualität in Betrieben mitzuarbeiten.

**Auf Ihrer Homepage [www.bleumortier.de](http://www.bleumortier.de) ist ein Video zu sehen, das einen Ausschnitt aus Ihrer Keynote „Von der Hundeerziehung zum Azubiflüsterer – Wie Sie Ihren Auszubildenden erziehen“ zeigt. Gibt es in der Praxis wirklich diese Parallele?**

**Bleumortier:** Da gibt es erstaunlich viele Parallelen. Beim Hund beginnt die Erziehung am ersten Tag. Sobald der Welpe in die Wohnung oder das Haus kommt, starten Sie. Sie bringen ihm bei, wo sein Schlafplatz ist, wo er Futter bekommt und vieles mehr. So sollte es beim Azubi auch sein, natürlich im übertragenen Sinne. Ausbildungsbeauftragte müssen sich schon vor dem Praxiseinsatz informieren: Welche Aufgaben müssen vermittelt werden, wo können Auszubildende unterstützen? An welchen Arbeitsplatz kann er oder sie sich setzen? Müssen noch Schlüssel für das Büro, ein Computer oder für die Werkstatt ein Werkzeugkasten organisiert werden? Ebenfalls am ersten Tag sollte ein ausführliches Einführungsgespräch mit dem Neuen geführt werden. Welche Abteilungen hat der Auszubildende schon kennengelernt? Was waren die bisherigen Highlights oder Lowlights in der Ausbildung? Hier beginnt die Arbeit am Aufbau der Vertrauensbasis. Oder das Loben: Sicher loben Sie Ihren Hund, wenn er etwas richtig gemacht hat.

**Interview: Martin Pichler ●**

STIFTUNG WARENTEST

## Neues „Spezial Karriere“ erschienen

Die Stiftung Warentest hat im Januar das Sonderheft „test Spezial Karriere 2012“ veröffentlicht. Darin werden eine Vielzahl von Seminar- und Fernunterrichtstests, Marktübersichten und Hintergrundinformationen zu neuen Berufsbildern abgedruckt. Besonders interessant für Trainer und Berater dürfte aber ein Vergleich der Ausbildungsgänge zum „Online-Trainer“ sein, bei dem die Anbieter „Daten + Dokumentation“ und „HFU Akademie der Hochschule Furtwangen“ sehr gut abschnitten. Außerdem hat die Stiftung Warentest zum dritten Mal Weiterbildungsdatenbanken getestet. Unter die Lupe genommen wurden diesmal 26 von rund 200 verfügbaren Internet-Portalen. Unter den bundesweiten Datenbanken siegten

die drei Anbieter „Kursnet“ (Note 1,6), „Seminarboerse“ (Note 1,7) und „Seminarmarkt“ (Note 1,9). Unter den regionalen Datenbanken stachen besonders Hamburgs Kursportal „Wisyy“ (Note 0,8) und die „Weiterbildungsdatenbank Rheinland-Pfalz“ (Note 0,8) hervor.



PROFESSOR GUNTER DUECK

### Feedbacks selten genutzt

Zurückhaltend bewertet Professor Gunter Dueck, inzwischen pensionierter Chief-Technologie-Officer von IBM Deutschland, den Nutzen von Feedback-Systemen in der Führungskräfteentwicklung. „Im Grunde bekommt man als Führungskraft genug Feedback, um sich selbst zu erkennen. Die meisten nutzen das Feedback aber nicht. Warum nicht? Die meisten sehen Feedback zuerst als Versuch eines Vorwurfs“, erklärte Dueck in einem Interview mit der Journalistin Helga König, die es in ihrem Blog veröffentlichte. Wer kritisches Feedback erhalten habe, entschuldige sich vielleicht. In der Regel würde Kritik aber zurückgewiesen und der Kritiker anschließend als Feind bekämpft. Des Weiteren bezweifelt Dueck, dass man „mit ein paar Schulungen“ Führungskraft werden könne. Das würde Jahre dauern. Den meisten Managern fehle dafür aber leider eine „hoch motivierte Beharrlichkeit“.

# Sie können sich nicht um alles kümmern!



Foto: fotolia

BESONDERE  
TAGUNGS  
& EVENT  
LOCATIONS  
[www.toptagungslocations.de](http://www.toptagungslocations.de)

TOP 250  
GERMANY  
DIE BESTEN  
TAGUNGS  
HOTELS  
IN  
DEUTSCHLAND  
[www.toptagungshotels.de](http://www.toptagungshotels.de)

Ihr zuverlässiger Partner  
für die Tagungshotelsuche

[www.toptagungshotels.de](http://www.toptagungshotels.de)

Sukadev Volker Bretz beherrscht zwar Kopfstand und Lotussitz in allen nur denkbaren Varianten, er zeigt sich aber überzeugt davon, dass Yoga in erster Linie ein „innerer Vorgang“ ist. „Es gibt nichts, was man unbedingt körperlich können müsste“, beruhigt der Yoga-Meister unsichere Büromenschen.

# „Business-Yoga hat nichts mit Lotussitz zu tun“

**YOGA.** Der deutsche Sukadev Volker Bretz ist einer der bedeutenden europäischen Yoga-Meister. Nach langem Auslandsaufenthalt gründete er 1992 in Frankfurt am Main sein erstes „Yoga-Vidya“-Zentrum. Sein Ziel war es, ein „lebensnahes“ Yoga zu lehren. Yoga-Übungen werden zum Beispiel so ausgewählt, dass sie gut in den Berufsalltag integriert werden können – ohne Lotussitz und ohne Kopfstand.

Mit 17 begann er, regelmäßig zu meditieren und Yoga zu praktizieren. Volker Bretz, am 3. Februar 1963 in Bad Kreuznach geboren, wuchs in einer Unternehmerfamilie auf, der eine exklusive Möbelfabrik mit etwa 2.000 Mitarbeitern gehörte. Er studierte Betriebswirtschaft in München und schloss 1983, im Alter von 20 Jahren, sein Studium zum Diplom-Kaufmann ab. Schon das Thema seiner Diplomarbeit („Determinanten der Arbeitsmotivation. Eine Analyse vergleichbarer Ansätze aus westlicher und indischer Psychologie“) zeigte, wohin die Reise gehen sollte. Bretz widmete sich ganz dem Yoga, wurde Assistent eines indischen Yoga-Meisters und lernte und lehrte in verschiedenen Yoga-Zentren der USA, Kanadas und Europas. 1992 kam er als Yoga-Meister, der den spirituellen Namen Sukadev erhalten hatte, in seine Heimat zurück, um in Deutschland eine „lebensnahe“ Yoga-Bewegung zu gründen. In drei sogenannten „Yoga-Vidya“-Seminarhäusern ([www.yoga-vidya.de](http://www.yoga-vidya.de)) und bei Kooperationspartnern finden heute pro Jahr etwa 2.300 Yoga-Seminare sowie Yoga-Ausbildungen statt. „Ich sehe das weniger so, dass ich etwas gemacht habe, es hat sich entfaltet“, erklärt Bretz voller Demut seine Entwicklung zum größten Yoga-Seminaranbieter Europas. Er sei nur Instrument von etwas gewesen, das sich ohnehin habe entfalten wollen.

## Welchen Nutzen verspricht das relativ junge Business-Yoga, das Sie in den letzten zwei bis drei Jahren mitentwickelt haben?

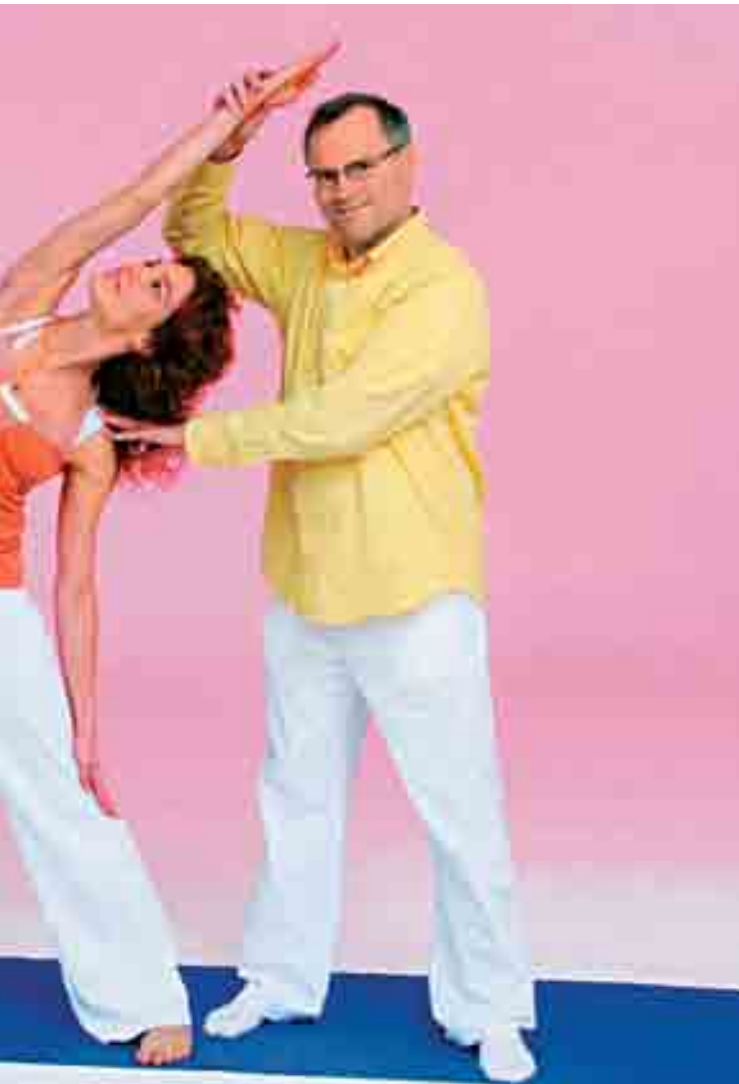
**Sukadev Volker Bretz:** Im Berufsalltag hilft Yoga, dass Menschen sich entspannen können, den Zugang zu ihren inneren Kräften und ihrer Kreativität finden und besser mit Problemen umgehen können. Über das körperliche Üben kommt übrigens eine geistige Komponente fast von selbst mit ins Spiel. Indem man am Körper arbeitet, hat das auch starke Wirkungen auf das Empfinden, die Gefühle, das Selbstwertgefühl und das Selbstbewusstsein.

## Wollen Arbeitgeber überhaupt selbstbewusste Mitarbeiter?

**Bretz:** Wenn man Yoga im Unternehmen anbietet, dann führt das schon dazu, dass Menschen mehr auf sich hören, besser innerlich zentriert sind und auch selbstbewusster und mutiger werden und Zugang zu ihrer inneren Kreativität finden. Das ist insbesondere in Unternehmen gut, wo solche Mitarbeiter gebraucht werden. Natürlich gibt es auch Firmen, die in der Hauptsache wollen, dass Mitarbeiter einfach nur das tun, was zu tun ist. Hier wäre Yoga sinnvoll, damit dem Druck eine Entspannung entgegengesetzt wird, dass die Mitarbeiter nicht krank werden oder

Fotos: yoga vidya





wenn sie Beschwerden haben, dass sie schnell wieder gesund werden. Das wird auf Dauer aber nicht so ganz funktionieren.

#### Wie definieren Sie Business-Yoga?

**Bretz:** Ich habe drei Handlungsbereiche für das Business-Yoga definiert: Problemlinderung, Prävention und Potenzialentwicklung. Business-Yoga hilft erst mal, vorhandene Probleme zu lindern – zum Beispiel Rückenbeschwerden, Kopfweh, Müdigkeit oder Schlafstörungen und Nervosität. Die Wirksamkeit ist empirisch nachgewiesen, da sprechen wir nicht von Theorien oder subjektiven Empfindungen. Prävention heißt dann, Menschen werden einfach weniger krank, wenn sie regelmäßig Yoga üben. Das dritte Feld ist die Potenzialentwicklung: Menschen entwickeln mehr Energie, mehr Selbstbewusstsein. Man lernt, sich geistig zu entspannen, man spürt in sich selbst hinein. In jedem Menschen gibt es diese Kraft, eine innere Stille, die man dann in den Alltag integrieren kann.

#### Gibt es eigentlich einen langfristigen Trend zum Yoga?

**Bretz:** Yoga gibt es schon seit ein paar Tausend Jahren, seit 80 Jahren wird Yoga in Europa praktiziert. Alle zehn Jahre kommt eine neue Welle, die die Yoga-Bewegung verstärkt. Das was wir



jetzt beobachten ist also keine kurzfristige Modeerscheinung! Wenn man als Firma wettbewerbsfähig bleiben will, muss man die Kreativität und Selbstverantwortung der Menschen aufbauen. Unsere Beobachtung ist: Je innovativer ein Berufszweig ist, umso höher ist der Anteil von Menschen, die Yoga üben.

#### Sie bilden zum Beispiel Trainer und Coaches zu Business-Yoga-Lehrern aus. Diese Ausbildung besteht aus einer Grundausbildung, aus Pflichtbausteinen und aus Wahlbausteinen.

##### Wie soll man sich das vorstellen?

**Bretz:** In der Grundausbildung wird die genaue Ausführung und Wirkung der Yoga-Übungen gelernt. Man lernt die Unterrichtsdidaktik, wie eine Yoga-Stunde aufgebaut ist und erfährt, wie man Teilnehmern helfen kann, das Gefühl von Entspannung und Wohlbefinden zu bekommen. Dabei geht es auch um die Frage, wie man eine Yoga-Stunde interessant machen kann, wie man Hilfestellungen gibt und wie man Kurse für Anfänger bis Fortgeschrittene aufbaut. Wichtig ist auch, dass eine Yoga-Stunde an verschiedene körperliche Beschwerden angepasst werden muss. Natürlich wird auch der psychologische und philosophische Hintergrund des Yoga vermittelt. Dann gibt es verschiedene Pflichtbausteine: Wie passt man Yoga an den →

→ Business-Bereich an, wie gewinne ich Kunden und wie gestalte ich den Unterricht in Betrieben. Es geht auch um die Brücken vom Business zum Yoga – hier wird darauf eingegangen, in welchen Branchen was gilt und wie man Angebote für kleinere und größere Unternehmen gestaltet. Schließlich geht es darum, wie Yoga in die Betriebskultur integriert werden kann.

## Es gibt überraschend viele Wahlbausteine bei Ihrer Business-Yoga-Ausbildung. Welche Themen stehen auf einer Hitliste ganz oben?

**Bretz:** „Yoga bei Burn-Out“ sowie „Selbstverwirklichung“ werden am meisten nachgefragt. Burn-Out ist eine Mischung aus Druck von außen verbunden mit innerem Engagement in Verbindung mit Enttäuschung und Ohnmacht. Man kann das Thema von verschiedenen Seiten angehen: Zum Beispiel äußerer Druck, das ist eine Aufgabe der Unternehmensführung, den Druck nicht so aufzubauen. Oder der Bereich inneres Engagement, der grundsätzlich etwas sehr Positives ist. Aber das persönliche Selbstwertgefühl sollte nicht am Erfolg oder Misserfolg im Unternehmen hängen. Großes inneres Engagement heißt ja oft, dass Menschen ihr Selbstwertgefühl davon abhängig machen, ob etwas klappt oder nicht. Da hilft Yoga erkennen, dass mein eigenes Wohlbefinden, mein Energie-Level nicht davon abhängt, wie erfolgreich ich im äußeren Leben bin. Es geht darum, die Gelassenheit im Sinne von Selbstwirksamkeit zu entdecken, also zu erfahren, dass ich nicht ohnmächtig bin. Mein Wohlbefinden hängt nicht davon ab, wie es im Beruf oder auch im Privatleben geht. Yoga hilft, hier tiefer zu sich selbst zu kommen, zu einer größeren Kreativität, man sieht andere Lösungen. Es gibt immer einen dritten Weg. Wenn es ein Dilemma gibt zwischen diesem und jenem, dann muss man sich fragen: Wie geht es auch noch anders?

## Haben Sie eigentlich den Anspruch, bei Ihren Business-Kunden die Unternehmenskultur zu verändern?

**Bretz:** Es wäre falsch, wenn der Yoga-Lehrer die Einstellung hätte, er müsse jetzt durch die Hintertür die Unternehmenskultur verändern. Dazu muss er einen Auftrag haben, ansonsten wäre das vermessen. Unsere Yoga-Angebote passen in die Unternehmenskultur hinein. Wenn es im Unternehmen üblich ist, sich zu siezen, dann siezt man sich in der Yoga-Stunde, wenn

## „Yoga muss nicht sitzend auf der Erde gemacht werden. Sitzen auf einem Stuhl geht auch – notfalls auch in Rock und Anzug.“

man sich duzt, dann duzt man sich dort. Wenn es üblich ist, dass die Menschen in formeller Kleidung herumlaufen und sich nicht in anderer Kleidung sehen lassen sollen, dann wird man das Yoga so machen, dass es in dieser Kleidung stattfinden kann. Wenn es ausdrücklich gewünscht ist, dass man nichts Spirituelles erzählt, dann wird darauf verzichtet.

## Was erwarten Sie von einem angehenden Lehrer für Business-Yoga?



**Vorwärtsbeuge.** Die Anweisung für diese Yoga-Übung lautet: Aus der Stehstellung einatmend die Arme heben, ausatmend mit geradem Rücken nach vorne beugen. Einige Atemzüge die Dehnung genießen. Der Geist des Übenden wird wacher.

**Bretz:** Grundsätzlich ist eine positive Einstellung zur Marktwirtschaft sinnvoll, denn der Yoga-Lehrer sollte sich in der Wirtschaftswelt wohlfühlen. Ein Anforderungsprofil besteht nur insofern, als dass wir für die Business-Yoga-Ausbildung eine klassische Yoga-Lehrer-Ausbildung voraussetzen.

## Gibt es körperliche und altersbedingte Begrenzungen für die Tätigkeit als Business-Yoga-Lehrer?

**Bretz:** Die altersbedingte Grenze für Yoga-Lehrer beginnt bei 108 Jahren (lacht). Es hat nichts mit Yoga zu tun, ob man im Lotussitz sitzen kann oder nicht. Viele Menschen haben die Idee von „körperlich etwas leisten müssen“ im Kopf. Das ist nicht die Grundidee des Yoga. Man kann auch Yoga-Lehrer sein, ohne dass man den Kopfstand oder den Lotussitz praktizieren kann. Es gibt ja verschiedene Berufsverbände im Yoga, und nicht überall ist beispielsweise der Kopfstand Bestandteil der Ausbildung. Es gibt nichts, was man körperlich können müsste, Yoga ist mehr ein innerer Vorgang als eine körperliche Angelegenheit.

## Was wünschen sich eigentlich die Unternehmen vom Business-Yoga?

**Bretz:** Sie erwarten, dass Yoga in das bestehende Gesundheitsmanagement integriert werden kann. Und sie erwarten, dass die Yoga-Vidya-Grundreihe, eine bestimmte Abfolge von Übungen, ans Business angepasst wird: Yoga nicht auf dem Boden, sondern im Sitzen auf einem Stuhl oder im Stehen – notfalls auch in Rock und Anzug. Oft wollen die Betriebe





**Dreieck.** Die Beine einen Meter auseinander. Einatmend den rechten Arm heben und ausatmend den Rumpf nach links beugen. Für drei tiefe Atemzüge verharren. Mit der nächsten Einatmung wieder nach oben, dann zur anderen Seite! Hilft, neue Kraft tanken.

kürzere Sequenzen haben als die klassische Übungsreihe von anderthalb Stunden. Eine weitere Möglichkeit sind die Kleinübungen, die direkt am Arbeitsplatz geübt werden können – beispielsweise auf dem Stuhl sitzend oder stehend mit Dehn- und Lockerungsübungen, Atem- und Entspannungsübungen, die in zwei bis vier Minuten abgeschlossen sind. Wenn man müde ist und wieder fit sein möchte, Lampenfieber hat, weil man gleich eine Präsentation vor der Geschäftsführung halten muss, dann ist das sehr hilfreich.

**Sie betreiben bundesweit drei große Seminarhäuser, in denen das Leben und Arbeiten in einer Gemeinschaft organisiert ist. Wie funktioniert das auf Dauer?**

**Bretz:** Morgens fängt der Tag an mit gemeinsamer Meditation und Yoga-Übungen, abends schließt der Tag genauso. Tagsüber macht jeder seine Arbeit. Vom Begriff des Karma Yoga (Yoga des Handelns) her gesehen heißt arbeiten: Man arbeitet, um Gutes zu bewirken, seine Fähigkeiten zu entfalten. Es geht weniger darum, Geld zu verdienen und Statussymbole zu haben. Daraus kann man einiges für Unternehmen ableiten: Menschen brauchen etwas, um sich zu zentrieren, Meditation und Yoga-Stunden beispielsweise über ein Business-Yoga-Angebot. Das zweite ist, Menschen nicht übermäßig auf den innerbetrieblichen Wettbewerb zu fixieren, sie nur an Kennzahlen zu messen. Drittens nicht zu denken, dass Menschen durch äußere Faktoren motiviert werden müssen. Stattdessen sollte man darauf schauen, wie eine Arbeit beschaffen sein muss, dass Menschen sich entwickeln können. Beliebte Arbeitgeber bemühen

sich ja auch darum. Vieles, was wir im Ashram machen, wird von diesen Unternehmen in die Betriebskultur integriert.

**Besonders wichtig ist Ihnen also ...**

**Bretz:** Menschen in ihren Kompetenzen zu stärken. Der Mitarbeiter muss wissen, was von ihm verlangt wird, die Unternehmensleitung muss aber auch dessen Bedürfnisse und Fähigkeiten kennen. Menschen lassen sich nicht nach den Vorstellungen einer Führungskraft modellieren. Das hält niemand durch, zumindest nicht bei vollem Einsatz.

**Was sind Ihre Zukunftspläne?**

**Bretz:** Drei bedeutsame Felder sind das „Business-Yoga“, die „Yoga-Therapie“ (Behandlung von Krankheiten) sowie Angebote für Menschen, die tiefer ins spirituelle Yoga einsteigen möchten. Was in den nächsten Jahren noch ansteht ist die Ausdehnung ins europäische Ausland.

**2012 veranstalten Sie vom 1. bis 3. Juni in Bad Meinberg den 2. Business-Yoga-Kongress, bei dem es um „neue Werte in der Arbeitswelt“ geht. Welche Werte meinen Sie?**

**Bretz:** Kooperation statt Konfrontation, Kreativität statt stures Befolgen von Anweisungen, selbstbewusstes Handeln statt handeln unter Druck. Und immer zentraler und wichtiger: Selbstmotivation statt Fremdmotivation!

**Interview: Kerstin Richter ●**

## Verschiedene Yoga-Arten

**Hintergrund.** Sechs verschiedene Yoga-Wege werden heute je nach Lehrer mit unterschiedlichen Schwerpunkten zu einem „ganzheitlichen“ Yoga integriert. Die sechs Wege im einzelnen:


- **Hatha Yoga:** Körperorientierte Techniken wie die Yoga-Stellungen, die Atemübungen und Tiefenentspannungstechniken. Für die meisten Menschen ist das der Einstieg ins Yoga.
- **Raja Yoga:** Mentaltraining wie Affirmation, Visualisierung, Achtsamkeit, Selbstbeobachtung, Meditation.
- **Jnana Yoga:** Yoga des Wissens und der Philosophie. Im Jnana Yoga werden Karma und Reinkarnation erklärt. Techniken zur Stärkung der Intuition.
- **Bhakti Yoga:** Weg der Hingabe und Liebe zu Gott.
- **Kundalini Yoga:** Yoga der Energie. Kundalini Yoga beschreibt den Astralkörper mit seinen Chakras (Energiezentren) und Nadis (Energiekanälen). Entfaltung neuer Fähigkeiten.
- **Karma Yoga:** Yoga der Tat. Es gilt, das Schicksal als Chance zu begreifen. Karma Yoga beinhaltet Techniken, Entscheidungen richtig zu treffen.

**SELBSTREFLEXION.** Fehler, Rückschläge, Misserfolge und das Scheitern gehören zu den großen Tabuthemen im Management. Doch nur wer sich Zeit nimmt für eine ausführliche Reflexion, hat die Chance, „das Gute im Schlechten“ zu entdecken und zu reifen.

# Schlau werden

**THESEN ...**

zum Lernen aus Fehlern,  
Misserfolgen, Rückschlägen:



TV-Auftritt am 4. Januar: In einem Interview mit ARD (Ulrich Deppendorf) und ZDF (Bettina Schausten) räumte der politisch angeschlagene Bundespräsident Christian Wulf (links) schwere Fehler ein. Zum erhofften Befreiungsschlag, der die Debatte um Wulffs umstrittenen Privatkredit beendet, wurde der TV-Auftritt allerdings nicht.

# aus Fehlern

**01.**

Nicht sich selbst, sondern sein **Vorhaben** als gescheitert bewerten.

**02.**

Scheitern als Entwicklungsschritt akzeptieren, der zum **Leben** dazugehört.

**03.**

Keine halbherzigen Analysen, sondern gründliche **Reflexion** über Verhaltensmuster.



→ Mittwoch, 4. Januar 2012. Bundespräsident Christian Wulf lehnt einen Rücktritt wegen seiner privaten Kreditaffäre ab. Das bekräftigt er in einem Interview mit ARD und ZDF. Im Übrigen rechtfertigt er sein Verhalten: „Ich möchte nicht Präsident in einem Land sein, wo sich jemand von Freunden kein Geld mehr leihen kann.“ Wulff hat sich unter wachsendem Druck zu diesem TV-Interview entschlossen. Er will damit einen Schlussstrich unter die Debatte ziehen. Mit diesem Versuch ist er jedoch gescheitert, denn er hat bei seinem Fernsehauftritt mehrere Fehler gemacht – unter anderem den, sich mit Teilgeständnissen in immer neue Widersprüche zu verstricken. Der Bundespräsident habe die Gelegenheit verpasst, diese Geschichte zu beenden, weil er glaubte, mit ein paar Häppchen ließen sich die Fragesteller schon abspesen, meint der „Deutschlandfunk“.

Wulffs Scheitern während des TV-Auftritts könnte für ihn ein guter Anlass sein, aus seinen Fehlern zu lernen und zum Beispiel seine bisherige (in der Vergangenheit durchaus erfolgreiche) Häppchenstrategie im Umgang mit der Presse zu überdenken. Natürlich müsste der Präsident das auch wollen und eine Lernstrategie nutzen, die ihn in seiner Situation auch wirklich weiterbringt.

## Neue Studie zum Scheitern

Wahrscheinlich denken viele Leser gerade: „Wulff? Nicht schon wieder.“ Doch nirgendwo lassen sich Fehler, Misserfolge und Rückschläge so detailreich beobachten wie auf der politischen Bühne. Um den Anschein politischer Ausgewogenheit zu wahren, blicken wir auch noch auf Sonntag, den 18. September 2011. Die

Grünen-Spitzenkandidatin Renate Künast verfehlt klar das von ihr aufgestellte Ziel, bei der Wahl des Berliner Landesparlaments den Regierenden Bürgermeister Klaus Wowereit abzulösen. Es gibt den Umfragen zufolge gute Chancen, dieses Ziel zu erreichen. Doch dann wird Wowereits SPD wieder stärkste Partei. Künast gilt nach der Berlin-Wahl als politisch geschwächt – auch wenn ihre Partei darauf verzichtet, sie öffentlich für ihren Wahlkampfstil zu kritisieren.

Die Hauptstadtresse ist sich einig: „Renate Künast war nicht die Richtige für Berlin“, schreibt zum Beispiel der „Tagesspiegel“ und analysiert: Klaus Wowereit sei einfach der bessere Wahlkämpfer mit mehr Detailwissen und mehr Herz und Volksnähe. Die Grünen habe es einfach nicht mitbekommen, als sich die Stimmung in der Stadt gegen sie drehte. „Ihre Kampagne wirkte blutleer.“ Künast sei zudem immer nur als Vorsitzende der Fraktion von Bündnis90/Die Grünen im Bundestag wahrgenommen worden und nicht als überzeugte Landespolitikerin. Es entstand der Eindruck, dass sie sich schnell wieder aus der Landespolitik zurückziehen werde, wenn sie nicht gleich zur Regierenden Bürgermeisterin aufsteigen könne.

Lars Burmeister, geschäftsführender Gesellschafter bei Königswieser & Network – komplementäre Beratung und systemische Entwicklung, Wien, leitete von 2007 bis 2011 ein Forschungsprojekt, das herausfinden wollte, wie Menschen und Organisationen mit der Erfahrung des Scheiterns umgehen und wie Berater ihnen dabei helfen können. Es wurden Menschen aus unterschiedlichen Berufswelten befragt und aus ihren Antworten Hypothesen zum Thema „gescheiter

Scheitern“ abgeleitet. Dabei zeigte sich, dass man besser oder schlechter scheitern kann – je nachdem wie bewusst man sich mit der Problematik auseinandersetzt. Um aus Fehlern, Misserfolgen oder gar aus einem endgültigen Scheitern etwas Konstruktives für die Zukunft zu lernen, ist es laut Burmeister am Wichtigsten, dass man sich der Mühe einer ausgiebigen Reflexionsphase unterzieht.

## Analysen brauchen Zeit

Es scheint typisch menschlich zu sein, dass nach einem Nackenschlag nur oberflächliche Ursachen („Die Arbeitsabläufe wurden nicht eingehalten“) und nur fadenscheinige Begründungen („Die Zeit war noch nicht reif“) gefunden werden. Wichtig ist es deshalb, nicht zu früh zur Tagesordnung überzugehen, sondern inzuhalten und nach den oft verdeckten Wurzeln eines Problems zu suchen. „Viele Menschen haben gelernt, nach Misserfolgen alle Brücken zum Objekt des Versagens abzureißen und schnell weiterzuziehen. Dabei lohnt es sich, stehen zu bleiben und aufzuräumen“, betont Burmeister.

Die bedeutsame Reflexionsphase könnte im Fall Wulff oder Künast folgende Gestalt annehmen: Die Mitarbeiter oder Berater des betreffenden Politikers organisieren jeweils eine Art „Feedbackgruppe“, die zum Beispiel im Fall Künast aus einem Querschnitt der wahlberechtigten Bevölkerung Berlins bestehen sollte. Dazu könnten noch Vertreter unterschiedlicher Parteien und Medien eingeladen werden. Der Organisator dieses Treffens muss sich vorher namentlich überlegen, wen er dabei haben will und seine Wunschkandidaten persönlich ansprechen. Ein

04.

Eine Folge von Selbstreflexion ist eine bessere **Selbststeuerung** in der Zukunft.

05.

**Führungskräfte** werden erst authentisch, wenn sie sich zu Fehlern bekennen.

06.

Verdrängte Misserfolge machen **krank**. Sie kosten Energie und Lebenszeit.



gewisser, bereits bestehender, vertrauensstiftender Kontakt – zum Beispiel über Dritte – erleichtert die Einladung. Laut Burmeister sind Menschen, auch wenn sie nicht zu den politischen Freunden des Feedbacknehmers zählen, durchaus bereit, bei solchen Feedbackgruppen oder Betroffenenparlamenten mitzumachen, wenn man als Einladender die Haltung „Wir haben verstanden und wollen lernen“ an den Tag legt.

Bei dieser Analyse der „relevanten Umwelten“, die das Ergebnis verursacht haben, sollten Fragen gestellt werden wie: „Was waren Gründe, dass es so gekommen ist?“, „Welche Konsequenzen sind zu ziehen für die Person und für die Partei?“ und „Was sollte beibehalten werden?“. Die Beantwortung dieser Fragen braucht Zeit, sodass der (neutrale) Moderator der Veranstaltung für eine differenzierte Diskussion ohne Aktionismus, Dramatisierung und vor allem ohne Beschönigungen sorgen muss. Bei solchen Systemdiagnosen ist es auch wichtig, nicht nur auf die offensichtlichen Dinge zu sehen, über die jeder spricht („Die Bundespolitik hat die Wahl beeinflusst“). Der Moderator sollte auch auf verborgene Signale achten. Worum wurde noch nicht gesprochen? Zum Beispiel über die geringe Small-Talk-Kompetenz von Künast beim Straßenwahlkampf oder über die peinliche Art Wulffs, sich als Opfer zu inszenieren.

### „Banal? Ja, aber nicht trivial“

Burmeister berichtet, dass er immer wieder erstaunt gefragt werde, ob „Reflexion“ wirklich seine wichtigste Empfehlung sei. Er bejaht das: Das klinge zwar banal, aber es sei nicht trivial. „Wir wissen alle, wie wichtig Reflexion ist und gleichzeitig erlebe ich, dass es trotzdem nicht gemacht wird.“ Kaum einer nehme sich Zeit, die weniger offensichtlichen Ursachen von Fehlern zu suchen. Oft begnüge man sich zum Beispiel bei einer Produktionspanne damit, technische Probleme als Ursache zu akzeptieren, während die wahren Ursachen im Kommunikationsverlauf lägen. „Manager werden für Effizienz, Entschlossenheit und Tatkraft bezahlt und nicht für sorgfältiges Reflektieren“, hat auch Amy C. Edmondson, Leadership-Professorin an der Harvard Business School, beobachtet.



**Lars Burmeister**, Königswieser & Network, leitete eine systemische Forschungsgruppe zum Thema „Scheitern“.

Auch für sie ist eine sorgfältige Analyse der naheliegendste und gleichzeitig der am schwersten umzusetzende Rat für alle, die aus Fehlern lernen wollen.

Dass man für diesen Lernprozess andere Menschen braucht, bestätigt James G. March, emeritierter Professor für Soziologie an der Stanford University. Dass jemand ganz alleine aus seinen Erfahrungen die richtigen Schlüsse ziehe, hält er zwar für möglich, aber doch eher für unwahrscheinlich. Die meisten Menschen würden immer nur die Aspekte zur Kenntnis nehmen, die ihre bisherige Meinung bestätigten. In seinem Buch „The Ambiguities of Experience“ beschreibt er, wie schwierig es ist, gemachte Erfahrungen in ein echtes Verständnis der Realität umzuwandeln.

Die Sozialpsychologie weist zusätzlich darauf hin, dass ein Mensch, der einen Fehler begangen hat, grundsätzlich dazu neigt, den eigenen Anteil an der Verantwortung herunterzuspielen und die äußeren Faktoren überzubewerten. Wenn ein anderer einen Fehler begeht, läuft die Sache umgekehrt. Dessen persönliche Verantwortung wird übertrieben und der Einfluss der Situation kleingeredet. Dieser Mechanismus ist so dominant, dass er „fundamentaler Attributionsfehler“ genannt wird.

Ein „Kundenparlament“, eine „Fokusgruppe“ oder eine „Feedbackgruppe“ gelten deshalb als wichtige Voraussetzung für das Lernen aus Fehlern. Es müssen allerdings einige Grundbedingungen erfüllt sein:

- Derjenige, der einlädt und etwas über

sich lernen will, sollte vor Publikum eingestehen können, dass er Fehler gemacht hat. Es sollte spürbar sein, wie sehr ihn sein Scheitern betroffen macht und wie sehr ihm an der Meinung anderer gelegen ist.

- Der neutrale Moderator sollte in der Lage sein, ein Klima der Offenheit und eine entspannte Atmosphäre zu schaffen, in der auch unangenehme Dinge angesprochen werden können.

- Der Moderator sollte auch in der Lage sein, Schuldzuweisungen zu stoppen. Die Frage nach einer Schuld ist unproduktiv. Gerade bei einem Konflikt gibt es nie „Schuldige“ und „Unschuldige“.

- Die Teilnehmer am Reflexionsprozess sollten so ausgewählt werden, dass sie aufgrund ihres Berufs, ihrer Herkunft oder ihrer Einstellung unterschiedliche Perspektiven in die Diskussion einbringen können.

- Wichtig ist dabei auch, dass nicht nur in einer Gruppendiskussion zum Feedback aufgerufen wird, sondern auch in Einzelgesprächen Meinungen abgefragt werden.

Am Beispiel von Wulff und Künast kann man sich leicht ausmalen, dass die wesentlichen Anregungen, die man von einer Feedbackgruppe erwarten kann, auch von einem einzelnen politischen Berater mit großer Erfahrung kommen könnten. Warum also dieser Aufwand? Burmeister warnt: Wer einen „Ich-weiß-was-für-Dich-gut-ist“-Berater engagiert, der verschenke seine Lernchancen. „Feedback muss erlebt und die Gefühle des Feedbackgebers müssen vom Empfänger gespürt werden“, ist sich der Systemiker sicher.

### Persönliches Erleben zählt

Wer Kritik aus zweiter Hand übermittelt bekomme, werde selten wachgerüttelt. „Wir Menschen sind sinnliche Wesen. Ich bin davon überzeugt, dass der direkte Weg auch der einzige Weg ist, um die notwendigen Lernschleifen zu drehen.“

Nach der „Feedbackgruppe“ wird der Feedbacknehmer sich mit seinem Stab oder seinem Coach zurückziehen, die wichtigsten Lernimpulse für sich und seine Organisation auswählen und darauf aufbauend die nächsten Veränderungsschritte festlegen. Am sinnvollsten ist →

## Workshop: „Lernen aus einem gescheiterten Projekt“

**Workshop-Design.** So unterstützten die Profis von Königswieser & Network, Wien, ein Unternehmen dabei, ein gescheitertes Projekt zu analysieren und aus dem Misserfolg konkrete Verbesserungen für die Zukunft abzuleiten.

Der (hier stark verkürzt wiedergegebene) Workshop hat den Titel „Gescheiter scheitern – Lernen aus Projekten, über die man nicht gerne spricht“ und wurde von Lars Burmeister und Leila Steinhilper in ihrem Buch „Gescheiter scheitern“ (Carl-Auer Verlag, 2011) beschrieben.

Der Workshop dauert etwa drei bis vier Stunden und kann mit 8 bis 20 Teilnehmern durchgeführt werden. Wichtig ist, dass nicht nur direkt involvierte Projektmitarbeiter daran teilnehmen, sondern auch das Umfeld des Projekts – zum Beispiel die Mitarbeiter einer Abteilung, deren Kollegen am gescheiterten Projekt mitgearbeitet haben. Diese „verbundenen Außenstehenden“ sind ein wichtiges „Sounding Board“ und ermöglichen mit ihrer Perspektive den Blick über den Tellerrand. Der Ablauf des Workshops (ohne Angaben zu möglichen Pausen):

### 1 Informationen für alle (15 Minuten).

Der Leiter des gescheiterten Projekts gibt Informationen zum Projekt. Er wurde vorher trainiert, subjektive Bewertung und die Schuldfrage zu vermeiden. Er spricht über die Ziele des Projekts, die zu Beginn definiert wurden, die Ressourcen, mit denen das Projekt ausgestattet war, den chronologischen Verlauf von Beginn bis zum Ende, die wesentlichen Ereignisse, die den Projektverlauf beeinflusst haben, die Organisation der Zusammenarbeit durch die Teammitglieder, die Schwierigkeiten und Konflikte, die innerhalb des Projektteams oder in der Kooperation mit anderen Projekten auftraten und welche der definierten Ziele letztendlich erreicht wurden und welche nicht.

### 2 Diskussion in Kleingruppen (40 Minuten).

Die Teilnehmer diskutieren in Kleingruppen den Projektverlauf. In jeder Kleingruppe sitzen Kollegen, die nicht an dem Projekt beteiligt waren. Sie liefern die Außenperspektive. Die Gruppe zeichnet die Höhen und Tiefen des Projekts in zeitlicher Abfolge auf. Bei den Tiefen wird interpretiert, was wohl die Kraft gegeben haben mag, sie zu überwinden.

### 3 Präsentation Arbeitsergebnisse (20 Minuten).

Nacheinander präsentieren die Kleingruppen in jeweils fünf bis zehn Minuten den Verlauf des Scheiterns so, wie sie ihn wahrgenommen haben. Die Vielfalt der Präsentationen ermöglicht immer neue Betrachtungsperspektiven.

**Buchtip:** In „Gescheiter scheitern“ befassen sich 10 Autoren aus dem Umfeld von Königswieser & Network mit Ansätzen, aus Pleiten zu lernen.



### 4 Vertiefungsrunde (30 Minuten).

Die Teilnehmer gehen wieder in „ihre“ angestammte Kleingruppe. Sie diskutieren folgende Fragen (in Vorbereitung für die nächste Übung):

- Was ist im Projekt gut gelungen?
- Was haben die Präsentationen bei mir ausgelöst?
- Was ist daran für uns als Organisation typisch?

### 5 Erarbeitung von Maßnahmen (30 Minuten).

Jede Kleingruppe muss sich entscheiden, ob sie ab sofort aus der Perspektive eines Mitarbeiters, des Managements oder der Organisation argumentieren will. Anschließend gilt es (aus der gewählten Perspektive heraus!) folgende Leitfragen zu beantworten:

- Was wollen wir künftig beibehalten?
- Welche Muster erkennen wir bei uns wieder?
- Welche Learnings können wir für unsere Perspektive ableiten?
- Welche konkreten Maßnahmen in Bezug auf unsere Perspektive schlagen wir vor?
- Was könnte dies für die künftige Arbeit in unserer Organisation bedeuten?

### 6 Präsentation der Ergebnisse.

Die erarbeiteten Maßnahmen werden von den Kleingruppen im Plenum präsentiert. Diese Maßnahmen sind das zentrale Element der Workshops. Es sollte deshalb genügend Zeit zum Nachfragen geben. In der Abschlussrunde wird jeder aufgefordert, die Frage „Was war das Gute im Schlechten beim Scheitern dieses Projekts?“ zu beantworten. Der Workshop kann außerdem noch genutzt werden, um einen feierlichen Schlusspunkt unter das Projekt zu setzen.

Martin Pichler ●

→ es, wenn sich jetzt eine Phase des Experimentierens anschließt. Neues sollte in Form von Testläufen, Pilotprojekten oder Prototypen ausprobiert werden. Außerdem könnte man aufgrund der gemachten Erfahrungen bei bestimmten Problemstellen ein Frühwarnsystem einrichten und regelmäßig fragen „Was läuft gerade nicht gut?“.

Von einer „Feedbackgruppe“ profitiert am meisten, wer als Ratsuchender selbstbewusst und gleichzeitig selbstkritisch ist. Als zentrales Kriterium fungiert dabei die Frage, ob der Betroffene sich als gescheiterte Person erlebt oder ob er nur das Vorhaben als gescheitert betrachtet. Er sollte in Ruhe über folgende Fragen nachdenken können: Was hätte ich ändern können und was nicht? Für welchen Teil des Scheiterns trage ich Verantwortung und für welchen nicht? Menschen, die Scheitern von der eigenen Person abstrahieren, können schneller von einer Außenperspektive auf die Geschehnisse

schauen und daraus lernen. Außerdem hilft es, wenn man seine eigenen Fähigkeiten und Grenzen – insbesondere die eigenen Beschränkungen und blinden Flecke – kennt. Wenn die Latte viel zu hoch lag, weiß man, dass man künftig besser über realistische Ziele nachdenken sollte, bevor man sich auf Abenteuer einlässt. Für viele besteht eine wichtige Lernaufgabe darin, Ziele loszulassen, wenn sie nicht mehr sinnvoll erscheinen oder unmöglich zu erreichen sind.

### Kündigung und Neuanfang

Letztlich macht es die „aufrechte Haltung“ gegenüber dem Scheitern dem Einzelnen leichter: „Wer Fehler und Misserfolge als Entwicklungsschritt akzeptiert, der erlebt zwar tragische Momente, aber er scheitert gescheit“, weiß Burmeister zu trösten, der übrigens über sein eigenes Scheitern schon ganz offen in Zeitschrifteninterviews geredet hat. Als

Assistent des Vorstands einer deutschen Direktbank und als Leiter eines 20-köpfigen Stabs war er vor rund zehn Jahren im Gespräch für eine Spitzenposition in der Linie. Doch als ein neuer Vorstand kam, wurde ein externer Bewerber vorgezogen. Burmeister erinnert sich noch gut an die erlebte Kränkung und die Blamage vor den Mitarbeitern, die wussten, dass der Job des Neuen eigentlich ihm versprochen war. Er kündigte, schnappte sich sein Motorrad und fuhr durch Skandinavien, um nachzudenken. Irgendwann kam er zurück und fand mit der Hilfe eines Coachs seinen Traumberuf. Königswieser & Network steht Burmeister in Sachen Offenheit in nichts nach. Die Beratungsgesellschaft beschreibt in ihrem Buch „Komplementärberatung“, wie die Zusammenarbeit mit McKinsey in bestimmten Projekten scheiterte und wie daraus die Idee zu einem neuen Beratungsansatz entstand.

Martin Pichler ●



## ZERTIFIZIERTER BASISTRAINER ADG

**Der Grundstein für Ihren erfolgreichen Weg zum professionellen Trainer!**

Mit dem „Zertifizierten Basistrainer ADG“ lernen Sie, Trainings selbstständig zu entwickeln und erfolgreich durchzuführen. Auch trockenen Themen verleihen Sie durch innovative Methoden die notwendige Frische. Sie erfahren, wie Sie echte Lernfortschritte erzielen und diese bei Ihren Teilnehmern nachhaltig aufrecht erhalten.

Weitere Infos zu unserem „Zertifizierten Basistrainer ADG“ finden Sie auch unter [www.adgonline.de/trainer](http://www.adgonline.de/trainer) sowie unter [www.adgonline.de/coach](http://www.adgonline.de/coach) für unseren „diplomierten Systemischen Coach ADG“. Neugierig? Gerne informieren wir Sie über die neuen Zertifizierungsstarts!

ADG | Christiane Ritter | T: 02602 14-261 | E-Mail: [christiane\\_ritter@adgonline.de](mailto:christiane_ritter@adgonline.de)

## dipl. SYSTEMISCHER COACH ADG

**Professionelle Coachingkompetenz als Ihr Erfolgsrezept!**

Als „diplomierter Systemischer Coach ADG“ drehen Sie in Gesprächssituationen Konflikte zu „Win-win-Konstellationen“. Sie machen neue Teams arbeitsfähig, entwickeln die Potenziale Ihrer Mitarbeiter und identifizieren Perspektiven für die Bewältigung individueller und unternehmerischer Herausforderungen. Sie denken in Lösungen, nicht in Problemen.

*Ihr Erfolg ist unsere Motivation.*

# Herzklopfen mit 313 PS.



## Der neue 3.0 TDI quattro®. Jetzt im Audi A7 Sportback.

Dass Effizienz auch aufregend sein kann, beweist der neue 3.0 TDI quattro im Audi A7. Er arbeitet mit einem Biturbo und schafft eine Leistung von 230 kW (313 PS) und 650 Nm Drehmoment. Das sorgt nicht nur für eine dynamische Beschleunigung, sondern auch für eine bessere Verbrennung. Mit anderen Worten: weniger Verbrauch, mehr Fahrspaß. Erfahren Sie mehr unter [www.audi.de/a7](http://www.audi.de/a7)

Kraftstoffverbrauch in l/100 km: innerorts 8,0; außerorts 5,6; komb. 6,4; CO<sub>2</sub>-Emission in g/km: komb. 169; Effizienzklasse B.





# Exzellenz über mehrere Standorte hinweg

**PRAXIS.** Die Firma Lekkerland ist allein in Deutschland auf 15 Standorte verteilt. Das stellt besondere Herausforderungen an die Personal- und Organisationsentwicklung. Der „Circle of Excellence“ verbindet beides in einer Entwicklungsmaßnahme.

Keine Organisationsentwicklung ohne Personalentwicklung! Diese Aussage sollte man immer im Hinterkopf behalten, denn organisatorische Veränderungen bringen für die beteiligten Mitarbeiter (fast) immer veränderte Anforderungen an Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten mit sich. Eine Organisationsentwicklung ist nur dann erfolgreich, wenn die Beteiligten ihre berufliche Qualifikation mitentwickeln können.

Und Unternehmen befinden sich im ständigen Wandel. Das lässt sich sehr gut in der operativen Logistik des Convenience-Großhändlers Lekkerland nachvollziehen: Die Mitarbeiter in diesem Bereich sind das entscheidende Bindeglied zum Kunden. Sie stehen täglich vor der Aufgabe, einen perfekten Service zu bieten. Das bedeutet für Lekkerland, die eigenen Prozesse immer wieder zu überprüfen und kontinuierlich zu verbessern. Optimierung und Veränderungsmanagement sind zudem in den bundesweit 15 Logistikzentren auch

aufgrund des ausgeprägten Wettbewerbs eine ständige Anforderung.

Insbesondere die Führungskräfte aus den Bereichen Lager, Transport und Kundenservice sind wesentliche Träger des Wandels und Treiber der Optimierung unserer Abläufe. Sie sind entscheidende Multiplikatoren, um unsere logistische Leistung kontinuierlich zu steigern und Veränderungen an der Basis des Unternehmens umzusetzen. Daher legen wir auf die Auswahl und Entwicklung dieser Schlüsselspieler höchste Priorität.

### Ein Karrierekonzept für alle Standorte in Deutschland

Das Management des Bereichs hat in enger Zusammenarbeit mit der Personalentwicklung ein eigenes Karrierekonzept auf die Beine gestellt. Hiermit kann Lekkerland Potenzialträgern in der Logistik attraktive und transparente Entwicklungsmöglichkeiten bieten. Dieses Karrierekon-

zept beinhaltet verschiedene Karrierestufen, beginnend bei den Auszubildenden, den gewerblichen Mitarbeitern im Lager oder im Fuhrpark, den kaufmännischen Mitarbeitern im Kundenservice über die Ebene der Teammanager bis hin zum „Head of Department“ (Abteilungsleiter), „National Head of“ und schließlich zum „Head of Logistics Center“. Die „Head of Logistics Center“ sind als Logistikleiter für mehrere Standorte mit insgesamt 200 bis 400 Mitarbeitern verantwortlich.

Gezielte Personalentwicklungsprogramme unterstützen den Übergang von einer Karrierestufe in die nächste Ebene (siehe Abbildung auf Seite 29). So haben Mitarbeiter die Chance, sich über ein 18-monatiges Nachwuchsführungsprogramm für die Funktion eines Teammanagers zu qualifizieren. Für diese unterste Führungsebene, die vornehmlich fachlich anleitet, bietet Lekkerland ein neuntägiges Trainingsprogramm an, das sogenannte „Teammanager-Kompetenz-Programm“. Nach dem Wechsel in die erste disziplinarische Führungsaufgabe („of Department“) sind die Mitarbeiter verpflichtet, am „First Leadership Program“ teilzunehmen. Es besteht aus vier Bausteinen mit insgesamt 13 Trainingstagen und schafft eine solide Know-how-Basis, damit sich die Mitarbeiter den wichtigsten Herausforderungen ihrer Führungsarbeit stellen können. Für erfahrene Führungskräfte mit Potenzial auf eine leitende Position (zum Beispiel Logistikleiter) bieten wir das „Manager Performance Program“ an, das stärker auf die Entwicklung von Management- und strategischen Kompetenzen ausgerichtet ist.

Zwischen diesen beiden vornehmlich trainingsorientierten Managementent-

### AUTOREN



**Dr. René Jerusalem** ist als Head of Corporate HR Development, Policies & HR Lis für die Personalentwicklung der Lekkerland Gruppe und das HR-Management der IT-Tochtergesellschaft verantwortlich. Der Organisationspsychologe ist 2006 nach mehrjähriger Tätigkeit in der Personal- und Managemententwicklung zu Lekkerland gekommen.  
[rene.jerusalem@lekkerland.com](mailto:rene.jerusalem@lekkerland.com)



**Ralph Dreger** ist seit 2003 bei Lekkerland beschäftigt und verantwortet seit dem Jahr 2009 im Managementteam der Lekkerland Deutschland GmbH & Co. KG als Vice President den Bereich Operations. Zuvor war der studierte Diplom-Ökonom neun Jahre im Unternehmen Aldi Nord tätig.  
[ralph.dreger@lekkerland.de](mailto:ralph.dreger@lekkerland.de)

**Unternehmen.** Die Lekkerland Deutschland GmbH & Co. KG ist ein Tochterunternehmen der Lekkerland-Gruppe und beliefert aktuell rund 60.400 Geschäfte und Einzelhändler.



Lekkerland



Foto: Peter J. Obenaus, Lekkerland GmbH & Co. KG

wicklungsprogrammen nimmt der sogenannte „Circle of Excellence“ (CoE) eine Sonderstellung ein. Diesen Förderkreis haben wir für besonders leistungsstarke Abteilungsleiter konzipiert, die Potenzial für eine Entwicklung hin zum „National Head of“, mitbringen. Die „National Head of“ sollen künftig Best-Practice-Ansätze in den jeweiligen Funktionsbereichen bundesweit ausrollen und so die Organisationsentwicklung einheitlich vorantreiben. Die Entwicklung des Personals und der Organisation sind im „Circle of Excellence“ systematisch miteinander verzahnt.

## Talentmanagement und Organisationsentwicklung in einem

Als Gemeinschaftsprodukt des Fachbereichs Operations und der Personalentwicklung soll der CoE Strategien zur Umsetzung von logistischen Veränderungsthemen entwickeln. Gleichzeitig dient dieser Förderkreis dazu, Schlüsselspieler aus der Führungsebene von Operations durch interessante Zusatzaufgaben zu fördern, ihnen interne Profilierungsmöglichkeiten zu geben und so an Lekkerland

zu binden. Insofern ist der CoE ein wichtiger Baustein des Talentmanagements im Bereich der operativen Logistik.

2009 wurde ein erster Lauf des CoE mit neun Teilnehmern gestartet und 2010 erfolgreich beendet. Diese erste Gruppe bearbeitete operativ-logistische Innovationsthemen. Einige dieser Themen, wie etwa die Veränderung der logistischen Ablaufprozesse und der Arbeitszeiten in den Logistikzentren, werden derzeit bundesweit ausgerollt. Für die Teilnehmer hat sich der CoE jedoch nicht nur inhaltlich gelohnt: Mittlerweile sind vier der Teilnehmer zum „National Head of“ befördert worden. Hier hat der Förderkreis seine Funktion als Talentpool für nächste Karriereschritte bereits voll erfüllt.

Nach diesem ersten CoE haben Personalentwicklung und Operations die Erkenntnisse und Erfahrungen kritisch ausgewertet. Ein Ergebnis war, dass die Idee, die inhaltliche Gestaltung weitestgehend in die Verantwortung der Teilnehmer zu legen, nicht aufgegangen ist. Ein zweiter kritischer Punkt war der Umfang des bearbeiteten Projekts, das sich im Verlauf des Programms als zu komplex und umfassend erwiesen hatte. Daher haben

wir uns gemeinsam entschieden, das Programm in der nächsten Runde inhaltlich stärker zu strukturieren und die Gestaltung weniger der Eigendynamik der Gruppe zu überlassen. So haben wir ein systematisches Trainingsprogramm mit einer Programmlaufzeit von insgesamt drei Jahren geplant. Gleichzeitig haben wir beschlossen, die Praxisprojekte, deren Bearbeitung sich als ein maßgeblicher Erfolgsfaktor erwiesen hatte, enger durch einen Mentor aus dem Kreis der Logistikleiter begleiten zu lassen. Und schließlich haben wir Projekt-Reviews als fest verankerte Reflexionsschleifen für die oft komplexe Projektarbeit eingeführt.

Anfang 2011 ist die nächste Auflage des CoE gestartet. Die Auswahl der Programmteilnehmer wurde in einem zweischrittigen Verfahren durchgeführt: Zunächst haben die jeweiligen Vorgesetzten eine Vorauswahl vorgenommen. Anschließend haben wir durch Interviews das individuelle Commitment der Kandidaten für die zusätzliche zeitliche Belastung, die dieser Förderkreis mit sich bringt, überprüft.

Schlussendlich konnten fast alle der Kandidaten im Interview überzeugen und am →

## „Das Spiel mit der Macht“

**Interview.** Wo sollte der Personalentwickler im besten Fall im Unternehmen positioniert sein, damit er die Personal- und Organisationsentwicklung in Einklang bringen kann? Möglichst nah bei den Entscheidern, meint Dr. René Jerusalem. Der Head of HR Development erklärt, wie die Personalentwicklung bei Lekkerland aufgestellt ist.

**Lekkerland ist in Deutschland auf 15 Standorte verteilt. Wie kann man unter dieser Bedingung die Organisationsentwicklung als Personaler vorantreiben?**

**René Jerusalem:** Ein großer Teil unserer Führungskräfte ist zentral in Frechen angesiedelt. Aber wir haben auch sehr viele Führungskräfte in den unterschiedlichen Standorten. Wenn man die Organisation nun über alle Standorte hinweg weiterentwickeln will, braucht es ein gutes Alignment; man muss die Führungskräfte auf die gleichen Ziele einschwören. Das schaffen wir einerseits über die Linienorganisation. Hier wird zum Beispiel ein neuer Prozess vom Management vorgegeben und dann in der Fläche ausgerollt – eben „top down“. Andererseits ist hier die dezentrale Organisation der Personalabteilung wichtig.

**Wie sieht diese Organisation genau aus?**

**Jerusalem:** Wir haben HR in einem klassischen Drei-Säulen-Modell aufgestellt. Im Center of Competence, wie etwa der Personalentwicklung, werden die zentralen Instrumente erarbeitet. Dazu gehören auch Führungskräfteentwicklungsprogramme, die zum Teil speziell für die dezentralen Führungskräfte entwickelt wurden. Um alle erarbeiteten Instrumente in die Breite auszurollen, haben wir in der operativen Logistik HR-Business-Partner, die vor Ort arbeiten. Zwischen diesen Kollegen und der Personalentwicklung gibt es einen engen und regelmäßigen Austausch.

**Der Personalentwicklung kommt also bei Lekkerland eine zentrale Rolle zu. Wo ist der Personalentwickler allgemein am besten strategisch angesiedelt?**

**Jerusalem:** Ich sehe das als ein Spiel mit der Macht: Man muss aufpassen, dass man möglichst nah bei den Entscheidungsträgern angesiedelt ist und Einfluss nehmen kann – möglichst direkt in einem Vorstandsressort. Als untergeordneter Teil beispielsweise des Finanzbereichs ist HR eher schlecht positioniert. Denn Personalentwickler sind an wichtigen Personalentscheidungen und Karrierefragen beteiligt. Wer bei solchen Fragen außen vor bleibt, agiert oft nur als Dienstleister, der auf Anforderung bestimmte Entwicklungsmaßnahmen bietet. Natürlich muss man als Personalentwickler einen bestimmten Service bieten und Maßnahmen umsetzen, die vom Management gewünscht sind. Aber man muss auch seine eigene Einschätzung mit einbringen und die Maßnahmen entspre-

chend ausgestalten können sowie die Inhalte der Programme mitbestimmen. Wenn etwa das Thema „Innovation“ in den Fokus der Organisation gerückt werden soll, ist es hilfreich, Entwicklungsmaßnahmen als Vehikel für diese strategischen Themen zu nutzen.

**Da sind wir wieder bei der Organisationsentwicklung, die mit der Personalentwicklung einhergehen sollte.**

**Jerusalem:** Genau – ich denke, beides bedingt sich einander in höchstem Maße. Wer Personalentwicklung vornehmlich als Dienstleistung versteht, kann die Organisationsentwicklung nicht mit vorantreiben. Allerdings darf man hier natürlich auch keine Allmachtsfantasien ausbilden. Der Personalentwickler gibt natürlich nicht die Strategie des gesamten Unternehmens vor. Ich erlebe manchmal Kollegen – und auch externe Berater – in beiden Extremen: Die einen, die sich als reiner Dienstleister verstehen und nur Vorgaben umsetzen. Das ist meines Erachtens nicht ausreichend. Und es gibt die anderen, die glauben, dass sie die Organisation entscheidend verändern. Hier wäre oft mehr Bescheidenheit angemessen – und Realitätsinn.

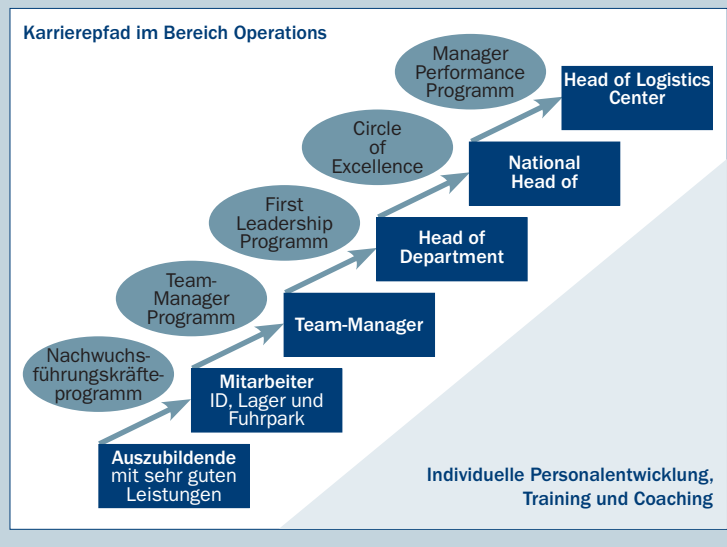
**Interview: Kristina Enderle da Silva ●**

**Dr. René Jerusalem,** Head of Corporate HR Development, Policies & HR Lis der Lekkerland AG & Co. KG.



## Gezielte Personalentwicklung

**Überblick.** Der Karrierepfad in den Logistikcentern von Lekkerland besteht aus sechs Karrierestufen. Spezielle Personalentwicklungsprogramme unterstützen den Übergang von einer Karrierestufe in die nächste Ebene.



→ CoE teilnehmen. Im Hinblick auf eine maximale Erfahrungsbreite und Vielfalt der Gruppe ist es besonders erfreulich, dass vier der zehn Teilnehmer Frauen sind. Wie ist der neue CoE konkret ausgestaltet? Das Programm besteht aus drei Strängen: Projektarbeit, Trainingsprogramm und Vernetzung.

### 1. Baustein: Projektarbeit

Umsetzungsstrategien für operative Themen zu erarbeiten, steht im Zentrum dieses Praxisstrangs. Die Abteilung Personalentwicklung hat in Abstimmung mit dem Leitungsteam Operations drei Aufgabenstellungen definiert. Diese Aufgaben werden in zwei parallelen Gruppen bearbeitet sowie ein Thema durch die gesamte Gruppe. Nachdem die erste Runde des CoE durch ihr Praxisprojekt einen echten Mehrwert für Lekkerland geschaffen hat, liegt die Messlatte für die Teilnehmer in dieser Hinsicht sicherlich hoch. Das Ergebnis der Projektarbeit wird regelmäßig vor dem Kreis der Logistikleiter präsentiert. Durch die fest eingeplanten Projekt-Reviews können die Teilnehmer Zwischenergebnisse bewerten, den Arbeitsprozess reflektieren und durch dieses Erfahrungslernen ihre methodische und soziale Kompetenz stetig erweitern.

### 2. Baustein: Training

Die jeweils zweitägigen Trainingsbausteine sind für die Teilnehmergruppe im Programmverlauf feste zeitliche Anker, an denen sich die gesamte Gruppe trifft und zunehmend zusammenwächst. Am Tag vor dem Training oder am Tag danach nutzen die Teilnehmer die Treffen oft, um die Arbeit an den Praxisprojekten voranzutreiben. Über die gesamte Laufzeit des Programms sind insgesamt acht Trainingsbausteine mit 16 Qualifizierungstagen vorgesehen, zuzüglich Start-Workshop, Projekt-Reviews und Abschlussbaustein. Die Bausteine enthalten genau das methodische und konzeptionelle Rüstzeug, das die Teilnehmer benötigen, um ihre Projekte zum Erfolg zu führen. Beispiele hierfür sind etwa Projektmanagementwissen, Know-how zum Thema „Change Management“ oder Präsentationstechniken. Ergänzt werden diese Themen

um Inhalte aus dem Bereich Mitarbeiterführung, wie zum Beispiel Coaching als Führungsaufgabe.

### 3. Baustein: Vernetzung

Der dritte Strang adressiert eine Erfahrung, die mit dem ersten Programmablauf gemacht wurde. Alle teilnehmenden Führungskräfte sind in ihren Heimat-Logistikzentren exponierte und selbstbewusste Führungskräfte, die es gewohnt sind, selbst zu entscheiden und weitgehend autonom zu handeln. Daher haben wir diesen Strang bewusst integriert, der sowohl die Vernetzung innerhalb des CoE betrifft als auch Kontakte zu anderen Führungskräften aus dem Unternehmen herstellt. Dieses Vernetzen soll dabei helfen, eine Gruppe zu schaffen, deren Mitglieder sich standort- und funktionsübergreifend gegenseitig unterstützen und einen offenen Umgang miteinander pflegen. Das gilt insbesondere dann, wenn es zu Engpässen oder Schwierigkeiten in der Projektarbeit kommt. Bereits im Start-Workshop haben die teilnehmenden Führungskräfte diesen Strang durch Teambildungselemente bearbeitet. Die kollegiale Beratung in den Projekt-Reviews baut darauf auf und vertieft durch Reflexion und Feedback die Beziehungen in der Gruppe. Um sich auch im Unternehmen zu vernetzen, stehen regelmäßige Austauschrunden mit

Führungskräften aus anderen Bereichen auf dem Programm.

Der Erfolg des CoE lässt sich bislang nicht in Kennzahlen, sondern eher qualitativ messen. Aber es ist als Zwischenbilanz festzuhalten, dass die Motivation und das Engagement der Teilnehmer beständig hoch sind und dass sie Umsetzungsstrategien in der notwendigen und erwarteten Qualität entwickelt haben. Längerfristig wird die Messlatte für die Ergebnisse des CoE aber der Umsetzungserfolg dieser Strategien in der Praxis sein. Und der wird im Bereich Operations natürlich in harten Zahlen gemessen.

Es gibt bereits erste positive Signale, dass die entwickelten Lösungen vor Ort tatsächlich umgesetzt werden können und anschlussfähig an die bestehenden Prozesse sind. Insofern hat sich die Idee, fähige Führungskräfte durch ein praxisorientiertes Entwicklungsprogramm zu fördern, sehr gut bewährt und bestätigt die Anfangsthese: Keine Organisationsentwicklung ohne Personalentwicklung! Oder um eine Teilnehmerin zu zitieren: „Durch den Circle of Excellence lerne ich unglaublich viel dazu, kann mich mit Kollegen von anderen Standorten vernetzen und mit dem Know-how, das ich aus dem Tagesgeschäft mitbringe, die Zukunft von Lekkerland positiv mitgestalten. Das finde ich gut.“

Dr. René Jerusalem, Ralph Dreger ●

# Intern planen, extern umsetzen

**OUTSOURCING.** Gerade in der Personalentwicklung lassen sich einige Aufgaben an externe Dienstleister outsourcen. Allerdings sollte man sich gut überlegen, welche Aufgaben im Unternehmen verbleiben müssen.

**Outsourcing.** Ein gut geplantes Netz aus externen Dienstleistern: Gerade in der Personalentwicklung ist dies möglich.



Personalentwicklung will die Leistungs- und Karrierepotenziale der Mitarbeiter entdecken und im Idealfall ausschöpfen. Damit steht diese Personalfunktion dem Kerngeschäft eines jeden Unternehmens sehr nahe. Trotzdem müssen nicht alle Aufgaben der Personalentwicklung im Unternehmen selbst abgewickelt werden. Das Outsourcing von Personalentwicklung und Trainingsmaßnahmen kann sich lohnen und die Personalabteilung entlasten, wenn man dies strategisch angeht. Im Folgenden beschreiben wir, welche Aufgaben für Outsourcing geeignet sind und welche besser im Unternehmen verbleiben sollten.

### **Datenbank der Kompetenzen: Abfrage intern, Pflege extern**

Um Mitarbeiter – ganz gleich, ob den akademischen Eliteeinsteiger oder den ungelernen Beschäftigten mit langer Berufserfahrung – in ihren Qualifikationen entwickeln zu können, müssen Unternehmen sich zuerst einmal eine Basis verschaffen: Durch die Erfassung der vorhandenen Abschlüsse, Kenntnisse und Fähigkeiten. Eine Skill-Datenbank, in der die Fähig-

keiten und Fertigkeiten aller Mitarbeiter abgespeichert sind, ist hier sehr hilfreich, um den Überblick über die im Unternehmen bereits vorhandenen Kompetenzen zu behalten. Denn häufig verfügen Mitarbeiter noch über Kompetenzen, die sie in ihrer aktuellen Position noch gar nicht benötigen, aber künftig für das Unternehmen interessant werden könnten. Die Skill-Datenbank ermöglicht eine systematische interne Suche.

Deswegen ist der erste Schritt zu einer systematischen Personalentwicklung der Aufbau einer zentralen Know-how-Datenbank durch die Personalabteilung. Hier liegt auch bereits das erste Potenzial an Aufgaben, die man auslagern kann: Software und Systematik kann man extern verwalten lassen. An der Datensammlung müssen Mitarbeiter und Führungskräfte beteiligt werden, denn schließlich ist Personalentwicklung eine originäre Führungsaufgabe.

Das Beispiel eines internationalen Anlagenbauers verdeutlicht, wie hier interne und externe Aufgaben zusammenspielen können: Das Unternehmen hat im Rahmen eines Gesamtkonzepts Maßnahmen gegen den Wissensverlust beschlossen,

der in den nächsten Jahren dadurch entstehen wird, dass Spezialisten aller Ebenen und Abteilungen in den Ruhestand gehen. Ein externer Dienstleister recherchiert nun über einen Online-Fragebogen systematisch die Kenntnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter und legt sie strukturiert in einem ausgelagerten Software-Tool ab. In ihrer alltäglichen Arbeit können Führungskräfte und Personaler auf die Daten zugreifen, wenn sie perspektivisch Personallücken füllen müssen. Finden sie einen Ersatzmitarbeiter mit den passenden Kompetenzen, kann die Versetzung beantragt werden, falls nicht, wird die Stelle ausgeschrieben.

Das Wissensmanagement wurde also in seiner Organisationsstruktur professionell ausgelagert, strategisch blieb es als arbeitslebenslange Aufgabe intern, weil das Wissen nahe am Kerngeschäft liegt.

### **Leistungsbeurteilung: Führung intern, Beratung extern**

Ein weiterer Schritt, um das Potenzial der Arbeitnehmer auszuschöpfen – zum ökonomischen Nutzen des Unternehmens sowie zur Motivation der Mitarbeiter –,



## Überblick zum HR-Outsourcing

**Buchtip.** Die Autoren Joachim Gutmann und Sven Kilian haben ihre Erfahrungen im Outsourcing-Bereich in dem Buch „Inhouse-Partner. Strategische Flexibilisierung im Personalbereich“ veröffentlicht. Darin sind auch die im Artikel zusammengefassten Hinweise zur Auslagerung der Personalentwicklung ausführlich enthalten (Haufe Lexware, Freiburg 2011, 224 Seiten, 12,95 Euro).



ist die Leistungsbeurteilung. Die Mitarbeiterbeurteilung als klassisches Personalführungsinstrument ist schwerlich auszugliedern, aber beim Aufbau des Instrumentariums können Diagnostik- und Profilingfachleute den Personalverantwortlichen konzeptionelle Beratung angedeihen lassen.

Auch die Software für die Verwaltung des Leistungsbeurteilungssystems muss nicht intern vorgehalten werden. Wann die nächste Runde fällig ist oder ob ver-

einbarte Kurse absolviert wurden, kann über ein extern geführtes EDV-gestütztes System kontrolliert werden, das dann die Vorgesetzten erinnert – zum Beispiel mit optischen Signalen. Auf diese Weise können Personalentwickler die Führungskräfte im Haus entlasten: Alle Prozesse der Personalentwicklung, der Fort- und Weiterbildung sowie des Trainings von Mitarbeitern sollten daraufhin durchgeführt werden, ob sich administrative Anteile gut von betreuenden Aktivitäten

trennen lassen, ohne die Komplexität der Bearbeitung zu erhöhen oder problematische Schnittstellen zu schaffen – diese sollten dann ausgelagert werden. Dazu zählen auch alle formalen Aufgaben der Leistungsbeurteilung. So bleibt Zeit für die Vorgesetztenfunktion.

### Grundsätzlich: Verwaltung intern, Umsetzung extern

Aus der Leistungsbeurteilung ergeben sich weitere Personalentwicklungsschritte. Bei der Überlegung, welche darauffolgenden Elemente ausgelagert werden, muss zuerst eine Liste der vorhandenen Entwicklungselemente her:

- Sind Ausbildungs-, Trainee- oder Nachwuchsprogramme vorhanden?
- Gibt es ein Mitarbeiterbeurteilungssystem und/oder Assessment-Center?
- Ist bereits eine systematische Nachfolgeplanung und ein Wissensmanagement strategisch im Einsatz?
- Gibt es eine Talentmanagementstrategie?
- Werden bereits Weiterbildungen, Seminare und Managemententwicklungsprogramme durchgeführt?



### AUTOREN



**Joachim Gutmann** ist Herausgeber zahlreicher Publikationen zu Managementthemen. Seit

2000 ist er Vorstand der GLC Glücksburg Consulting AG in Hamburg. Zu den Stationen vor dieser Tätigkeit zählen Kienbaum Consultants International, Handelsblatt und das Isoplan Institut in Saarbücken/Bonn.

[jgutmann@glc-group.com](mailto:jgutmann@glc-group.com)



**Sven Kilian** ist langjähriger Experte in der deutschen Personaldienstleistungs-

branche. Seit 2007 ist er Vorsitzender der Geschäftsführung des Personaldienstleisters Time Partner. Davor war er sechs Jahre Mitglied der Geschäftsleitung und Regionaldirektor der Randstad Deutschland GmbH.

[info@timepartner.com](mailto:info@timepartner.com)

→ Strategische Elemente der Personalentwicklung sind kein Feld, das extern beackert werden sollte, denn sie sind für das Kerngeschäft existenziell. Für die Diagnostik und einzelne Weiterbildungen können externe Berater und Trainer dagegen die kompetentere, effizientere und bessere Lösung sein.

Die Entscheidung, welche Personalentwicklungsaufgaben nicht zum Kerngeschäft der Personalverantwortlichen gehören, sondern nur eine unterstützende Funktion haben und deshalb ausgelagert werden können, gestaltet sich schwieriger als bei den meisten anderen Personalprozessen. Die Grenzziehung könnte im Begriff „Verwaltung“ liegen:

- Seminarverwaltung (An- und Abmeldungen, Kostenzuordnung)
- Veranstaltungsmarketing (Zusammenstellung und Publikation der Angebote)

- Kursmanagement (Inhouse-Schulungen, Kurse, Studiengänge, Corporate University)

- Verwaltung des Beurteilungssystems (Feedback, Transfer)

Diese Elemente können durchaus ausgelagert werden.

Um genau zu wissen, ob Sie mit Ihren Entscheidungen zu Organisation und Durchführung von Weiterbildung und Ihrem Kursmanagement noch auf dem richtigen Weg sind, sollten Sie Ihr Unternehmen regelmäßig mit anderen der gleichen Branche benchmarken.

## Risiko: Firmenkultur beachten

Bei der Frage, welches Risiko sich möglicherweise mit dem Outsourcing der Personalentwicklung verbindet, ist der Hinweis auf die Firmenkultur spielentscheidend. Sind die Mitarbeiter externe

Berater, Diagnostiker, Trainer und Entwickler gewohnt – zum Beispiel aus dem Bewerbermanagement oder der Personalbetreuung? Dann ist davon auszugehen, dass die Berater ausreichend auf die Firmenkultur eingeschworen wurden und die Mitarbeiter den vertrauensvollen Umgang mit ihnen gelernt haben. Wenn es gut kommuniziert wird, können auch konzeptionelle Anteile der Personalentwicklungsprozesse ausgelagert werden. Natürlich muss dann der Dienstleister eine kontinuierlich enge Bindung an das Unternehmen haben. Denn Fehlentwicklungen können erhebliche Nachteile für den Wettbewerb bringen.

## Das Dienstleistungsangebot

Stellt sich nun noch die Frage, wie die Angebote auf dem Markt des Outsourcings von Personalentwicklung aussehen. Von den in einer Studie von Dr. Geke & Associates analysierten Outsourcing-Dienstleistern bieten 64 Prozent Services in der Personalentwicklung an. Innerhalb dieser Kategorie stehen die Themen „Organisation von Seminaren“ und „Talentmanagement“ (je 44 Prozent) im Fokus. Beispielhafte Services im Talentmanagement sind etwa Potenzialanalysen oder Fortbildungsprogramme.

Insgesamt ist das Dienstleistungsangebot eher operativ und administrativ geprägt. Das ist vor allem auf zwei Faktoren zurückzuführen: Einerseits wenden sich die Unternehmen, die Trainingsmaßnahmen auslagern, zumeist an große private oder öffentliche Bildungsträger und -einrichtungen. Diese fungieren in der Regel nicht als Outsourcing-Partner. Andererseits ist die Nachfrage nach administrativen Angeboten in der Personalentwicklung auch nicht sehr groß, wie eine Kienbaum-Studie zeigt: Bereits 30 Prozent der Unternehmen haben die Durchführung ihrer Personalentwicklungs- und Trainingsmaßnahmen ausgelagert. Weitere 15 Prozent planen dies. Bei der Administration behalten die Unternehmen lieber die Kontrolle. Nur neun Prozent haben sie ausgelagert, weitere elf Prozent haben es vor. Welche Dienstleister das Outsourcing von Personalentwicklung anbieten, können Sie der Tabelle auf Seite 33 entnehmen.

Joachim Gutmann, Sven Kilian ●

## Leitfragen

**Checkliste.** Wie gut eignet sich Ihre Personalentwicklung für ein Outsourcing? Wie gut führen Sie es bereits durch? Finden Sie es anhand der folgenden Fragen heraus.

- Wird die Personalentwicklung zentral verwaltet?
- Werden die administrativen Aufgaben der Personalentwicklung und des Trainings EDV-gestützt bearbeitet?
- Wurde offen und offensiv kommuniziert, welche Personalentwicklungsprozesse outgesourct wurden?
- Sind Auswahl- und Förderkriterien für das Talentmanagement klar definiert worden?
- Sind die Berater, Diagnostiker und Trainer didaktisch und inhaltlich ausreichend auf die spezifischen Bedürfnisse des Unternehmens hin geschult worden?
- Garantieren die externen Dienstleister, dass unternehmenskulturelle Komponenten beachtet werden – in der Diagnostik wie in der Weiterbildung?
- Sind Elemente der Erfolgskontrolle mit den Dienstleistern vereinbart worden?
- Gibt es ein regelmäßiges Weiterbildungs-Benchmarking?
- Sind die Schnittstellen zwischen Kursmanagement und Personalplanung gewährleistet?
- Sind die Prozesse in der Personalentwicklung präzise bestimmt und nach Verwaltungs- und Betreuungselementen differenziert worden?
- Sind die Führungskräfte in die Outsourcing-Entscheidung der Personalentwicklung eingebunden worden?



# Outsourcing-Dienstleister

**Marktübersicht.** Die Tabelle bietet einen Überblick zu den Dienstleistern, die das Outsourcing von Personalentwicklung und Training anbieten. Die Gesamtübersicht mit allen Outsourcing-Anbietern finden Sie im Buch „Inhouse-Partner“, das die Autoren veröffentlicht haben.

Unternehmen	Adresse	Unternehmen	Adresse	Unternehmen	Adresse
<b>Accenture</b>	Campus Kronberg 1 61476 Kronberg im Taunus Tel. 0800 1801981 <a href="http://www.accenture.de">www.accenture.de</a>	<b>Datev DATEV eG</b>	90329 Nürnberg Tel. 0911 3190 <a href="http://www.datev.de">www.datev.de</a>	<b>PERSONAL PARTNER ext. Personalabteilung GmbH</b>	Anger 6 97702 Münnerstadt Tel. 09733 8224 <a href="http://www.personal-partner.eu">www.personal-partner.eu</a>
<b>access Kelly-OCG GmbH</b>	Schanzenstraße 23 51063 Köln Tel. 0221 9564900 <a href="http://www.access.de">www.access.de</a>	<b>delphi HR-Systems GmbH</b>	Nagelsweg 37-39 20097 Hamburg Tel. 040 37479970 <a href="http://www.delphi-mb.de">www.delphi-mb.de</a>	<b>Personalwerk GmbH</b>	Kreuzberger Ring 24 65205 Wiesbaden Tel. 0611 711880 <a href="http://www.personalwerk.de">www.personalwerk.de</a>
<b>ADP Employer Service</b>	Frankfurter Straße 227 63263 Neu-Isenburg Tel. 069 58040 <a href="http://www.de-adp.com">www.de-adp.com</a>	<b>Gisa GmbH</b>	Leipziger Chaussee 191a 06112 Halle Tel. 0345 585-0 <a href="http://www.gisa.de">www.gisa.de</a>	<b>profibu GmbH</b>	Schanzenstraße 7-31 51063 Köln Tel. 0221 9625610 <a href="http://www.profibu.de">www.profibu.de</a>
<b>APM Holding AG</b>	Redwiesenstraße 1 71229 Leonberg Tel. 07152 901140 <a href="http://www.apm-personal-service.de">www.apm-personal-service.de</a>	<b>HANSALOG GmbH &amp; Co. KG</b>	Am Lordsee 1 49577 Ankum Tel. 05462 7650 <a href="http://www.hansalog.de">www.hansalog.de</a>	<b>Rechenzentrum Hartmann GmbH &amp; Co. KG</b>	Fliethstraße 90 41061 Mönchengladbach Tel. 02161 813950 <a href="http://www.rzh-nds.de">www.rzh-nds.de</a>
<b>arvato HR services</b>	An der Autobahn 33310 Gütersloh Tel. 05241 8041446 <a href="http://www.arvatohrservices.de">www.arvatohrservices.de</a>	<b>ICS adminservice GmbH</b>	Am Haupttor, Bürocenter 06237 Leuna Tel. 03461 433003 <a href="http://www.ics-adminservice.de">www.ics-adminservice.de</a>	<b>SAGE HR Solutions AG</b>	Karl-Heine-Straße 109-111 04229 Leipzig Tel. 0341 484400 <a href="http://www.sage.de">www.sage.de</a>
<b>AutoVision GmbH</b>	Major-Hirst-Straße 11 38442 Wolfsburg Tel. 05361 8972434 <a href="http://www.autovision-gmbh.com">www.autovision-gmbh.com</a>	<b>Kienbaum Management Service GmbH</b>	Alefelder Straße 47 51645 Gummersbach Tel. 02261 7030 <a href="http://www.kienbaum.de">www.kienbaum.de</a>	<b>SD Worx GmbH</b>	Im Gefierth 13c 63303 Dreieich Tel. 06103 38070 <a href="http://www.sdworx.de">www.sdworx.de</a>
<b>BASF IT Services Holding GmbH</b>	Jaegerstraße 1 67059 Ludwigshafen Tel. 0621 6099550 <a href="http://www.information-services.basf.com">www.information-services.basf.com</a>	<b>Mercer Deutschland GmbH</b>	Lyoner Straße 36 60528 Frankfurt am Main Tel. 069 6897780 <a href="http://www.mercer.de">www.mercer.de</a>	<b>Solvenius GmbH</b>	Am Wallgraben 100 70565 Stuttgart Tel. 0711 78105 <a href="http://www.solvenius.de">www.solvenius.de</a>
<b>Bayer Business Services GmbH</b>	Customer & Sales Service Center 51368 Leverkusen Tel. 0214 3046360 <a href="http://www.bayerbbs.com">www.bayerbbs.com</a>	<b>Northgate Arinso</b>	Waldecker Straße 9 64331 Mörfelden-Walldorf Tel. 06105 703670 <a href="http://www.northgatearinso.de">www.northgatearinso.de</a>	<b>TDS HR Services &amp; Solutions GmbH</b>	Konrad-Zuse-Straße 16 74172 Neckarsulm Tel. 07132 36601 <a href="http://www.tds.de">www.tds.de</a>
<b>bebit Informati-onstechnik GmbH</b>	Dynamostraße 17 68165 Mannheim Tel. 0621 40010 <a href="http://www.bebit.de">www.bebit.de</a>	<b>ORGA GmbH</b>	Zur Gießerei 24 76227 Karlsruhe Tel. 0721 40042000 <a href="http://www.orga.de">www.orga.de</a>	<b>Towers Watson</b>	Abraham-Lincoln-Straße 22 65189 Wiesbaden Tel. 0611 7940 <a href="http://www.towerswatson.com">www.towerswatson.com</a>
<b>Bremer Rechenzentrum GmbH</b>	Universitätsallee 5 28359 Bremen Tel. 0421 201520 <a href="http://www.brz.ag">www.brz.ag</a>	<b>PERKURA GmbH</b>	Frankenstraße 150A 90461 Nürnberg Tel. 0911 2744890 <a href="http://www.perkura.de">www.perkura.de</a>	<b>VEDA GmbH</b>	Carl-Zeiss-Straße 14 52477 Alsdorf Tel. 02404 55070 <a href="http://www.veda.net">www.veda.net</a>

Quelle: Gutmann/Kilian: Inhouse-Partner

# So verbessert Feedback den Führungsstil nachhaltig

**AWARD.** Für das Projekt „180-Grad-Feedback und transformationale Führung“ wurde Heinz-Gunter Kursawe, Chief-Manager der Ricoh Academy Germany, mit dem 2. Platz in unserem Wettbewerb „Chief-Learning-Officer 2011“ ausgezeichnet. Die Academy ist Teil von Ricoh Deutschland, einem Spezialisten für digitale Bürokommunikation mit Hauptsitz in Hannover. In diesem Artikel beschreibt Kursawe sein Gewinner-Projekt.

Um sich als Führungskraft stetig zu verbessern und persönlich weiterzuentwickeln, ist ein regelmäßiges Feedback zur eigenen Leistung und zum eigenen Verhalten notwendig. Eine Führungskraft erhielt bislang bei Ricoh Deutschland eine regelmäßige Beurteilung durch ihren direkten Vorgesetzten, zur Weiterentwicklung ihres Führungsverhaltens benötigt sie jedoch auch das Feedback ihrer Mitarbeiter. Erst

wenn Selbst- und Fremdeinschätzung gegenübergestellt und relative Stärken und Schwächen identifiziert werden, entsteht ein mehrdimensionales Gesamtbild. Im Frühjahr 2010 wurde deshalb bei Ricoh Deutschland das 180-Grad-Feedback für Führungskräfte eingeführt. Bei der Auswahl eines entsprechenden Dienstleisters haben wir insbesondere Wert auf die Auswahl eines evaluierten Feedback-In-

struments gelegt. Als Partner haben wir Herrn Professor Dr. Jens Rowold gewinnen können, der am Zentrum für Weiterbildung der TU Dortmund Forschungsprojekte zur transformationalen Führung leitet. Mit ihm und seinem Team haben wir ein aussagekräftiges Befragungsinstrument aufgebaut und die Befragung inklusive der darauffolgenden Maßnahmen (Feedback-Gespräche und Trainings-



Foto: Thomas Einberger / argum

**Heinz-Gunter Kursawe (Mitte)**, Ricoh Academy Germany, erhält die Chief-Learning-Officer-Urkunde aus den Händen von Professor Dr. August-Wilhelm Scheer (rechts), dem Jury-Vorsitzenden. Die Jury lobte die wissenschaftliche Fundierung des Feedback-Verfahrens, die konsequente Umsetzung innerhalb von Ricoh Deutschland mit seinen rund 2.600 Mitarbeitern und die individuellen Feedback-Berichte, die hervorragende Ausgangspunkte für weitere Entwicklungsmaßnahmen sind. Die hohe Rücklaufquote deutet auf eine nachhaltige Wirkung hin.

maßnahmen) durchgeführt. Das Ziel des Führungskräfte-Feedbacks ist es, die Führungskräfte von Ricoh Deutschland dabei zu unterstützen, die Stärken im individuellen Führungsverhalten und potenzielle Entwicklungsbereiche zu erkennen. Darauf aufbauend, wird konkret durch ein Trainingskonzept der Ansatz der transformationalen Führung unterstützt.

Der Fragebogen für das 180-Grad-Feedback wurde in Kooperation mit den Mitarbeitern des Zentrums für Weiterbildung der TU Dortmund entwickelt. Dabei wurden die im Unternehmen bereits etablierten Führungs- beziehungsweise Personalentwicklungsinstrumente eingebunden, um eine Rückmeldung zu den bestehenden Instrumenten zu erhalten. Hierzu zählen die verabschiedeten und von allen Führungskräften unterzeichneten Führungsleitlinien, das Kompetenzmanagement und das seit Jahren etablierte Führungskonzept „Situatives Führen“. Der Fokus des Führungskräfte-Feedbacks liegt auf der sogenannten transaktionalen und transformationalen Führung. Diese

Führungsstile sind aus aktueller wissenschaftlicher Forschung diejenigen Stile, von denen bekannt ist, dass sie mit Leistungsindikatoren wie zum Beispiel der Leistung und Zufriedenheit der Mitarbeiter in Beziehung stehen. Führungskräfte die transaktional oder sogar transformational führen, weisen mit ihren Teams signifikant bessere Leistungen auf. Der Fragebogen zur Erfassung des transaktionalen und transformationalen Führungsstils ist die deutsche Übersetzung des validierten Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). Ein entsprechender Pretest wurde vorab durch eine Diplomandin mit einem kleinen Kreis der Führungskräfte der Sales Division durchgeführt. Die Ergebnisse des Pretests wurden für die weitere Aufbereitung des Fragebogens mit Bestandteilen wie den Führungsleitlinien und den Führungskompetenzen des Kompetenzmanagements genutzt. Hierzu wurden ebenfalls wissenschaftlich validierte Fragebögen genutzt, um eine fundierte Befragung mit relevanten Ergebnissen sicherstellen zu können.

Im ersten Teil des individuellen Feedback-Berichts an die Führungskraft liegt der Fokus auf der sogenannten transaktionalen und transformationalen Führung. Im zweiten Teil des Berichts steht die sogenannte „Situative Führung“ im Vordergrund. Dieser Ansatz wird regelmäßig bei Ricoh Deutschland trainiert. Die Führungskräfte erhalten durch diese Auswertung ein Feedback, inwiefern ihr Führungsverhalten den Empfehlungen der situativen Führung entspricht. Im dritten Teil des Berichts werden ihre Befragungsergebnisse im Hinblick auf das Kompetenzmanagementmodell und die Führungsleitlinien von Ricoh Deutschland ausgewertet. Vor der Durchführung des 180-Grad-Feedbacks wurde im Rahmen einer Betriebsvereinbarung mit dem Betriebsrat vereinbart, dass erst ab drei Mitarbeiter-Feedbacks pro Führungskraft eine Auswertung mit Fremdbild erstellt wird. Diese Betriebsvereinbarung stellte insbesondere die vertrauliche Behandlung der Ergebnisse und die anonymisierte Befragung sicher. Das 180-Grad-Feedback wurde im Frühjahr 2010 mittels eines On- →

## Was ist „transformationale“ Führung?

**Hintergrund.** Im ersten Teil des 180-Grad-Feedbacks bei Ricoh Deutschland werden bei den Mitarbeitern konkrete Verhaltensweisen des Vorgesetzten (aus der Perspektive der Mitarbeiter) erfasst und daraus der bevorzugte Führungsstil ermittelt. Der Fokus liegt auf der sogenannten transaktionalen und der transformationalen Führung.

Transaktionale Führung (Austausch) heißt: Der Mitarbeiter erbringt eine Leistung und erhält eine positive Gegenleistung (materiell oder immateriell). Demgegenüber wird beim transformationalen Stil die Sinnhaftigkeit der Arbeit herausgestellt. Die Chefs kommunizieren eine positive Vision und transformieren so die individuellen Ziele der Mitarbeiter. Erfolgreiche Führungskräfte nutzen beide Stile. Um transformationale Führung genau beschreiben zu können, werden bei Ricoh sechs Aspekte unterschieden:

### 1 Intellektuell anregen.

Mitarbeiter sollen frische, innovative Sichtweisen entwickeln und althergebrachte Denkmuster hinterfragen.

### 2 Individuell unterstützen.

Unterstützung durch den Chef bei Herausforderungen. Jeder Mitarbeiter ist als Individuum zu behandeln.

### 3 Hohe Leistung erwarten.

Hohe Leistungserwartungen des Chefs erzeugen Erfolg. Entscheidend ist, dass sie begründet werden.

### 4 Gruppenziele fördern.

Gruppen arbeiten am besten zusammen, wenn sie an einem gemeinsamen, genau definierten Ziel arbeiten und die Rollen klar verteilt sind. Das Wir-Gefühl steigt stark.

### 5 Vorbild sein.

Eine Führungskraft wirkt über ihre Vorbildfunktion. Sie führt eher über „Taten“ und weniger über „Anweisungen“.

### 6 Zukunftsvision aufzeigen.

Chefs zeigen inspirierende Visionen für ihre Arbeitsgruppe auf. Mitarbeiter setzen dann maximale Motivation zur Erreichung von arbeitsbezogenen Zielen frei.

## Feedback, das Managern und Unternehmen nützt

**Interview.** Im Gespräch mit „wirtschaft + weiterbildung“ erläutert Heinz-Gunter Kursawe den positiven Einfluss eines 180-Grad-Feedbacks auf die Führungskultur und die Vorteile, die bei PE-Projekten aus der Zusammenarbeit mit einer Universität erwachsen können.

Foto: Einberger



Heinz-Gunter  
Kursawe,  
Ricoh Akademie  
Germany

### Was erhofften Sie sich von der Einführung des 180-Grad-Feedbacks? Schließlich war Ricoh Deutschland auch vorher schon erfolgreich.

**Heinz-Gunter Kursawe:** Wir haben den Wunsch, immer noch besser zu werden. Durch eine in unserem Haus durchgeführte Analyse der TU Dortmund wurde zum Beispiel nachgewiesen, dass Führungskräfte, die den transformationalen Führungsstil pflegen, gemessen an Umsatz und Ertrag und bei weiteren Ricoh-spezifischen Kriterien signifikant erfolgreicher waren als andere. Da ist es leicht nachvollziehbar, wenn die Geschäftsleitung sagt, wir wollen, dass möglichst alle Führungskräfte diesen Führungsstil praktizieren. Mit unserem 180-Grad-Feedback messen wir indirekt, wie sehr die einzelne Führungskraft den transformationalen Führungsstil lebt und auch die Kunst des situativen Führens beherrscht.

### Gab es Widerstände, als das 180-Grad-Feedback zum ersten Mal durchgeführt wurde?

**Kursawe:** Nein, denn die Führungskräfte spüren in der Regel schon, dass sie recht einsam sind und interessieren sich sehr für ein detailliertes Fremdbild. Sie sind überzeugt, bei der täglichen Führungsarbeit davon zu profitieren. Wir verbiegen keine Führungspersönlichkeiten, sondern zeigen Chancen auf. Etwa 95 Prozent aller Führungskräfte waren sehr dankbar und das, obwohl einige durch das Feedback erfahren hatten, wie sehr sie sich überschätzen, wenn sie selbst ihre Führungsfähigkeiten beurteilen sollen (was auch Teil des Feedback-Prozesses war).

### Wie freiwillig war das 180-Grad-Feedback?

**Kursawe:** Es gibt eine Betriebsvereinbarung, die es jeder Führungskraft freistellt, am 180-Grad-Feedback teilzunehmen oder nicht. Es ist klar geregelt, dass außer der Führungskraft und dem zuständigen Personalentwickler keiner die Ergebnisse des Feedbacks sieht. Es obliegt allein der Eigenverantwortung der Führungskraft, was sie aus dem Feedback macht. Der Nachteil bei diesem Vorgehen besteht darin, dass man als Unternehmen das Optimierungspotenzial bei einzelnen Führungskräften nicht gezielt bearbeiten kann, wenn sie nicht von sich aus mitspielen. Gerade Menschen, die keine optimalen Feedback-Ergebnisse haben, neigen dazu, das Verfahren infrage zu stellen und einfach so weiterzumachen wie bisher. Auf mittlere Sicht wollen wir die Betriebsvereinbarung dahingehend ändern, dass die nächsthöhere Führungskraft als Coach ihrer Mitarbeiter Einblick in die Ergebnisse nehmen kann.

### Wie stark ist der Erwartungsdruck der Mitarbeiter, dass sich nach ihrem Feedback etwas ändert?

**Kursawe:** Es gibt eine große Erwartungshaltung bei den Mitarbeitern, und das Beste daran ist, dass es im Vergleich zu früher eine spezifischere Erwartungshaltung ist. Wir haben den Führungskräften empfohlen, dass sie mit ihren Mitarbeitern offen über ihr Ergebnis reden. Da dieser Empfehlung in der Regel gefolgt wurde, hatten die Mitarbeiter anschließend eine Vorstellung, was sie von ihrer Führungskraft erwarten dürfen.

### Wie und warum kam Ihr Kontakt zu Professor Dr. Jens Rowold von der TU Dortmund zustande?

**Kursawe:** Ich kam als Seiteneinsteiger ins Personalwesen und bin immer offen für jede Art von Erfahrungsaustausch. Und so kam es, dass wir über unsere Benchmarkkontakte auf die TU Dortmund gestoßen sind. Das Ganze hat einen weiteren Vorteil: In unseren EFQM-Audits werden wir oft gefragt, warum wir als Personalentwickler einen bestimmten Ansatz ausgewählt haben. Man hat dann gute Argumente, wenn man mit einer Universität zusammenarbeitet, die ihr Vorgehen auch wissenschaftlich evaluiert. In Krisenzeiten könnte ich außerdem nachweisen, was die Personalentwicklung bei uns zum Erfolg des Unternehmens beiträgt. Und zwar nicht nur mit warmen Worten, sondern mit ganz konkreten Kennzahlen.

Interview: Martin Pichler ●

→ line-Fragebogens für alle Führungskräfte und Mitarbeiter von Ricoh Deutschland durchgeführt. Führungskräfte und Mitarbeiter sind per E-Mail über die Befragung informiert worden und hatten daraufhin sechs Wochen Zeit, eine Selbst- beziehungsweise Fremdbewertung vorzunehmen. Die Teilnahme war freiwillig und vertraulich.

## 96 Prozent Teilnahmequote

Die Teilnahmequote der Führungskräfte im Rahmen der Selbstbewertung ist mit 96 Prozent bei einer absoluten Zahl von 240 Führungskräften als herausragend zu bezeichnen. Bei den Fremdbewertungen konnten 1.204 Teilnahmen verzeichnet werden. Die ausgefüllten Online-Fragebögen wurden von den Mitarbeitern der TU Dortmund ausgewertet, und für jede Führungskraft wurde ein individueller Feedback-Bericht erstellt. Diese individualisierten Feedback-Berichte umfassen jeweils 41 Seiten. Die hier enthaltenen Daten sind vertraulich. Außer den Mitarbeitern der Personalentwicklung haben keine weiteren Personen einen Zugriff auf die entsprechenden Informationen. Die Feedback-Berichte an sich sind den Führungskräften in persönlichen Gesprächen übergeben und erläutert worden. Die Personalentwickler haben mit den Führungskräften Gespräche vereinbart und diese an den verschiedenen Standorten von Ricoh Deutschland bundesweit geführt.

Im Gespräch wurde sowohl der theoretische Hintergrund erläutert als auch die individuellen Ergebnisse besprochen. Zudem wurden die Führungskräfte angeleitet, sich selbst auf Basis der Ergebnisse des Feedback-Berichts Ziele zu setzen und konkrete Maßnahmen zu definieren, an denen sie in der Zukunft arbeiten wollen. Nach Abschluss aller Gespräche sind die Führungskräfte von der Personalentwicklung angeschrieben und um Zusage ihrer Ausarbeitung gebeten worden. Die individuellen Ausarbeitungen wurden geprüft und – sofern erforderlich – weiterführende Maßnahmen eingeleitet.

Aufbauend auf das Führungskräfte-Feedback und den Führungsstil der „transformationalen Führung“, hat das Team der Personalentwicklung zusammen mit dem Team der TU Dortmund ein zweitägiges

Training zum Führungsstil „transformationale Führung“ konzipiert. Im Rahmen einer Train-the-Trainer-Schulung wurden Personalentwickler und Trainer der Ricoh Academy Germany durch das Team der TU Dortmund auf die Durchführung des Trainings vorbereitet.

Das Training ist seit Herbst 2010 ein obligatorisches Training im Rahmen des Management-Development-Programms von Ricoh Deutschland. Das Trainingsangebot wird von den Führungskräften sehr gut angenommen. Die Trainings werden regelmäßig für die Führungskräfte der verschiedenen Führungskräftehierarchien angeboten. Ziel ist es, dass alle Führungskräfte das Training „transformationale Führung“ besuchen und die erlernten Inhalte konstant in ihrem Führungsverhalten umsetzen. Außerdem haben Trainingsteilnehmer den Wunsch geäußert, einzelne Dimensionen der transformationalen Führung vertieft zu behandeln. Daraufhin hat die Ricoh Academy Germany entschieden, auf Nachfrage vertiefende Angebote zur Verfügung zu stellen – so zum Beispiel zur Zukunftsvision. In einem eintägigen Workshop erarbeiten die Führungskräfte, warum es so wichtig ist, eine Zukunftsvision aufzustellen, zu kommunizieren und zu leben.

Viele Führungskräfte haben zum Teil zum ersten Mal ihr eigenes Führungsverhalten reflektiert und einen „Aha-Effekt“ erlebt. Aus weiterführenden Gesprächen, insbesondere im Rahmen der Maßnahmenplanung, konnten wir erfahren, dass die

Mehrheit der Führungskräfte sich kontinuierlich mit einer Verbesserung des eigenen Führungsverhaltens beschäftigt.

## Erfolge des Projekts „180-Grad-Feedback“

Darüber hinaus halten wir durch die Maßnahmenpläne der Führungskräfte fest, dass die Führungskräfte konkrete Maßnahmen treffen und sich kontinuierlich mit der Qualität ihrer Führung beschäftigen. Das 180-Grad-Feedback ist für den wiederholten Einsatz vorgesehen. Im Rahmen eines Vergleichs des aktuellen Feedback-Berichts mit dem zukünftigen und dann aktuellen Feedback-Bericht, sollte sich eine Verbesserung der Führungsqualität manifestieren. Gleiches gilt für die Mitarbeiterbefragung, die im jährlichen Turnus durchgeführt wird. Hier haben Mitarbeiter die Möglichkeit, sich zu verschiedenen Aspekten ihrer betrieblichen Praxis zu äußern, wobei Führung einen zu bewertenden Aspekt darstellt. Ein Vergleich zwischen den Daten der Befragungen aus den Jahren 2009 und 2010 zeigt anhand erster Indikatoren leichte Verbesserungen. Für fundiert zu begründende und signifikante Verbesserungen ist es aus wissenschaftlicher Sicht jetzt jedoch noch etwas zu früh. Unser Projekt kann für alle Unternehmen von Bedeutung sein, die sich bei der Bewertung ihrer „harten“ und „weichen“ Erfolgskriterien verbessern möchten.

Heinz-Gunter Kursawe ●



Foto: Pichler

**Das Gewinner-Team** (v. l.): Heinz-Gunter Kursawe, Frauke Hartkens (PE-Referentin und Coach), Sarah Binnes, (PE-Referentin), Dr. Sven Neumann (Chief Manager Training und HR-Development).

# Neue Wege, den Nachwuchs zu fördern



**MENTORING.** Wer heute in seinem Job schnell und nachhaltig erfolgreich sein will, braucht einen Mentor. Es reicht oft aus, wenn er mit ihm virtuellen Kontakt hat. In den USA gilt das „E-Mentoring“ als eines der am schnellsten wachsenden Entwicklungsinstrumente. Die modernen Technologien – von der E-Mail über Skype bis zur Webcam – machen es möglich und geben damit auch dem „alten“ Mentorenansatz neue Impulse.

Traditionell sind Mentoren ältere, erfahrene Führungskräfte in höheren Positionen, die jüngere oder neu eingestiegene Mitarbeiter unter ihre Fittiche nehmen, sie bei ihrer Karriereentwicklung unterstützen und ihnen (informelles) Wissen vermitteln. Zudem erfüllen sie auch psychosoziale Funktionen. Sie bieten dem Mentee ein Rollenmodell, schützen ihn vor Karriereabstürzen und erhöhen durch ihre Akzeptanz und ihre Wertschätzung sein Selbstbewusstsein. Mentoring-Beziehungen dauern in der Regel länger und gleichen nicht selten einem Meister-Lehrling-Verhältnis.

Das Konzept hat sich bewährt. Wer einen Mentor hat, macht schneller Karriere, verdient mehr, ist zufriedener mit seinem Job und treuer gegenüber seinem Arbeitgeber. Dazu kommt, dass der Mentee oft auch seine persönliche Identität und Rolle besser versteht und seine zwischenmenschlichen Kompetenzen verbessert. Vor allem Frauen und Minderheiten erhöhen ihre Karrierechancen, wenn sie einen Mentor haben.

Auch die Mentoren profitieren: Sie bekommen Informationen von der Basis und über neueste Trends, sie erhöhen ihren Status und erhalten Anerkennung für ihre Talentpflege. Und nicht zuletzt empfinden sie es oft als befriedigend, jüngere Mitarbeiter zu unterstützen und zu begleiten. Mentoring zahlt sich aber auch für das Unternehmen aus. Es verbessert die Sozialisation neuer Mitarbeiter und den Informationsaustausch und führt damit zu höherer Produktivität. Es erhöht die Mitarbeiterbindung und die Attraktivität eines Arbeitgebers.

## Vom Einzel-Mentor zum Mentoren-Netzwerk

Doch für Suzanne De Janasz genügen die herkömmlichen Mentoren-Programme nicht mehr. „Je mehr wir alle zum Wissensarbeiter werden, desto klarer wird, dass eigentlich jeder einen Mentor braucht“, sagt die Professorin für Leadership und Organisationsentwicklung am IMD in Lausanne, eine der führenden europäischen Business Schools. Auch sei es heute unmöglich für einen Mentor, alles zu wissen was ein Mentee brauche. Mitarbeiter wechselten heute immer

schneller und häufiger in andere Unternehmen, Branchen oder Länder, was zu einem erhöhten Bedarf an Mentoring führe. Auf der anderen Seite werde die Verfügbarkeit von Mentoren aufgrund der zunehmenden Arbeitsverdichtung immer geringer. „Heute braucht man multiple und virtuelle Mentoren-Netzwerke“, behauptet die IMD-Professorin. Sie bieten nicht nur unterschiedliches Wissen und vielfältige Erfahrungen, sondern auch verschiedene Perspektiven.

## Introvertierte Chefs scheuen vor Mentoren-Rolle zurück

Mentoring funktioniert dann am besten, wenn Mentor und Mentee informell zusammenkommen und dieselben Interessen und Werte haben, so De Janasz. Die Forschung zeige, dass extrovertierte und selbstbewusste Menschen eher Mentor-Beziehungen initiieren als introvertierte und schüchterne Menschen. Gerade für sie biete das virtuelle Mentoring neue Chancen. Facebook oder Twitter hätten es einfach gemacht, auch mit völlig fremden Menschen in Kontakt zu treten, sagt die Professorin.

Allerdings sei ein E-Mail-Austausch noch kein Mentoring und ein Facebook-Freund sei noch kein Mentor. Zunächst einmal müsse man genau analysieren, welche Mentoren für welche Kompetenzen Unterstützung bieten können. Dabei sollte man nicht nur auf Vielfalt achten, sondern auch vorausdenken. Stehe etwa ein Wechsel ins Ausland an, brauche man auch andere Mentoren. „Beziehungen ändern sich und entwickeln sich unterschiedlich“, so De Janasz.

Der eine Mentor beschränke sich auf Karrieretipps, der andere werde vielleicht sogar zum Freund. „Ein Mentoren-Netzwerk ist dynamisch und muss es auch sein“, stellt die Amerikanerin klar. Damit überhaupt eine vertrauensvolle Beziehung zum Mentor entsteht, müsse der Mentee erst einmal Zeit investieren. Schließlich riskiere ein Mentor auch seine Glaubwürdigkeit und Reputation. Denn wenn sein Mentee scheitere, falle das auch auf ihn zurück. Mentoring sei immer ein gegenseitiger Prozess. Also müsse auch der Mentee etwas bieten. Er solle seinem Mentor daher regelmäßig Feedback geben



Foto: IMD

**Professor Dr. Suzanne De Janasz**, Experte für Leadership und Organisationsentwicklung am IMD in Lausanne, eine der führenden europäischen Business Schools.

und sich für die Zeit bedanken. Und er müsse auch proaktiv sein und von sich aus den Kontakt aufrechterhalten.

E-Mentoring (via E-Mail, Telefon oder Webcam) ist laut Suzanne De Janasz das Entwicklungsinstrument, das derzeit exponentiell wächst. In einer empirischen Studie mit 182 MBA-Studenten hat De Janasz erforscht, wie virtuelles Mentoring funktioniert: Es führt zu einer Erweiterung des eigenen Netzwerks, zu mehr Jobangeboten, zu einer größeren Effektivität, besseren akademischen Leistungen und einer verbesserten Fähigkeit, Konzepte anzuwenden.

## Eine spezielle Software unterstützt „Open Mentoring“

Auch die Mentoren profitieren. „Die Fragen meines Schützlings ließen mich nachdenken, warum machen wir die Dinge so, wie wir sie machen. Oftmals habe ich einfach keinen Grund dafür gefunden“, sagte zum Beispiel der CEO eines Logistikunternehmens. Die Kommunikation per E-Mail reduziert laut Studie die Tendenz, nur einfache Fragen zu stellen, und erlaubt es, detaillierter nachzufragen. Was im persönlichen Kontakt oftmals aufdringlich wirkt, wird im schriftlichen Kontakt akzeptiert. →

→ Auch fällt es dem Mentee leichter, sich zu öffnen, was wiederum dem Mentor ermöglicht, passendere Impulse zu setzen. Zudem, so die Professorin, fielen beim virtuellen Kontakt nebensächliche Faktoren wie Aussehen oder Kleidung weg, die oftmals unbewusst zu Vorurteilen führten.

## Neu: „Gruppen-Mentoring“ und „situatives Mentoring“

Auch wenn E-Mentoring keinesfalls das traditionelle Mentoring komplett ersetzen könne, biete es doch bei genauerer Betrachtung bemerkenswerte Vorteile für alle Beteiligten.

In den USA kam eine im Jahr 2009 veröffentlichte Studie der Beratungsgesellschaft Triple Creek zu überraschend positiven Ergebnissen in Sachen E-Mentoring. 88 Prozent der Nutzer von virtuellem Mentoring gaben an, dass sich ihre Produktivität spürbar erhöht habe. 97 Prozent, die mindestens eine Stunde pro Monat mit ihrem Mentor Kontakt hatten, waren mit ihren Erfahrungen zufrieden. Die wichtigsten Vorteile waren die messbare Vergrößerung des Netzwerks, die hö-

here Effektivität im Umgang mit anderen und das größere Vertrauen in die eigenen Business-Kompetenzen und die eigene Fähigkeit, die übernommene Rolle auch tatsächlich auszufüllen.

Triple Creek bietet eine spezielle Software für „Open Mentoring“ an, die bereits von mehr als 150 großen Organisationen genutzt wird und Mitarbeiter mit komplexen Lernbedürfnissen verbindet. „Mentoring sieht heute einfach anders aus als

sei eine gute Alternative zu klassischen Seminaren. Zudem könnten viele Kollegen auch eine große, nützliche Quelle für so etwas wie soziale Unterstützung und Ermutigung sein, vor allem, wenn sie die Organisation und die Menschen in den Schlüsselpositionen dieser Organisation gut kennen würden.

Die neueste Form ist das situative Mentoring. Es will die schnellste Antwort auf ein aktuelles Lernbedürfnis sein. Schließ-

## „Situatives Mentoring bringt schnelle Antworten auf aktuelle Lernbedürfnisse. Soziale Netzwerke im Internet sind hier das Vorbild.“

Randy Emelo

vor zehn Jahren“, lautet die Schlussfolgerung von Randy Emelo, CEO von Triple Creek. Mentoring-Prozesse hätten sich stärker den aktuellen Lernbedürfnissen des Mentees angepasst. Eine der am schnellsten wachsenden Mentoring-Formen sei das Gruppen-Mentoring, bei dem sich eine Gruppe von Mitarbeitern mit ein oder zwei Mentoren oder Ratgebern austauschten, um ein aktuelles Lernbedürfnis zu befriedigen. Gruppen-Mentoring

lich sind es laut Emelo die Menschen, die dank der sozialen Netzwerke es inzwischen gewöhnt sind, Fragen ins Internet zu stellen, auf Antworten zu warten und dann die für sie passende Lösung auszuwählen. Situatives Mentoring nütze dieses Kommunikationsverhalten aus, formalisiere das Lernen jedoch, indem es sicherstelle, dass es einen Kompetenzfokus, definierte Ziele und ein erwünschtes Ergebnis gebe. Dabei plädiert Triple-Creek-Chef Emelo dafür, den Begriff „Mentor“ und den Begriff „Mentee“ durch Begriffe wie Ratgeber und Lernender zu ersetzen. Er begründet seinen Vorschlag so: Ein Ratgeber sei in der Regel nicht mehr jemand, der die Karriere eines anderen langfristig begleite, sondern nur jemand, der sein Expertenwissen zu einem bestimmten Thema für den Moment gerne zur Verfügung stelle.

Unternehmen, die virtuelle Mentoring-Systeme einführen wollen, sollen laut Professor De Janasz ihren Mitarbeitern Webinare oder E-Briefings zum Thema anbieten, in denen sie darüber informieren, wie Mitarbeiter das meiste aus ihren informellen Mentorings herausholen können. Hilfreich sei es auch, kurze Werbefilme in Seminaren einzusetzen, in dem die Vorteile des E-Mentorings (zum Beispiel mithilfe von Testimonials) dargestellt würden. Auch die Organisation von Mentee-Treffen sei nützlich. Hier könnten Mentees nicht nur ihre Erfahrungen austauschen, sondern auch neue Netzwerke gestalten.

Bärbel Schwertfeger ●

## Vorteile des E-Mentorings

**Hintergrund.** Die wichtigsten Vorteile des E-Mentorings sind nach einer Analyse von Professor Suzanne De Janasz, IMD, im Vergleich zum klassischen Mentoring:

- 1. Vermeiden von Gerede:** Wenn sich Mentor und Mentee virtuell treffen, haben die anderen Mitarbeiter nichts zu sehen und tuscheln.
- 2. Nur die Fakten:** Beim Austausch über E-Mail oder Chat entfällt die Ablenkung durch äußere Faktoren wie das Aussehen oder die Kleidung.
- 3. Die ganze Wahrheit:** Mentees kommunizieren online offener über ihre Erfolge und Misserfolge als im persönlichen Kontakt. Sie bekommen daher auch nützlichere Ratschläge von ihren Mentoren.
- 4. Mehr Freiheit:** Virtuelles Mentoring erlaubt es beiden Seiten, leichter zu entscheiden, wann, wie oft und wie lange man Kontakt hat.
- 5. Zugang für jeden:** Virtuelles Mentoring ermöglicht es jedem, unabhängig von Alter, Hierarchiestufe oder Standort, Unterstützung einzuholen.



# 1. Social Media-Werkstatt: Soziale Medien in der Weiterbildung

17. März 2012  
im Wissenschaftsmuseum Odysseum in Köln



Kaum ein Thema beschäftigt die Weiterbildungsszene aktuell so stark wie die Social Media. In aller Regel wird das Web 2.0 für die Ansprache von Weiterbildungsinteressierten genutzt. Doch wie sieht es mit der Nutzung von Web 2.0 Tools in und während der Weiterbildung aus? Welche Tools werden genutzt und funktionieren auch? Wo sind Grenzen und welche Möglichkeiten ergeben sich noch?

Der GABAL Verband greift dieses Trendthema zum Frühjahrs-Impulstag 2012 auf.



Erproben Sie neue Ansätze für Ihre Arbeit in Bildungsprozessen als Weiterbildungsanbieter, Personalentwickler oder Trainer.

Lernen Sie die unterschiedlichsten Einsatzmöglichkeiten von Wiki's, Webinaren, kollaborativen Tools und Web 2.0 Applikationen in Lehr- und Lernprozessen kennen. Vier Workshops bieten den Teilnehmern Einblick in die relevanten Themen und die Möglichkeit, die Anwendung von verschiedensten Social Media Tools in der Weiterbildung selber auszuprobieren.

Lernen mit Facebook & Co. - Media ohne Social funktioniert nicht - **Social Media? Neu? Nein!** - Social Media Plattformen: Chancen und Risiken - **Vernetztes Lernen** in dezentralen Organisationen - **Webinare professionell konzipieren**, planen und durchführen.

**Ort:** Odysseum Köln-Deutz

**Termin:** 17. März 2012

**Kosten:** 144,- € für Mitglieder, 199,- € für Gäste inkl. Speisen und Getränke.

Bitte ausfüllen und faxen 06132.509-5099, per E-Mail an info@gabal.de oder per Post an GABAL



(X) Ja, reservieren Sie mir eine Teilnahme am GABAL Frühjahrs-Impulstag „Social Media in der Weiterbildung“. Dies sind meine Kontaktdaten:

Vorname \_\_\_\_\_ Name \_\_\_\_\_  
 Telefon \_\_\_\_\_ Fax \_\_\_\_\_  
 E-Mail \_\_\_\_\_ @ \_\_\_\_\_  
 www. \_\_\_\_\_  
 Straße, Nr. \_\_\_\_\_  
 PLZ \_\_\_\_\_ Ort \_\_\_\_\_

Weitere Informationen erhalten Sie mit diesem QR-Code über Ihr Smartphone oder unter: <http://impulstage.gabal.de/fruehjahrs-impulstag.html>



Ich bin Mitglied bei GABAL und spare 55,- € mit dem Mitglieds-Vorteil:

Mitglieds-Nr. \_\_\_\_\_  
 Datum \_\_\_\_\_  
 Unterschrift \_\_\_\_\_

# Kurzzeitiger Boom an Ausbildungen erwartet

**DEBATTE.** Wurde Mediation früher von Juristen noch abwertend als „Pfuscheri“ abgestempelt, gewann sie in den vergangenen Jahren mehr und mehr an gesellschaftlicher Anerkennung. Mehr Aufwind verspricht das erste deutsche Mediationsgesetz, das voraussichtlich im Frühjahr 2012 in Kraft treten soll. Doch was taugt es wirklich? Eine Umfrage unter Mediationsausbildern ergibt ein zwiespältiges Bild.

In den 90er-Jahren führte Mediation ein kaum beachtetes Nischendasein. Befürworter dieser Form der außergerichtlichen Konfliktbeilegung mussten hart um Anerkennung kämpfen, was angesichts des massiven Widerstands, allen voran der Juristen, alles andere als einfach war. Diese sahen in der Mediation vor allem eine Gefahr für ihre Anwaltstätigkeit. Wenngleich sie offiziell Argumente wie „Rechtsunsicherheit“ und „Laienarbeit“ ins Feld führten, erinnert sich Norbert Fackler vom Institut für Beziehungsmanagement, Vaterstetten bei München an die Anfänge der Mediation in Deutschland. Die Trendwende zeichnete sich spätestens mit der Verabschiedung der EU-Mediationsrichtlinie im Jahr 2008 ab. Nun setzte sich mehr und mehr der Konsens durch, dass auch diese Form der alternativen Streitbeilegung durchaus Rechtssicherheit bieten könne. Doch der Zweifel blieb. Denn in Deutschland fehlte bislang eine rechtliche Verankerung der Mediation. Jeder, der es wollte, konnte sich Mediator nennen, da die Berufsbezeichnung rechtlich nicht geschützt war. Dies wird sich künftig aber ändern.

Am 15. Dezember 2011 hat der Bundestag überraschend einstimmig das erste deutsche Mediationsgesetz beschlossen. Ziel des Gesetzes ist es, die Mediation und andere Verfahren der außergerichtlichen Konfliktbeilegung zu fördern, indem unter anderem die Vertraulichkeit des Mediationsverfahrens durch eine Verschwiegenheitspflicht von Mediatoren geschützt und die Vollstreckbarkeit von Vereinbarungen, die in Mediationen getroffen wurden, erleichtert wird. Gestrichen hat der Rechtsausschuss die Bestim-

mungen zur gerichtlichen Mediation. Um die richterliche Streitschlichtung von der Mediation abzugrenzen, wurden die bisherigen Modelle der gerichtlichen Mediation in ein erweitertes Güterichterkonzept überführt und dieses auch auf die Verfahrensordnungen der Arbeits-, Sozial-, Verwaltungs-, Patent-, Marken- sowie Finanzgerichte ausgedehnt. Viel wichtiger ist jedoch, dass die Anforderung an Grundkenntnisse und Kernkompetenzen eines Mediators präzisiert wurden. Zudem wurde die Bezeichnung „zertifizierter Mediator“ und die Voraussetzungen dafür gesetzlich verankert.

## Mediation wird gesellschaftsfähig

Doch was taugt der Gesetzentwurf wirklich? Und welche Auswirkungen wird das Mediationsgesetz langfristig, insbesondere für die Aus- und Weiterbildung haben? Eine Umfrage unter Anbietern von Mediationsausbildungen ergibt ein geteiltes Bild. Dass es endlich ein deutsches Mediationsgesetz gibt, begrüßen einhellig alle Befragten. Positiv wird vor allem hervorgehoben, dass das Gesetz für gesellschaftliche Akzeptanz und Anerkennung der Mediation sorgt. Die gesetzliche Verankerung bewirkt, dass diese Methode der Konfliktlösung einen Seriositätsschub erfährt und künftig anders wahrgenommen wird – nicht allein nur in der Bevölkerung. Auch die Wirtschaft entdeckt den Wert der Mediation mehr und mehr für sich. Wenngleich die Nachfrage bereits jetzt vorhanden ist, darüber sind sich alle Befragten einig, wird sie künftig nochmals

steigen. Gernot Barth, Wirtschaftsmediator und Leiter der Akademie für Soziales und Recht an der staatlich anerkannten privaten Steinbeis Hochschule in Leipzig, geht sogar noch einen Schritt weiter. Er erhofft sich, dass sich langfristig eine andere Konfliktkultur in den Unternehmen etabliert. „Durch die Einführung von Mediation als System im Unternehmen, wie es der Walldorfer Software-Hersteller SAP beispielsweise schon erfolgreich macht, werden sich Unternehmenskulturen wie auch der Umgang von Führungskräften und Mitarbeitern langfristig wandeln.“ Wichtig wird dabei vor allem aber sein, dass die Mediatoren nicht erst dann ins Unternehmen gerufen werden, wenn das Wasser sprichwörtlich bis zur Unterkante der Oberlippe stehe. Die Herausforderung werde daher künftig insbesondere in der frühzeitigen Konfliktprävention bestehen, ist Barth überzeugt.

Auch Elke Schwertfeger vom Ausbildungsinstitut Zweisicht aus Freiburg wertet die Verabschiedung des Mediationsgesetzes als positives Signal für eine andere Art der Streitkultur. Als anerkannte Mediatorin und Ausbilderin Bundesverband Mediation (B.M.) e.V. freut sie sich vor allem über den recht ausführlichen Gesetzestext, der der Mediation in der Konfliktvermittlung einen hohen Stellenwert einräumt. Darüber hinaus begrüßt sie, dass viele Anregungen des größten Mediatorenverbands B.M. in das Gesetz eingeflossen sind. „Da wurde die Expertise der Praktiker genutzt“, sagt sie. Auch wenn die festgelegten Mindeststandards zum Ausbildungsumfang mit 120 Stunden geringer ausgefallen sind. „Der Um- →

Deutscher Bundestag. Am 15. Dezember 2011 wurde das erste deutsche Mediationsgesetz einstimmig vom Bundestag beschlossen.



## Training und Coaching

→ fang entspricht einem Kompromiss. Fachverbände setzen eine höhere Stundenzahl an, andere Ausbildungen wie juristische Ausbildungen und IHK-Ausbildungen liegen teilweise darunter“, so Schwertfeger. Dennoch sieht sie darin, ebenso wie Barth, keine Qualitätseinbußen. Beide sind vielmehr davon überzeugt, dass dadurch die Qualität der Ausbildung steigen wird. „Gegenüber den 90 Stunden, die vor allem bei juristischen Ausbildungen bislang die Regel sind, ist die neue Regelung ein wesentlicher Fortschritt“, konstatiert Barth. Des Weiteren würden die festgelegte Stundenzahl und vereinheitlichte Inhalte letztlich bei den Interessenten für mehr Sicherheit sorgen, erklärt Schwertfeger. „Es wird anerkannte Ausbildungsinstitute geben und im Rahmen einer Re-Zertifizierungspflicht auch ein ständiger Nachweis der Qualität gesichert.“

### Trend zur Modularisierung der Ausbildung

Weniger enthusiastisch sieht das allerdings Lisa Waas, Institutsleiterin der Akademie Perspektivenwechsel, München.



Mediation D A CH e.V. Anna Albers, Anita von Hertel, Dr. Jürgen von Oertzen, Jan Richter und Wiebke Rakoschek (v. l. n. r.)

Sie bemängelt nicht nur die geringe Stundenzahl, sie findet es auch problematisch, dass die begleitende Praxis und Supervision nicht explizit vorgeschrieben werde. „In der Verordnung steht lediglich, dass man als Mediator die Möglichkeiten kennen sollte, nicht aber, dass man sie auch in Anspruch nehmen muss“, betont sie. Diese vagen Formulierungen schreibt sie vor allem auch dem Einfluss der Juristen-Lobby zu. „Ich kenne viele Anwälte, die

innerhalb ihrer Mediationsausbildung nicht mal ein Rollenspiel durchlaufen haben“, gibt Waas zu bedenken. Dennoch werden sie als Ausbildungsinstitut auf die rechtlichen Vorgaben reagieren. „Wir werden künftig eine Ausbildung anbieten, die den Vorgaben und Standards des ‚zertifizierten Mediators‘ entspricht. Gleichzeitig wird es aber auch Aufbaumodule geben, die die bisher gängigen Standards der Verbände widerspiegeln.“

## Neue Fachzeitschrift für Konfliktmanagement

**Konfliktdynamik.** Seit Januar erscheint im Verlag Klett-Cotta vierteljährlich die neue Fachzeitschrift Konfliktdynamik, die sich vor allem dem Thema Konflikte und Konfliktmanagement in Unternehmen widmen wird. Herausgeber der Zeitschrift ist Markus Troja, Oldenburg.

Konfliktdynamik ist nach Angaben des Verlags die einzige deutschsprachige Fachzeitschrift für das Thema Konflikte und Konfliktmanagement in Unternehmen und Organisationen. Die ausgewählten Beiträge sollen einen interdisziplinären Überblick über den aktuellen Stand und neue Entwicklungen in Praxis und Forschung des Konfliktmanagements bieten. Darüber hinaus sollen Artikel aus den Feldern Politik und Gesellschaft einen Blick über den Tellerrand gewähren und zusätzlich den kreativen Transfer von Erkenntnissen erfolgreicher Konfliktregelung ermöglichen. Die Zeitschrift richtet sich dabei vor allem an drei Personenkreise: Erstens spricht sie Berater, Mediatoren, Supervisoren und Coaches an, die in und mit Organisationen arbeiten. Zweitens versteht sie sich auch als Forum für Strategie- und Personalverantwortliche sowie Unternehmensjuristen in Organisationen, die sich professionell mit Konfliktmanagement befassen wollen. Zu guter Letzt soll die Fachzeitschrift ebenso der interdisziplinären wissenschaftlichen Theorie- und Methodenentwicklung in Forschung und Lehre dienen.



Erste Ausgabe der Fachzeitschrift „Konfliktdynamik“ (1/2012)



**Mediationsausbildung.** Live-Demo einer realen Mediation vor den Augen einer Seminargruppe.

Auch Heike Blum von der Kölner Konfliktberatung Fairaend verspricht sich nicht allzu viel von dem Mediationsgesetz. „Unsere Einschätzung ist, dass die Ausbildung der Mediatoren durch das neue Gesetz nicht verbessert wird, da die Standards der Verbände ohnehin die gesetzlichen Vorgaben erfüllen und zum Teil noch darüber liegen.“ Zudem sieht sie in den vorgesehenen alle zwei Jahre zu investierenden zehn Weiterbildungsstunden nicht gerade eine besondere Anforderung an die Weiterqualifizierung. Eines gesetzlichen Ansporns hätte es ihrer Meinung nach demzufolge nicht bedurft. Grundsätzlich ist sie davon überzeugt, dass viele bei der bis jetzt bewährten Form bleiben werden. Nichtsdestotrotz vermutet Blum, dass das Gesetz dazu führen könnte, dass sich Ausbildungen in Zukunft mehr modular gestalten: Zum einen eine Elementarbildung von 120 Stunden, die

für eine Zertifizierung ausreichen, sowie daran anschließend Zusatzqualifikationsangebote für Mediationen in den Bereichen Organisation, Wirtschaft, Bauen und Planen, Gemeinwesen, Familien- oder Mehrgenerationenkonflikte.

### Weitere Diversifizierung des Markts

Für Thomas Henschel, Gründer und wissenschaftlicher Leiter der Mediationsakademie Berlin, kommt vor allem der Bereich der Wirtschaftsmediation zu kurz. „Das Gesetz geht nicht auf die enormen Potenziale ein, die Mediation in der Wirtschaft hat und die es in Deutschland zu heben gilt. Vielmehr scheint es sich auf Trennungs- und Familienmediation sowie Nachbarschaftsstreitigkeiten zu beziehen.“ Henschel hätte sich durchaus einige Hinweise auf Wirtschaftskon-

flikte und Unterstützung dafür durch das Gesetz vorstellen können – sei es durch verpflichtende Mediationsklauseln in Verträgen oder Ähnliches. In anderen Ländern gäbe es beispielsweise für Immobilien- und Baustreitigkeiten solche Regelungen. Was speziell die Ausbildung und Marktentwicklung betrifft, erwartet er, dass die Nachfrage weiter steigen wird und somit zugleich auch eine Ausbildung zum Mediator an Attraktivität gewinnt. Ebenso wird das Gesetz zu einer weiteren Diversifizierung des Markts sowie mehr Spezialisierungen führen. Dass der Gesetzgeber konkrete Regelungen für Ausbilder treffen will, begrüßt er. Dennoch bleibt er skeptisch, was die Reichweite solcher Vorgaben anbelangt. „Die Qualität der Ausbildung hängt zuallererst von der Erfahrung und Qualität des Ausbilders ab. Eine Regelung des Gesetzgebers wird daran nichts ändern, zumal der Gesetzgeber bei der Anzahl der Stunden hinter den jetzigen Standards der Bundesverbände zurückgeblieben ist.“

### Kurzfristiger Boom an Ausbildungen

Am Pessimistischsten beurteilt Norbert Fackler die langfristigen Auswirkungen des Mediationsgesetzes. Zwar sei er über die im Gesetzesentwurf genannten Mindeststandards erfreut, dennoch sehe er darin keinesfalls eine Verbesserung der Ausbildung – im Gegenteil: „120 Stunden sind weitaus zu wenig. Die neue Regelung stiftet eher Verwirrung, als dass sie Transparenz schafft.“ Ausgehend von der →



### Kampf, Flucht ...? - Wirtschaftsmediation



- » Tagesworkshop Wirtschaftsmediation (04.02. & 17.03.2012)
- » Jahresausbildung Wirtschaftsmediation (ab 26.04.2012)
- » Sommerakademie "Konfliktklärung in Teams & Gruppen"

christian bähner & elke schwertfeger

fon. +49 (0)761 - 20 22 200

www.zweisicht.de

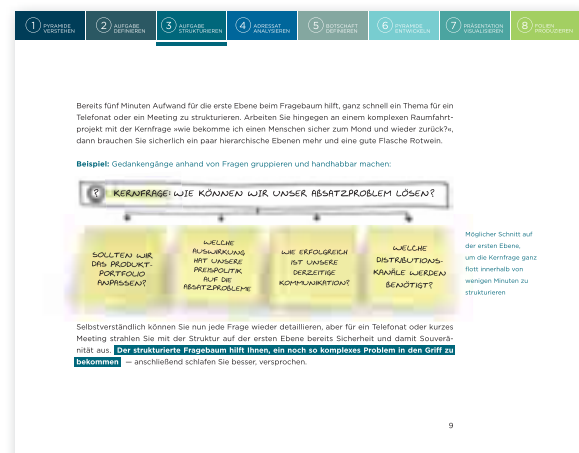
# Mit einfachen Präsentationen überzeugen



Key Message. Delivered  
232 Seiten | € 48,- [D]  
ISBN 978-3-648-02377-8 | Bestell-Nr. 01802-0001

Die Beherrschung strukturierter und verständlicher Kommunikation ist ein wichtiges Handwerkszeug im Management. Die Autoren zeigen, wie überzeugende Business-Präsentationen erstellt werden, die auch ohne Erklärungen funktionieren.

- > Reduktion auf das Wesentliche: Wie Business-Präsentationen zum wirkungsvollen Kommunikations-Tool im Management werden.
- > Strukturen schaffen: Wie man mit dem Fragebaum jede Themenstellung in den Griff bekommt.
- > Mit vielen Fallbeispielen zur Strukturierung und Visualisierung.



Jetzt bestellen! [www.haufe.de/bestellung](http://www.haufe.de/bestellung) oder in Ihrer Buchhandlung  
Tel. 0180-50 50 440; 0,14 € / Min. aus dem deutschen Festnetz;  
max. 0,42 € / Min. mobil. Ein Service von dtms.

HAUFE.

→ Entwicklung in Österreich, wo bereits seit 2003 ein Mediationsgesetz besteht, prognostiziert Fackler, dass es zu einem kurzzeitigen Boom an Ausbildungen kommen werde. Auch werden sich mehr Menschen in Mediation ausbilden lassen. Dies werde in letzter Konsequenz aber dazu führen, dass der Markt unübersichtlicher, im schlimmsten Fall gar zum „Massenmarkt“ werde. Denn viele werden darin vor allem die Chance wittern, zusätzlich Geld zu verdienen, indem sie vor allem auf Ausbildungen setzen, die lediglich den Mindestanforderungen entsprechen – zulasten der Qualität. Diese Befürchtung teilt auch Lis Ripke, Leiterin des Heidelberger Instituts für Mediation. „Ich glaube, dass die Qualität dadurch sinkt, dass jeder nun die zertifi-

Stundenzahl von 90 Stunden zu erhöhen. „Dieses Ziel haben wir mit allen Mediationsverbänden unisono gemeinsam getragen“, sagt die Wirtschaftsmediatorin. Nichtsdestotrotz gibt sie zu bedenken, dass Stundendiskussionen letztlich Quantitäts- und nicht Qualitätsdiskussionen seien. Dies werde häufig verwechselt. „Es ist ein bisschen wie mit einem guten Wein: Wenn gute Reben genug Sonnenstunden bekommen, können sie prächtig gedeihen, aber es kommt nicht allein auf die Sonnenstunden an“, sagt von Hertel, die Mediationspraxiserfahrung für mindestens ebenso wichtig hält wie Ausbildung und Supervision. „Die Abgeordneten haben bei der Abstimmung über das Gesetz selbst darauf hingewiesen, dass die vorgesehenen Stunden die Basis dar-

## „Die Verabschiedung des Mediationsgesetzes ist ein positives Signal für eine andere Streitkultur.“

Elke Schwertfeger

zierte Ausbildung nach dem Gesetz machen will.“ Dennoch ist sie davon überzeugt, dass sich Qualität am Ende durchsetzen werde. Im Grunde genommen seien auch 200 Ausbildungsstunden, wie es bislang bei den Verbänden üblich ist, noch zu wenig. Dies sei auch nicht der Knackpunkt. Schließlich sei die Theorie schnell gelernt. Das Schwierige sei vielmehr, es in der Praxis tun. Dies erfordere nämlich die richtige Haltung – und diese zu erlernen, brauche Zeit und vor allem eines: Übung, Übung, Übung.

### Supervision und Weiterbildung entscheidend

Dass jahrelange Praxiserfahrung letztlich das A und O ist, weiß auch Anita von Hertel, 1. Vorsitzende Mediation D A CH e.V., die die gemeinsamen Ziele der Mediationsverbände und der Wirtschaftsmediationspraxis im Bundestag vertreten hat: „Kein Gesetz und keine Verordnung allein kann für gute Aus- und Weiterbildung oder für Qualität sorgen“, sagt sie. In Berlin hat von Hertel sich dafür eingesetzt, unnötige Mediationshindernisse zu beseitigen. Dazu gehörte es unter anderem auch, die zunächst vorgesehene

stellen: Für aufbauende Supervision und Weiterbildung.“

So weit der bisherige Stand. Änderungen sind nicht ausgeschlossen. Wurde das Mediationsgesetz im Bundestag noch einstimmig beschlossen, stehen aktuell die Zeichen so, dass es am 10. Februar im Bundesrat keineswegs so glatt läuft. Anita von Hertel vermutet gar, dass der Bundesrat dem Mediationsgesetz nicht zustimmen werde. Die Gründe dafür sind vielfältig. Zu den kritischen Fragen gehören: Was wird aus der Richtermediation? Ist das neu vorgesehene Güterichtermodell für Richter und Rechtsuchende besser? Schlechter? Oder nur anders? Ist es schon ausgereift?

Wenn der Bundesrat tatsächlich nein sagt, folgt der Vermittlungsausschuss. „Hier werden die Beteiligten all ihre mediativen Fähigkeiten brauchen, wenn sie einen Konsens anstreben. Danach kann der Bundestag auf seiner Position beharren und das Gesetz dennoch durchbringen. Aber es ist nicht ausgeschlossen, dass sich aus dem Gedankenaustausch noch Veränderungen ergeben – wie immer wenn Menschen mit Mediationskompetenz nachdenken“, so von Hertel.

Nicole Schrehardt ●



**IMB GmbH**  
Institut für Mediation und  
Beziehungsmanagement  
BMWWA-Ausbildungsinstitut

## Wirtschaftsmediation & Konfliktmanagement mit Stil und Verstand

### Zertifizierte Ausbildung nach höchsten Standards

- in Deutschland, Österreich & Italien
- Wirtschaftsmediation & Konfliktmanagement
  - Professional Coach

### Consulting und Coaching

- Teambuilding & Coaching
- Inhouse-Seminare
- „Management by Mediation“
- Entwicklung von integrierten Konfliktmanagementsystemen

## 20 Jahre Erfahrung in Praxis & Training

[www.im-beziehungsmanagement.de](http://www.im-beziehungsmanagement.de)  
[office@im-beziehungsmanagement.de](mailto:office@im-beziehungsmanagement.de)



kompetenz für ihren erfolg

IHK-Akademie München + Westerham



## Qualifizierung zum Wirtschaftsmediator (IHK)

Konflikte interessengerecht und zeitsparend lösen!

Nach Standards und Richtlinien des Bundesverbandes MEDIATION e.V. (BM)

21 Tage in 8 Modulen von April bis Oktober 2012

Info und Beratung: **Thomas Kölbl**  
Telefon 08063 91-251  
[koelbl@muenchen.ihk.de](mailto:koelbl@muenchen.ihk.de)



IHK-Akademie München + Westerham

IHK für München und Oberbayern

[www.akademie.ihk-muenchen.de](http://www.akademie.ihk-muenchen.de)

# Weiterbildungsmarkt wuchs um 13,1 Prozent



**USA 2011.** Die Weiterbildungsausgaben amerikanischer Unternehmen, Behörden und Non-Profit-Organisationen mit über 100 Beschäftigten stiegen im Jahr 2011 um 13,1 Prozent auf 59,7 Milliarden US-Dollar. Im Jahr zuvor lag die Steigerungsrate nur bei 1,15 Prozent.

Das US-Fachmagazin „Training“, das von der Lakewood Media Group in Excelsior, Minnesota, herausgegeben wird, veröffentlicht jährlich seinen „Industry Report“, der über die Weiterbildungs-

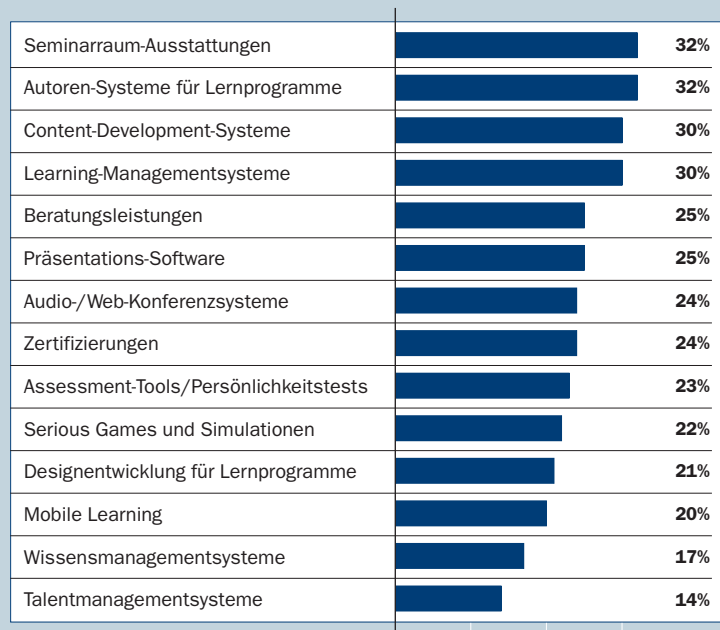
ausgaben amerikanischer Unternehmen, Behörden und Non-Profit-Organisationen Auskunft gibt. Die Daten werden durch eine Online-Befragung bei einem repräsentativen Querschnitt der US-Unterneh-

men mit über 100 Angestellten erhoben. Die Gesamtausgaben von 59,7 Milliarden US-Dollar im Jahr 2011 enthalten auch die Gehälter für die angestellten Personalentwickler und Trainer. Diese Personalkosten stiegen im Jahr 2011 um 22,4 Prozent auf 31,3 Milliarden US-Dollar. Ebenfalls enthalten sind in der Gesamtsumme die Ausgaben für Produkte und Dienstleistungen, die bei externen Anbietern eingekauft werden. Diese Ausgaben stiegen um 31,8 Prozent auf 9,1 Milliarden US-Dollar.

Überraschend ist, dass trotz des Anstiegs der gesamten Weiterbildungsausgaben die durchschnittliche Weiterbildungssumme pro Mitarbeiter von 1.041 US-Dollar 2010 um 28 Prozent auf 749 US-Dollar im Jahr 2011 sank. Die Autoren der Studie führen das darauf zurück, dass offenbar wesentlich mehr Mitarbeiter trainiert wurden als in der Vergangenheit. Trotz Budgeterhöhung bekam der Einzelne weniger ab als im Vorjahr. Zwar wird die Zahl der Mitarbeiter, die in den Genuss einer Weiterbildung kommen, nicht erfasst, aber 62 Prozent der befragten Unternehmen sagten, dass in ihrem Unternehmen 2011 mehr Mitarbeiter trainiert worden seien als im Vorjahr. Es gebe krisenbedingt einen erheblichen Nachholbedarf, vermuten die Autoren der Studie. Menschen, die lange nicht trainiert worden seien, kämen jetzt wieder in den Genuss von Seminaren oder Online-Kursen.

## Was US-Unternehmen im Jahr 2012 einkaufen wollen

**Investitionsabsichten.** Eine repräsentative Befragung der US-Fachzeitschrift „training“ fand heraus, in welche Produkte die amerikanischen Weiterbildungsabteilungen in diesem Jahr investieren wollen. Dabei überrascht die hohe Bereitschaft, das Online-Lernen auszubauen.



Quelle: www.trainingmag.com, Dezember 2011



# Wie kommt der Stoff zum Mitarbeiter?

**Trainingsmethoden.** Wie im Jahr 2011 in den USA Weiterbildungsinhalte an den Mitarbeiter und die Mitarbeiterin gebracht wurden unterscheidet sich je nach Größe eines Unternehmens ganz erheblich. Im Krisenjahr 2010 wurden offenbar die klassischen Seminare „ausnahmsweise“ deutlich reduziert und durch das Lernen in Online-Communities ersetzt.

Unternehmensgröße	Blendet Learning	Klassisches Seminar mit Trainer	Virtueller Klassenraum mit Tutor	WBT/CBT ohne Tutor	Social Networking (Wikis, Blogs, Communities)	Mobile Learning
<b>Kleine Unternehmen</b> (100 bis 999 Mitarbeiter)	22,3%	45,2%	11,2%	20,5%	0,6%	0,2%
<b>Mittelgroße Unternehmen</b> (1.000 bis 9.999 Mitarbeiter)	24,1%	44,4%	10,5%	20,1%	0,7%	0,2%
<b>Große Unternehmen</b> (10.000 und mehr Mitarbeiter)	26,6%	29,4%	13,1%	28,4%	2,1%	0,7%
<b>Repräsentativer Durchschnitt aller US-Unternehmen 2011</b>	24,0% (21,9% 2010)	41,6% (27,4% 2010 und 47,0% 2009)	11,0 % (Keine Angaben zu 2010)	21,9% (23,6% 2010)	1,3% (7,2% 2010)	Keine Angaben

Quelle: www.trainingmag.com, Dezember 2011

Im Durchschnitt aller Unternehmen erhielt ein Mitarbeiter im Jahr 2011 genau 39,3 Stunden Weiterbildung (Vorjahr: 40,1 Stunden/Jahr).

Betrachtet man die Gehälter der angestellten Personalentwickler und Trainer, dann stellt sich heraus, dass die großen Unternehmen (10.000 und mehr Beschäftigte) fünfmal so viel an Gehältern ausgeben wie die mittelgroßen Unternehmen (1.000 bis 9.999 Beschäftigte). Und diese wiederum geben fünfmal so viel für ihre Trainingsabteilung aus wie kleine Unternehmen. In konkreten Zahlen bedeutet das, dass ein Konzern im Durchschnitt 3,8 Millionen US-Dollar an Trainergehältern, mittelgroße Unternehmen 745.000 US-Dollar und kleine Unternehmen etwa 142.000 US-Dollar an Trainergehältern überweisen. Das durchschnittliche Trainingsbudget der großen Unternehmen sank im Jahr 2011 auf 12,7 Millionen US-Dollar (Vorjahr: 15,9 Millionen US-Dollar) während das durchschnittliche Trainingsbudget mittelgroßer Unternehmen auf 1,8 Millionen US-Dollar (Vorjahr: 1,3 Millionen) anwuchs. Das der kleinen Unternehmen stieg von 134.000 US-Dollar 2010 auf 256.000 US-Dollar 2011.

Dass die gesamten Weiterbildungsausgaben um 13,1 Prozent gestiegen sind, obwohl die Konzerne ihre Trainingsbudgets im Schnitt zurückgefahren haben, liegt nach Aussage der Studie daran, dass große Unternehmen nur 31 Prozent der

US-Volkswirtschaft ausmachen, während mittelgroße Unternehmen 40 Prozent und kleine Unternehmen 29 Prozent der gesamten Wirtschaft repräsentieren. Interessant ist im Übrigen, dass sich die Weiterbildungsbudgets nach Branchen unterschiedlich entwickelt haben. Während in Industrie und Dienstleistung die Weiterbildungsbudgets im Durchschnitt um 35 Prozent zulegten und im Einzelhandel sogar um 52 Prozent wuchsen, sanken sie beim Militär und bei den öffentlichen Arbeitgebern um 44 Prozent und bei den Schulverwaltungen und Universitäten um 38 Prozent.

Ganz gleich, ob sie mehr oder weniger Geld als im Vorjahr zur Verfügung hatten: Für die Leiter der Trainingsabteilungen sind die Ziele seit Jahren dieselben. Sie setzen laut Befragung alles daran, die Effektivität von Trainingsprogrammen weiter zu erhöhen (28 Prozent) und die Kosten für externe Bildungsdienstleister zu senken (23 Prozent). Außerdem arbeiten sie daran, die Wirkung von Trainingsprogrammen präziser zu messen (13 Prozent) und die Nutzung von Online-Trainingsprogrammen zu erhöhen (ebenfalls 13 Prozent).

Externe Kongressveranstalter, Trainingsinstitute und E-Learning-Verkäufer konnten sich im letzten Jahr freuen. Die Ausgaben zum Besuch externer Konferenzen und offener Seminare stiegen um 21 Prozent, und die Ausgaben für externe Trainer, die

für Inhouse-Maßnahmen gebucht wurden, stiegen um 23 Prozent. Für den Kauf neuer Lerntechnologien wurde im Durchschnitt sogar 47 Prozent mehr ausgegeben. Bleibt noch die Frage, für welche Inhalte das Trainingsbudget ausgegeben wurde. Laut Umfrage fanden die größten Zuwächse bei folgenden Seminarthemen statt: 1. Führungskräfte Trainings (plus 26 Prozent), 2. Verkaufstrainings (plus 22 Prozent), 3. Compliance-Trainings (plus 21 Prozent), 4. Kundendiensttraining (plus 20 Prozent), 5. IT-Training (plus 18 Prozent). Das Compliance-Training wird von allen Trainings am häufigsten (zu 73 Prozent) in Form von E-Learning vermittelt.

Der durchschnittliche Aufwand für das Outsourcing von Trainingsmaßnahmen stieg von 257.000 US-Dollar im Jahr 2010 auf 606.000 US-Dollar im Jahr 2011. Durchschnittlich 23 Prozent des gesamten Trainingsbudgets wurden für Outsourcing ausgegeben. 18 Prozent aller Unternehmen haben zum Beispiel ihr Learning-Managementsystem komplett outgesourced. Ebenfalls wird die Produktion von Lernprogrammen gerne (zu 47 Prozent) nach außen vergeben. Von der Tendenz her outsourcen große Unternehmen weniger als mittlere und kleine Firmen. Das Niveau des Outsourcings wird sich der Umfrage zufolge im Jahr 2012 nicht weiter verändern.

Martin Pichler ●

**INTERVIEW.** Ein dickes Lob für die italienische Reformpädagogin Maria Montessori (1870 – 1952) war auf dem E-Learning-Kongress „Online Educa 2011“ in Berlin zu hören. Der US-Professor Douglas Thomas, Kommunikationsforscher an der Annenberg School for Communication, University of Southern California, hob Montessoris Beitrag zum entdeckenden Lernen hervor. „In einer sich schnell ändernden Welt ist die Kunst, die entscheidenden Fragen stellen zu können, wichtiger, als Antworten zu kennen.“

# US-Lob für Maria Montessori

Wer weiß schon, dass die drei bedeutendsten Internet-Projekte von Montessori-Schülern aus der Taufe gehoben wurden? „Wikipedia-Mitbegründer Jimmy Wales, Amazon-Chef Jeff Bezos und der Google-Co-Erfinder Larry Page sind Montessori-Schüler“, betonte Douglas Thomas auf der Online-Educa 2011 in Berlin. „Ich denke, das ist kein Zufall. Denn die spielerische Art des Lernens, die dort praktiziert wird, passt sehr gut zur Struktur des Internets.“ Zwar hält Thomas die Montessori-Pädagogik an manchen Stellen für überholt, trotzdem hält er die „entdeckende, erforschende Art“, zu der die Schüler angeleitet werden,

für zukunftsweisend. Warum das so ist, schildert Professor Dr. Douglas Thomas in einem Interview mit „wirtschaft + weiterbildung“.

### Fragen sollen wichtiger sein als Antworten. Wieso eigentlich?

**Douglas Thomas:** Neugier ist wichtiger als Wissen pauken. Wenn man sich auf das Fragen konzentriert, dann führen die Antworten zu immer neuen, noch besseren Fragen. Der Vorteil von Fragen ist, dass sie nicht so schnell veralten wie Wissen. Fragen bleiben über einen langen Zeitraum aktuell und führen einen Menschen immer tiefer in ein Thema hi-

nein. Eine fragende Grundhaltung führt letztlich zum Idealzustand jedes Lernprozesses: Wenn auf einmal alle Versatzstücke und alle Antworten zusammenpassen, dann kommt es zu einer Epiphanie, einer Art „göttlichen Erleuchtung“. Diese Art des Lernens, die zu einem sehr intensiven Aha-Effekt führt, wird durch eine fragende Grundhaltung optimal unterstützt.

### Bislang ging es doch auch ohne fragende Grundhaltung!

**Thomas:** Die Schulen bereiten die Jugend leider nur auf die Jobs des 19. Jahrhunderts vor, auf ein Dasein als zuverlässiger

**Douglas Thomas,** Keynote-Speaker auf der „Online Educa 2011“ in Berlin, mit seinem neuesten Buch „A New Culture of Learning“.



Foto: Porath

Fabrik- oder Büroarbeiter. Aber in den letzten zehn Jahren hat sich die Welt total verändert. Sie dreht sich schneller und die Unternehmen müssen sich schneller und kreativer anpassen. Dazu brauchen sie flexiblere, schlaudere und innovativere Mitarbeiter. Die Lösung könnte sein, eine andere Lernkultur zu entwickeln. Und diese Lernkultur wird auf Fragen beruhen. Ich frage Personalchefs immer: Wann haben Sie zuletzt jemanden im Vorstellungsgespräch gehabt, von dem Sie überzeugt waren, das er Ihr Unternehmen verändern könnte? Obwohl die Unternehmen demnächst Mitarbeiter brauchen, die ihnen dabei helfen, sich neu zu erfinden, sagen die Personalchefs: Solche Bewerber hab ich noch nie gesehen. Ich bin sicher, dass man die Mitarbeiter der nächsten Generation daran erkennt, dass sie die richtigen Fragen stellen, die ein Unternehmen voranbringen. Heute sperren wir immer noch Neugier und Fantasie weitgehend aus dem Arbeitsprozess aus. Es kommt nur darauf an, etwas effizienter zu machen. Dabei ist Effizienz ein Konzept aus dem 19. Jahrhundert.

#### **Einfach mal nachfragen zu können ist für Sie auch ein wichtiger Grund, weshalb Menschen in sozialen Netzwerken lernen ...**

**Thomas:** Ja, das ist ein großer Vorteil gegenüber den klassischen Medien wie der Fachzeitschrift oder dem Buch, denn da ist es extrem schwer, beim Autor nachzufragen, wenn einem etwas unklar ist oder wenn weiterführende Fragen auftauchen.

#### **Wie sehr haben Sie an Ihrer Universität in den USA schon das informelle Lernen verwirklicht?**

**Thomas:** Beim informellen Lernen geht es nicht nur darum, was man lernt, sondern auch, von wem man lernt. Es handelt sich um ein partnerschaftliches Lernen, und da sind die Beziehungen wichtig. Menschen werden zu einem sehr wichtigen Faktor in diesem Prozess. Bei uns sind die besten Lehrer schon heute Partner ihrer Studenten für den Lernprozess geworden, anstatt die Experten zu sein, die meinen, alles wissen zu müssen. Außerdem setze ich auf ein Peer-to-peer-learning, das die Kraft des Kollektivs nutzt, um Menschen weiterzuentwickeln.

#### **Warum machen Sie in Ihren Vorträgen einen Unterschied zwischen Kollektiv und Community?**

**Thomas:** Ich will zeigen, dass künftig eher bei Facebook und weniger in einer traditionellen Community of practice gelernt wird. Eine Community ist für mich eine Gruppe von Profis, die zum Teil unter Leitung eines Moderators über Fachfragen diskutiert. Wenn ich in einer Community eine Frage stelle, erwartet jeder, dass ich eine Gegenleistung erbringe und auch Fragen beantworte. Irgendwann bildet sich eine Hierarchie heraus, wer der beste Antwortgeber ist. Wenn ich mich dagegen in einem Kollektiv zum Beispiel bei Facebook bewege, dann bin ich völlig ungebunden.

Ich kann auch eine Fachfrage stellen und bekomme wahrscheinlich auch eine oder mehrere gute Antworten, aber niemand erwartet eine Gegenleistung oder auch nur, dass ich morgen wiederkomme. Es gibt keine Verpflichtungen. Das macht Kollektive so attraktiv und deshalb wird sich das Lernen dorthin verlagern – weil es dort immer wieder Menschen gibt, die ohne Gegenleistung, einfach aus Freude an einem bestimmten Thema, anderen weiterhelfen. Andererseits muss man sich damit abfinden, dass Kollektive einfach wieder verschwinden, weil es keine Loyalität gibt. Aber: Je mehr Teilnehmer Kollektive haben, desto stabiler und robuster werden sie, weil es nach dem Wahrscheinlichkeitsprinzip immer genug Menschen gibt, die anderen ohne Gegenleistung gerne helfen.

#### **Wie lange wird es dauern, bis sich zum Beispiel bei Ihnen an der Universität eine neue Lernkultur etabliert hat?**

**Thomas:** Wir haben einen Spruch, der sagt: „Culture eats strategy for lunch every day.“ Eine Lernkultur zu verändern, ist sehr schwer. Die Argumente gegen den Kulturwandel sind blöd und bürokratisch, aber sehr mächtig. Gerechterweise muss man auch sagen, dass die Arbeit für Lehrer, Professoren und bestimmt auch für Managementtrainer anstrengender werden wird. Wenn ein traditionell arbeitender Professor zum Beispiel 90 Minuten lang eine Vorlesung hält, dann bereitet er sich in der Regel drei Stunden lang darauf vor und arbeitet aus, was er er-

zählen wird. Wenn ich mich für die neue Art des Unterrichtens engagiere, darf ich nicht mehr in der Kategorie „Vortrag“ denken. Ich muss mich darauf vorbereiten, die Studenten da abzuholen, wo sie gerade sind. Für anderthalb Stunden bin ich ganz bei ihnen und ihren Fragen – was meine vollkommene Präsenz voraussetzt. Das ist eine ganz andere Form des Arbeitens für Professoren. Das ist sehr anstrengend. Man handelt sich drei Stunden Vorbereitung ein gegen anderthalb Stunden intensiver Arbeit mit der Energie der Studenten. Unter dem Strich empfinde ich das als sehr viel befriedigender. Unterrichten wird aber eine ganz neue Intensität bekommen.

#### **Sie arbeiten auch als Berater für Unternehmen. Welche Personalentwicklungsmaßnahme trägt nach Ihrer Erfahrung am meisten zur Veränderung der traditionellen Lernkultur bei?**

**Thomas:** Sehr wirkungsvoll ist meiner Erfahrung nach etwas, das wir „Reverse Mentorship“ nennen. Ein Uniabsolvent, der gerade eingestellt wurde, erklärt einem 60-jährigen Topmanager wie Facebook funktioniert oder wie man mit Google Marktforschung betreibt. Kulturell gesehen unterminiert das alles, was wir über Hierarchien wissen, was wir über politische Beziehungen wissen und alles, was wir über die Beziehungen zwischen oben und unten in Hierarchien wissen. Aber diese Art des umgekehrten Mentorings kann ein unglaublich wirkungsvolles Werkzeug sein, weil so eine Organisation in vielerlei Beziehungen schneller wird.

#### **Wie lernen Sie persönlich?**

**Thomas:** Ich lerne am besten, indem ich mich spielerisch einem Thema nähere. Spielen hat für mich ganz viel Aspekte: Etwas entdecken, etwas untersuchen, etwas erfahren und dabei ganz loslassen vom Alltag. Leider stellt spielen in unserer Kultur das Gegenteil von arbeiten dar. Es heißt schließlich immer: „Entweder spielen oder arbeiten.“ Ich bin in der glücklichen Lage, einen Job zu haben, wo ich beides verbinden kann. Das einzige Problem ist, dass ich wahrscheinlich mehr spiele als arbeite.

**Interview: Gudrun Porath ●**



Fotos: Pichtler

**RÜCKBLICK.** Im November 1992 fand in der Karlsruher Stadthalle die erste „Learntec“ statt. Innerhalb von 20 Jahren entwickelte sie sich zur internationalen Leitmesse und Kongress für professionelle Bildung, Lernen und IT – und das, obwohl viele vergleichbare Veranstaltungen in diesem Zeitraum schnell wieder vom Erdboden verschwanden. Langjährige Stammkunden der Learntec sagen, was den Erfolg ermöglicht hat.

# „Die LEARNTEC ist eine Erfolgsgeschichte“

„Die Learntec ist eine Erfolgsgeschichte“, dieses Lob zum 20-jährigen Jubiläum hat besonderes Gewicht, denn es kommt von Dr. Wolfgang Kraemer, dem Vorstandsvorsitzenden der IMC AG in Saarbrücken, von dem es oft genug auch schon Kritisches zur Leitmesse seiner Branche zu hören gab, wenn es ihm angebracht erschien. Zum Geburtstag aber überwiegen bei Kraemer die positiven Erinnerungen – insbesondere an die vielen Geschäftskontakte, die sein Unternehmen seit 1997 auf der Learntec knüpfen konnte und die die IMC AG zur Nummer 2 auf dem deut-

lichen E-Learning-Markt gemacht haben. „Die Learntec war und ist gut fürs Geschäft“, sagt der IMC-Chef und konkretisiert das so: „Von allen Messen, auf denen wir 2011 als Aussteller präsent waren, war die Learntec für uns die erfolgreichste Veranstaltung.“ Das heißt nicht, dass die Learntec eine „Abschlussmesse“ ist, von der jeder mit vollen Auftragsbüchern nach Hause fährt. Sie ist eher eine Veranstaltung für vielversprechende Erstkontakte. „Schnelle Abschlüsse sind auf der Learntec eher Zufall, aber langfristige Geschäftsbeziehungen

sind nicht zu verhindern“, fasst Sylvie Rumler, Geschäftsführerin der Balog & Co. GmbH in Wehrheim bei Frankfurt am Main, ihre langjährigen Erfahrungen zusammen. „Zur Learntec kommen gut vorbereitete Besucher, um Lösungen für ein konkretes Problem zu suchen, deshalb ist die Messe für mich eine feste Größe im Jahresablauf.“

1994 war die gelernte Bankkauffrau zum ersten Mal auf der Learntec und präsentierte das damals noch auf Disketten abgespeicherte Lernprogramm „Abenteuer Bank“, das sie für die Vereinigung für



Zufriedene Aussteller über Jahre hinweg: Der Plattformspezialist time4you GmbH aus Karlsruhe (links) während einer Pressekonferenz auf seinem Learntec-Stand im Jahr 2011, und der Experte für IT-Training und Talentmanagement TTS GmbH aus Heidelberg (rechts), der 2008 seine Botschaften mithilfe eines Unternehmenstheaters (Bildmitte) an den Besucher oder die Besucherin brachte.

## schichte“

Bankberufsbildung (vbb) geschrieben hatte. In späteren Jahren kam sie als Projektmanagerin von Content-Anbietern wie „McGraw-Hill Lifetime Learning“ nach Karlsruhe. Heute steht sie mit Balog & Co. für Autoren-Tools und E-Learning zum Selbermachen.

„Neben der geschäftlichen Seite gab es aber immer auch den Dialog auf Augenhöhe mit den E-Learning-Projektleitern der Industrie“, ergänzt Joachim Lautenschlager, Geschäftsführer Vertrieb des Full-Service-Anbieters VIWIS GmbH in München. „Viele Entwicklungen, über

die man auf der Learntec gesprochen hat, sind von den Kunden gewünscht und vorangetrieben worden.“ Künftig müssten deshalb Kunden und Anbieter noch enger zusammengeführt werden, denn die Kunden seien es, die die Impulse setzten. Die Learntec müsse eine Dialogmesse sein, keine Plattform für Präsentationen. Lautenschlager war zum ersten Mal im Jahr 1997 auf der Learntec. „Gartenhalle und Schwarzwaldhalle – die Namen der Messehallen haben sich ins Gedächtnis eingepägt“, schmunzelt er. „Die Stände der Aussteller waren klein

und das Angebot vielfältig. Es war eine richtige Gründerzeit.“ „Was mir immer besonders gefallen hat, war die Ausstellung rund um den Multimedia Transferpreis, der auf der Learntec vergeben wurde. Diese Ausstellung lieferte einen guten Überblick über den State-of-the-Art“, erklärt Beate Bruns, Geschäftsführerin der time4you GmbH, Karlsruhe, als sie nach ihren Learntec-Erinnerungen gefragt wird. 1998 zeigte sie ihre IBT Server-Software erstmals auf der Messe. „Es herrschte eine lebendige Aufbruchstimmung!“ Noch heute nutzt Bruns den →

## Messen und Kongresse

→ jährlichen Learntec-Termin dazu, das Erreichte zu überdenken, Impulse aus dem Markt zu erspüren und zu prüfen, in welche Richtungen die Reise gehen könnte. „Auf einer Leitveranstaltung wie der Learntec werden Trends beobachtet, erdacht, diskutiert, verworfen und gesetzt. Wesentliches Element ist der Dialog vor, während und nach der Messe und dem Kongress.“ Und für diesen Dialog habe die Learntec immer zahlreiche „Gefäße“ geboten. Für die Zukunft wünscht Bruns der Learntec viel Geschick dabei, das Bewährte fortzuführen und gleichzeitig den notwendigen Mut für Veränderungen aufzubringen.

### Ort der Konkurrenzbeobachtung

Auch Jörg Geulen, Marketingleiter der TTS GmbH, Heidelberg, der seinen jetzigen Arbeitgeber auf der Learntec kennenlernte, lobt die „vielen guten Kundengespräche“ auf der Messe. „Sie helfen uns, ganz nah am Puls unserer Kunden zu sein und im Dialog mit ihnen unser Portfolio zu verbessern und neue Services und Produkte zu entwickeln.“ Nebenbei ist die Learntec für ihn auch ein Ort, um sich mit den Mitbewerbern zu vergleichen. Geulen kam im Jahr 2007 zum ersten Mal auf die Learntec. „Für mich war das damals der beste Kongress und die beste Messe Deutschlands, um mich zum Thema E-Learning und Weiterbildung

umfassend zu informieren.“ Auch Gise Ruprecht, Konzeptionerin, Drehbuchautorin und Inhaberin von „LernOn“ in Hagen, hat wie Jörg Geulen (und wahrscheinlich viele andere Multimedia-Experten) einen neuen Arbeitgeber auf der Learntec kennengelernt.

„Zum ersten Mal war ich 2002 auf der Learntec. Der Grund war ein geplanter beruflicher Wechsel aus dem Trainings- und Verlagsbereich ins E-Learning“, berichtet die Drehbuchautorin, die heute selbstständig ist. „Die Learntec als Stellenmarkt funktionierte. Am Ende des Tages hatte ich nach vielen Gesprächen eine neue Stelle als E-Learning-Projektmanager.“ Im Laufe der Jahre wurde die Learntec für sie zu einer „Netzwerkveranstaltung“ innerhalb der Branche. „Das ist schon eine Art Klassentreffen. Außerdem konnte man feststellen, welche Sau gerade durchs Dorf getrieben wird und wie man sich positionieren muss, um zur aktuellen Diskussion einen Beitrag zu leisten.“ Was die Learntec aus der Sicht von Ruprecht „ein bisschen“ verloren hat, ist das Image der Leitmesse: „Das wünsche ich ihr zurück, weil es für die Branche wichtig ist, so eine Veranstaltung als Leuchtturm zu haben.“ Jochen Robes, Betreiber des „www.weiterbildungsblog.de“ und Berater mit den Schwerpunkten Human Resources, Corporate Learning, E-Learning, Knowledge Management und Web 2.0, hebt auch das Netzwerken hervor, wenn er nach der Learntec gefragt wird. „Ich habe an der

Learntec immer und bis heute die Begegnungen und Gespräche geschätzt. Technik und Themen findet man auch anderswo, aber Karlsruhe ist das Familientreffen der Branche“, erklärt der bekannte Blogger. Man brauche keine Verabredungen zu organisieren. Viele seien einfach da. „Für jemanden, der in der Multimedia-Branche beschäftigt ist, gibt es doch gar keine Alternative.“ Was wünscht Weiterbildungsblogger Robes der Veranstaltung zum 20. Geburtstag? „Ich wünsche der Learntec alles Gute, Durchhaltevermögen und die Kraft, sich immer wieder selbst infrage zu stellen und dann – hoffentlich – neu zu erfinden!“

### „Learntec“ – zeitlos guter Name, der Programm ist

Ein Symbol dafür, dass von Anfang an vieles richtig gemacht wurde, ist für Armin Hopp, Vorstandsvorsitzender der digital publishing AG, München, der Name „Learntec“, den sich die Professoren Winfried Sommer und Uwe Beck von der Pädagogischen Hochschule in Karlsruhe im Jahr 1992 haben einfallen lassen. „Den Beitrag zum Erfolg, den ein richtig guter, zeitloser Name leistet, sollte man nicht unterschätzen“, betont Hopp. So sei von Anfang an signalisiert worden, dass es bei der Learntec immer um eine attraktive Mischung aus „Technik“ und „Lernen“ gehen werde.

**Gudrun Porath, Martin Pichler** ●



**Learntec 2008:** Aussteller profitieren vom neuen Messestandort „dm-Arena“, der in einer Halle mehr Licht und mehr Platz bietet ...



... trotzdem denken viele wehmütig an die familiäre Atmosphäre der alten Gartenhalle in der Stadtmitte (dp-Stand im Jahr 2004).

# Praxishilfen für die Personalarbeit

## Fertige Arbeitshilfen

für die Personalarbeit auf CD-ROM mit

- ✓ Dokumentenvorlagen
- ✓ Checklisten
- ✓ Audio-Infos



Best.-Nr. 9589



Best.-Nr. 9590



Best.-Nr. 9591



Best.-Nr. 9592

Bestellen Sie jetzt: je € **49,00**

Eine Beschreibung finden Sie hier:

(einfach den Code auf Ihrem Handy einlesen; Kostenlose Handy-Software gibt es im Internet)



Oder einfach informieren unter:

**[www.juenger.de](http://www.juenger.de)**

Noch Fragen? [info@juenger.de](mailto:info@juenger.de)  
Jünger Medien Verlag | Offenbach

# Neue Aussteller auf der Learntec

**LEARNTEC-MESSE 2012.** Mit den internationalen Anbietern „Lumesse“ und „Dassault“ sowie der deutschen „arvato systems“ und weiteren neuen Ausstellern will die Learntec in Karlsruhe mit einem noch breiteren Aussteller-Portfolio ihre Position als Leitveranstaltung der Weiterbildungsbranche weiter ausbauen.

Die Learntec darf auch in diesem Jahr eine Reihe neuer Aussteller begrüßen. Darunter zum Beispiel die Lumesse GmbH, Düsseldorf, Tochter eines internationalen Anbieters von Talentmanagementsystemen. Dem US-Branchenanalysten Bersin & Associates zufolge zeichnet sich das Unternehmen dadurch aus, dass besonders individuelle Lösungen geliefert werden. Auf der Learntec sollen unter anderem das eigene web-basierte Learning-Management-System „Lumesse Learning Gateway“ und das ebenfalls web-basierte Autoren-Tool „CourseBuilder“ vorgestellt werden. Zu den Kunden von Lumesse gehören unter anderem die Europäische Zentralbank, die Lufthansa Servicegesellschaft, Deutsche Post DHL und der Sportartikelhersteller Puma. Auf der Learntec 2012 hat das Unternehmen die Standnummer E33 (dm-Arena).

## Bertelsmann-Tochter arvato zeigt neue Plattform

Ebenfalls neu auf der Learntec ist Dassault Systems Deutschland GmbH, Stuttgart, auch bekannt unter dem Namen „3DS“. Die deutsche Tochter der französischen Dassault Systems, nach eigenen Angaben Weltmarktführer für 3D- und Product-Lifecycle-Managementlösungen (PLM), hat sich auf Simulationstechnologien spezialisiert, die es ermöglichen, Produkte aus Faserverbundstoffen virtuell zu konstruieren und zu fertigen. In einer eigenen DS-Universität werden für alle DS-Marken und -Branchen, vom Endanwender über, Manager, Konstrukteure, Administratoren bis zum Programmierer, über 1.000 Kurse und 25.000 Lernmodule zum selbststän-



Die Lumesse-Homepage bietet aktuelle News und ausführliche Fallstudien: Der Talent-Management-Experte weiß sich zu präsentieren.

digen Lernen und zur Wiederholung angeboten. Außerdem gehört die Gestaltung individueller Lernprogramme ebenso zum Angebot wie Kompetenz-Checks mit Prüfungen und Zertifizierung. Eine weitere Zielgruppe sind Hochschulen und Studenten. Dassault Systems präsentiert sich auf dem Stand F41 (dm-Arena).

Die Gütersloher arvato systems GmbH, eine Tochter der Bertelsmann AG, baut ihren Learning-Bereich aus und präsentiert sich aus diesem Anlass erstmals auf der Learntec. Gezeigt wird unter anderem eine eigene Plattform, die in einer Entwicklungspartnerschaft mit dem E-Learning-Anbieter e/t/s didactic-Media, Halblech, entstanden ist. Mit der „arvato LearningSuite (aLS) für integriertes Lern- und Bildungsmanagement“ soll den Kunden eine modular aufgebaute, web-basierte Infrastruktur zur Unterstützung ihrer HR-Arbeit angeboten werden. Sie ermöglicht die klassische Verwaltung von PräsenzWorkshops ebenso wie die Arbeit

im virtuellen Klassenzimmer oder die Ankopplung bestehender Open-Source-Learning-Management-Systeme. Dezentral organisierte Unternehmen und Konzerne, die ihre Infrastruktur vereinheitlichen möchten, können damit zum Beispiel verschiedene bereits vorhandene Learning Management Systeme integrieren. Die einzelnen LMS müssen nicht mehr separat gepflegt werden, sondern können über die arvato LearningSuite verwaltet und in die entsprechende HR-Verwaltungssoftware integriert werden. Die arvato Systems hat die Standnummer E51 (dm-Arena).

Mit einem eigenen Learning-Content-Management-System (LCMS) tritt die X-Cell AG, Düsseldorf, auf der Learntec an. Der web-basierte „AcademyMaker“ ist nach Anbieterangaben eine neuartige Kombination aus Learning-Management-System, Autoren-Tool und Dokumentenmanagementsystem. Das Unternehmen, welches sich selbst als „E-Learning-Integrator“



versteht, will Organisationen vor allem dabei unterstützen, E-Learning-Maßnahmen passgenau in bestehende Prozesse in IT, Personalwesen und Marketing zu integrieren. Je nach Bedarf können einzelne Nutzungslizenzen gestellt oder Komplettlösungen gehostet werden. Außerdem werden Schulungen, Blended-Learning, Software-Anpassungen und Support bis zum Full-Service-Projekt angeboten. Die X-Cell AG ist auf Stand E45 (dm-Arena) zu finden.

Mit dem Multimedia-Informationspaket „Mach's richtig“ der Bundesagentur für Arbeit sollen Schüler den für sie passenden Beruf finden. Entwickelt hat die Kombination aus Internet-Portal und interaktivem Datenbanksystem, virtuellen Betriebsbesuchen, CD-ROM und Printmagazin die Serious Games Solutions GmbH aus Potsdam, die ebenfalls zum ersten Mal auf der Learntec vertreten ist. Das Unternehmen entwickelt außerdem spielerische Trainingsprogramme und

Lehrmedien im Bereich Gesundheit sowie interaktive Unternehmensinformationen und Spiele, die für Marketing- und Werbezwecke genutzt werden. Dabei stehen den Angaben zufolge Individualität und die effiziente Nutzung der bereitstehenden Technologien im Mittelpunkt. Serious Games Solutions GmbH hat die Standnummer E 54 (dm-Arena).

### SAP kauft datango AG!

Eine Art „Rückkehrer“ auf die Learntec ist der Softwarekonzern SAP Deutschland AG & Co. KG, Walldorf. In persönlichen Gesprächen und anhand von Live-Demonstrationen wollen SAP-Berater auf der Messe zeigen, wie Unternehmen Ausbildung und Personalentwicklung sowie Talentmanagement durch technologiegestütztes Lernen der neuesten Generation voranbringen können. Die SAP hat Stand A 11 (dm-Arena). Am 16. Januar wurde überraschend bekannt, dass die SAP AG

die Produkte sowie die Vermögenswerte der datango AG, Berlin, erwerben wird. Sämtliche Mitarbeiter sollen übernommen werden. Die datango AG, ein Spezialist für Workforce Performance, gilt mit fast 10 Millionen Euro Jahresumsatz als die Nummer 3 des deutschen E-Learning-Markts. Mit dieser Akquisition will SAP ihr Software-Portfolio im Schulungsbereich unter anderem in Richtung E-Collaboration erweitern. Erste Reaktionen aus der E-Learning-Branche begrüßen diesen Kauf als Zeichen dafür, dass sich das Thema E-Learning „endlich aus der Nische“ herausbewege.

Einen Farbtupfer zwischen den Messeständen verspricht die „Islamic Azad University“ aus Teheran, Iran, zu setzen. Sie wird – wenn nicht noch im letzten Moment die große Weltpolitik dazwischenfunkt – den europäischen E-Learning-Profis ihren neuen E-Campus auf einem eigenen Stand (B14, dm-Arena) vorstellen.

**Gudrun Porath ●**



## Burnout geht alle an: Finden Sie Auswege aus der „Weiter-so- Mentalität“



Kostenlose  
Leseprobe

240 Seiten  
€ 19,90 (D) / € 20,50 (A)  
ISBN 978-3-86936-231-1  
Auch als E-Book erhältlich

# Das wird ein schöner Monat für ...



## ... Sünne Eichler,

Beraterin in Sachen Bildungsmanagement und Mitglied des Kongresskomitees der LEARNTEC. Sie wird am 1. Februar auf der Learntec einen Workshop durchführen, der unter dem Titel „E-Learning für Einsteiger“ völlig unspektakulär daherkommt, der aber bei den Neulingen unter den Besuchern bislang immer auf große Nachfrage und Begeisterung stieß, weil er ganz praktisch die Geheimnisse (sechs Phasen!) des Managements von E-Learning-Projekten erklärt. In Gruppenarbeiten werden konkrete Projekte der Teilnehmer in einen ersten „Projektfahrplan“ umgesetzt.

**Termin: 31. Januar bis 2. Februar in Karlsruhe, [www.learntec.de](http://www.learntec.de)**



## ... Professor Dr. Bernhard Hauser,

dem es mal wieder gelungen ist, einen hochkarätigen Gastredner in seine „Business Psychology Lounge“ an der privaten Fachhochschule für angewandtes Management in Erding einzuladen. Diesmal spricht Dr. Werner Widuckel, Personalvorstand und Arbeitsdirektor der Audi AG, zum Thema „Change Management und Mitbestimmung“. Widuckel ist ein echter „Wanderer zwischen den Welten“: Er war Leiter der Koordination im Gesamt- und Konzernbetriebsrat der Volkswagen AG sowie dem europäischen und dem Weltbetriebsrat. Dann wechselte er die Seite. Heute ist er ein erfahrener Experte für die Zusammenarbeit mit Betriebsräten bei tiefgreifenden Veränderungsvorhaben.

**Termin: 2. Februar in der Stadthalle Erding, [www.fham.de](http://www.fham.de)**



## ... Werner Fürstenberg,

Gründer und Geschäftsführer des Fürstenberg Instituts, einem Spezialisten für das „Betriebliche Gesundheitsmanagement“ (BGM). Er wurde dazu auserkoren, als einer der Keynote-Speaker auf der Tagung „Gesundheitsmanagement – Führungs- und Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor“ die Bedeutung des Gesundheitsmanagements überzeugend herauszuarbeiten. Da geht es nämlich nicht nur um krankheitsbedingte Fehlzeiten, sondern auch um Demografiemanagement, den Aufbau einer Arbeitgebermarke und letztlich um dauerhaft erhöhte Produktivität.

**Termin: 9. und 10. Februar in Berlin [www.healthatwork-online.de](http://www.healthatwork-online.de)**





### ... Thies Stahl,

der „Götterbote“, der das NLP von Amerika nach Deutschland brachte und der jetzt bei der Wiedergeburt des legendären „Junfermann Kongresses“ als Keynote-Speaker mit dabei sein darf. Stahl referiert über die „NLP-Interventionen mit Paaren und Teams“ und will dabei Theorie anhand von praktischen Demonstrationen vorstellen. Es geht um die „Schule des Wünschens“ und das „Negotiation Model“ sowie um Virginia Satirs „Reanchoring und Reframing Couples“. Der Kongress will an „drei inspirierenden Tagen“ den Autoren des auf Psychologie spezialisierten Junfermann-Verlags Gelegenheit zur Selbstdarstellung geben.

**Termin: 10. bis 12. Februar, Paderborn**  
[www.junfermann-kongress.de](http://www.junfermann-kongress.de)



### ... Anita von Hertel,

Wirtschaftsmediatorin und mit ihrer Akademie von Hertel, Hamburg, eine der namhaften Ausbilderinnen von Mediatoren. Sie hat wieder einmal eine Vielzahl von deutschsprachigen Mediationsverbänden unter einen Hut gebracht und veranstaltet mit ihnen den „Mediationspraxistag“, der über Mediationserfolge in lebendigen Fallbeispielen berichten will. Außerdem wird Ruth Cohn gewürdigt, die in diesem Jahr ihren 100. Geburtstag feiern würde und die laut von Hertel mit ihrer grundlegenden Arbeit die Basis für mediative Kommunikation gelegt hat. Am Abend des 11. Februar findet der jährliche „Mediationsball“ in den Hamburger Mozartsälen statt.

**Termin: 11. Februar in Hamburg**  
[www.internationale-mediationstage.de](http://www.internationale-mediationstage.de)



### ... Dr. Jochen Robes,

dem bekannten Weiterbildungs-Blogger und Consultant bei HQ Interaktive Mediensysteme GmbH in Wiesbaden, der auf der diesjährigen „didacta“ innerhalb der Fachtagung „Professional E-Learning“ am 14. Februar die Sektion „Social Media“ moderieren darf. Er hat sich dazu Unterstützung von Praktikern des Lernens im „Enterprise 2.0“ geholt. Er selbst wird einen Vortrag zum Thema „Open Courses, Educamps und andere Lernformen: Modelle für Unternehmen?“ halten.

**Termin: 14. bis 18. Februar in Hannover**  
[www.didacta-hannover.de](http://www.didacta-hannover.de)

17

18

19

20

21

22

23

24

25

26

27

28

29

# Februar 2012

**ANKÜNDIGUNG.** Die didacta, nach eigenen Angaben Europas größte Bildungsmesse, findet in diesem Jahr vom 14. bis 18. Februar in Hannover statt. Auf rund 35.000 Quadratmetern wollen über 700 Aussteller aktuelle Produkte, Konzepte und Trends zum Lernen in allen Lebensphasen präsentieren.



# „Enjoy Social Media“

Auf die Bedürfnisse von Weiterbildungsprofessionals abgestimmt ist insbesondere das Programm des „didacta Trainertags“, der am Freitag, 17. Februar, in Halle 14 durchgeführt wird. Die Keynote zum Thema „Kopf oder Zettel? Ihr Gedächtnis kann wesentlich mehr als Sie denken“ hält der Gedächtnistrainer Oliver Geiselhart. Anschließend geht es um „Neue Kunden gewinnen durch Marketing-Kooperationen“ mit Christian Görtz. Er empfiehlt Trainern sogenannte Marketingkooperationen: Gemeinsame Werbeaktionen, Cross-Promotion, Vertriebskooperationen, attraktive Leistungsbündel oder gezielter Querverkauf. Marketingexperte Christian Görtz zeigt, wie man Kooperationen anbaut und umsetzt.

Anschließend geht es um „Profitables Internet-Marketing für Trainer“ mit Marcus Amann. Nach der Mittagspause kommt Ralf Besser mit „Erkenntnissen der Neurowissenschaften für Training und Personalentwicklung“. Er beschäftigt sich mit den Konsequenzen aus der Hirnforschung für das Training und für die Personalentwicklung. Seine These: Die innere Auseinandersetzung, Reflexion und Integration von neuen Wissensimpulsen hat einen wesentlich größeren Stellenwert als die didaktische Aufbereitung der Wissensvermittlung. Ralf Besser ist Prozessbegleiter in Unternehmen, Betreiber eines Tagungshauses und des eigenen Verlags „besser wie gut“ in Bremen.

Weiter geht es mit dem Thema „Neuro-Kompetenz: Verbesserung und Erhaltung der geistigen Leistungsfähigkeit“ und dem Referenten Professor Dr. Uwe Genz. Der Fachkräftemangel wird die Betriebe dazu zwingen, aus ihren eigenen Ressourcen

zu schöpfen. Intensive Weiterbildung und Pflege des eigenen Personals soll laut Genz zum Standard werden.

Daran schließt sich der Vortrag „Qualitätsmanagementanforderungen in der Bildung und im arbeitsmarktpolitischen Bereich“ mit Inge Appel an. In der Bildungsbranche ist Zertifizierung und die Arbeit nach einem Qualitätsmanagementsystem mittlerweile ein wichtiger Bestandteil. Die Referentin will die bekanntesten Systeme kurz vorstellen: DIN EN ISO 9001, DIN ISO 29990, Anerkennungs- und Zulassungsverordnung Weiterbildung AZWV. Die AZWV-Zulassung ist seit vielen Jahren bereits unabdingbare Voraussetzung für Bildungsträger, die Weiterbildungsmaßnahmen für die Bundesagentur für Arbeit durchführen. Für alle Dienstleister im arbeitsmarktpolitischen Bereich wird die AZWV künftig ebenfalls ein Muss sein. Die entsprechenden Neuerungen in der Gesetzgebung werden an dieser Stelle vorgestellt (Instrumentenreform). Der „didacta Trainertag“ findet im Convention Center auf dem Messegelände Hannover statt. Die Teilnahmegebühr beträgt 69 Euro.

Das „didacta HR-Forum 2012“, das dritte Forum dieser Art, findet am 16. Februar im Convention Center der Messe Hannover statt. Auf der Veranstaltung kümmern sich deutsche Wissenschaftler in fünf Vorträgen um die Frage, wie Führungskräfte gefunden, ausgebildet und gefördert werden können. Weil Führung ganz wesentlich vom Reifegrad der Mitarbeiter und der Unternehmen abhängig ist, reflektieren die Teilnehmer des HR-Forums ihren persönlichen Führungsstil und den Reifegrad der eigenen Organi-

sation anhand eines Fragebogens. Das Forum steht unter der Leitung von Professor Dr. Manfred Becker, Professor für Betriebswirtschaftslehre, Unternehmensführung, Personalwirtschaft und Organisation an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, der selbst auch den Eröffnungsvortrag „Veränderte Aufgaben, neue Anforderungen an Führungskräfte – Wissenschaftliche, normative und konzeptionelle Absicherung des Führungshandelns“ hält. Die Teilnahmegebühr für das didacta HR-Forum beträgt 199 Euro ([www.didacta-hr-forum.de](http://www.didacta-hr-forum.de)).

Auf der didacta 2012 wird auch dem Thema E-Learning Raum geboten. Zentrale Veranstaltung ist die „Fachtagung Professional eLearning“, die von den Learntec-Gründern Professor Dr. Uwe Beck und Professor Dr. Winfried Sommer konzipiert worden ist. Die Fachtagung erstreckt sich über drei Tage (14. bis 16. Februar) und ist in sechs Sektionen aufgeteilt. Für Praktiker besonders interessant verspricht die Sektion B zu werden, die am Dienstag, 16. Februar, von 14.00 bis 18.00 Uhr unter der Überschrift „Social Media: Neue Lernräume schaffen“ von Dr. Jochen Robes, HQ Interaktive Mediensysteme GmbH, moderiert wird.

Hier gibt es Hintergrundinformationen zu neuen Lernformen für Unternehmen und Tipps für Wiki- und Twitter-Muffel nach dem Motto „Enjoy Social Media“. Für die Fachtagung „Professional eLearning“ ist eine Anmeldung erforderlich. Die Teilnahmegebühr ist gestaffelt: Ein Tag kostet 169 Euro, zwei Tage 269 Euro und alle drei Tage 369 Euro inklusive Messeeintritt und Imbiss.

[www.didacta.de](http://www.didacta.de)

# Themen im März

DIE AUSGABE 03/2012 ERSCHEINT AM 24. FEBRUAR 2012

MESSE- UND KONGRESS-RÜCKBLICK

## Learntec = Bildungsmesse?

Die Stühle für die Learntec-Eröffnung (Foto) stehen schon bereit. Nicht mehr die Technik, sondern der Lerner soll ab sofort in Messe und Kongress im Vordergrund stehen. In unserem Rückblick klären wir die Frage, ob der Weg zum allgemeinen „Bildungsgipfel“ auf der diesjährigen Learntec, 31. Januar bis 2. Februar in Karlsruhe, schon erkennbar beschritten wurde.



Foto: Pichler

SCHWERPUNKT

### Coaching der Krisenjahre

Eine Reihe von Büchern, Veranstaltungen und Studien befassen sich mit der Frage, wie Coaching als modernes Instrument der Personalentwicklung sich in den Krisenjahren 2009 und 2010 bewährt hat. Wir lassen Experten zu Wort kommen.



Foto: Porath

WEITERBILDUNG

### HR-Master-Studiengänge

Eine Reihe von Universitäten bietet seit geraumer Zeit berufsbegleitende Studiengänge zum „Master of Human Resource Management“. Das Ziel: Personaler sollen ihren Verantwortungsbereich künftig noch strategischer steuern können.



Foto: HHL

#### IMPRESSUM

www.wuw-magazin.de  
info@wuw-magazin.de  
ISSN 0942-4946 · 24. Jahr

Herausgeberbeirat  
Helmut und André Jünger



Herausgeber  
Randolf Jessl

#### Redaktion

Martin Pichler (v. i. S. d. P);  
martin.pichler@haufe-lexware.com  
Kristina Enderle; kristina.enderle@haufe-lexware.com  
Nicole Schrehardt;  
nicole.schrehardt@haufe-lexware.com

#### Redaktionsassistent

Brigitte Pelka  
Tel. 0761 8983921, Fax 0761 89899-3-921  
E-Mail: brigitte.pelka@haufe-lexware.com

#### Autoren dieser Ausgabe

Ralph Dreger, Boris Grundl, Joachim Gutmann,  
René Jerusalem, Sven Kilian, Heinz-Gunther Kursawe,  
Gudrun Porath, Kerstin Richter, Bärbel Schwertfeger

#### Grafik/Layout

Maria Nefzger  
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG

#### Verlag

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, Jörg Frey, Birte  
Hackenjos, Jens Köhler, Matthias Mühe, Markus  
Reithwiesner, Joachim Rotzinger, Dr. Carsten Thies  
Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe  
Steuernummer: 06392/11008  
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE 812398835

#### Titelbild

Thomas Truschel / photothek.net

#### Druck

Echter Druck, Würzburg

#### Anzeigen

Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2011  
Anzeigenleitung (verantw. für Anzeigen):  
Klaus Sturm, Tel. 0931 2791733  
Fax 0931 2791477  
klaus.sturm@haufe-lexware.com  
Anzeigenverkauf:  
Tobias Schmid, Tel. 0931 2791753  
Fax 0931 2791477  
tobias.schmid@haufe-lexware.com  
Annette Förster, Tel. 0931 2791544  
Fax 09367 987604  
annette.foerster@haufe-lexware.com  
Anzeigenposition:  
Christine Wolz, Tel. 0931 2791472  
Fax 0931 2791477  
christine.wolz@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. 0180 5050169 \*, Fax 0180 5050441 \*  
\* 0,14 €/Min. aus dem dt. Festnetz,  
max. 0,42 €/Min. mobil. Ein Service von dtms  
zeitschriften@haufe.de

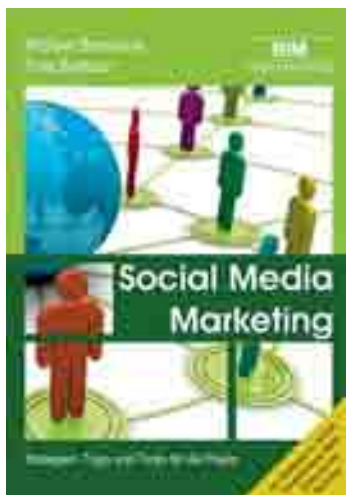
#### Erscheinungsweise

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  
mit der Zahlung ihres Mitgliederbeitrags abgegolten.

## 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



**Michael Bernecker/Felix Beilharz:**  
 Social Media Marketing. Strategien,  
 Tipps und Tricks für die Praxis.  
 Johanna-Verlag, Köln 2011,  
 312 Seiten, 29,90 Euro

Social Media Marketing

## Die richtige Strategie ist entscheidend

Sprach man vor ein paar Jahren noch von einem Mega-Trend, gehören Social Media mittlerweile zum Alltag dazu. Der Umgang mit Facebook, Youtube & Co. ist für viele Menschen selbstverständlich geworden. Auch die Unternehmen haben die Zeichen der Zeit erkannt und versuchen mehr und mehr, ihre Produkte und Dienstleistungen auch über diese neuen Kanäle zu vermarkten. Problem daran: Die meisten Marketingabteilungen agieren dabei völlig plan- und konzeptlos. Sie erarbeiten weder klare Ziele noch messen sie Ergebnisse. Dies ist jedenfalls der Eindruck, den Michael Bernecker und Felix Beilharz bei ihrer Arbeit bislang immer wieder erleben durften. Aus diesem Grund haben sie „Social Media Marketing“ geschrieben. Sie möchten nicht mehr tatenlos zusehen, wie Unternehmen sich auf Dauer selbst schaden. Denn unüberlegtes Handeln im Social Web bleibt nicht ohne Folgen – im schlimmsten Fall kann es sogar mit einem erheblichen Imageschaden des Unternehmens einhergehen.

Wer jedoch eine genaue Anleitung erwartet, wie man beispielsweise eine Fanpage bei Facebook einrichtet, wird enttäuscht werden. Das entspricht auch nicht dem Anliegen der Autoren, gibt es doch dazu bereits zahlreiche Bücher am Markt. Ihr Ansatz: Statt die Funktionsweisen und Features der sozialen Netzwerke in den Mittelpunkt zu stellen, beschreiben sie verschiedene Strategien, die in den sozialen Medien Erfolg versprechen. Bernecker und Beilharz möchten den Unternehmen letztlich einen Leitfaden an die Hand geben, mit dem sie ihre eigene Social Media-Strategie entwickeln können. Ziel ist es, lediglich Ideen und Ansatzpunkte aufzuzeigen, keine Patentrezepte zu liefern. Denn jedes Unternehmen ist spezifisch und sollte seinen eigenen individuellen

Weg finden, der den Markenkern und das Wesen der Firma am besten widerspiegelt. Nutzer der sozialen Netzwerke erwarten nämlich besonders eines: Authentizität. Austauschbare, seelenlose Konzepte, die auf jedes Unternehmen passen könnten, sind somit also der falsche Weg.

Egal ob das Ziel Kundenbindung, Verkauf, Personalgewinnung oder Imageförderung lautet, „Social Media Marketing“ bietet letztlich eine gelungene Auswahl an Zutaten, die es ermöglichen, nicht vom rechten Weg abzukommen. Neben zahlreichen Praxisbeispielen erweisen sich besonders die Interviews als hilfreich. Namhafte Experten plaudern aus dem Nähkästchen und gewähren einen erhellenden Einblick in die Praxis – eine Lektüre, die sich nicht nur für Einsteiger lohnt.



### AUTOREN

**Prof. Dr.  
 Michael  
 Bernecker und  
 Felix Beilharz**

Der promovierte Diplom-Kaufmann Michael Bernecker ist Geschäftsführer des Deutschen Instituts für Marketing in Köln. Der Marketing-Experte forscht, berät und trainiert im Kompetenzfeld Marketing und Vertrieb. Felix Beilharz ist Projektleiter und Trainer am Deutschen Institut für Marketing. Als Fachexperte betreut er den Bereich Online- und Social Media Marketing und gibt sein Wissen in Seminaren und Vorträgen weiter.

## Bunte Werkzeugkiste für den Personalentwickler



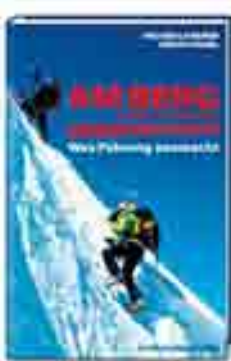
Die Menschen sind die wichtigste Ressource eines Unternehmens. Häufig schlummern in ihnen noch nicht entdeckte Talente, die es zu heben gilt. Wer jedoch nur auf Defizite schaut, wird diese übersehen. Moderne Personalentwicklung bedeutet heutzutage vor allem, Mitarbeiter darin zu fördern, ihre Stärken weiter auszubauen und sie auch zur Eigeninitiative zu motivieren. Welche vielfältigen Instru-

mente einem Personalentwickler dabei zur Verfügung stehen, zeigt Achim Weiland in seinem Buch „Personalentwicklung für die Praxis“. Dabei deckt der Autor sechs Handlungsfelder ab: 1. Bedarfsanalyse und Entwicklung einer Personalentwicklungsstrategie, 2. Diagnose und Selektion, 3. Durchführung von Entwicklungsmaßnahmen, 4. Verwertung und Positionsbesetzung, 5. Entwicklung und

Nachhalten von Personalentwicklungssystemen sowie 6. Evaluation, Erfolgskontrolle und Kosten-Nutzen-Analyse. Fazit: ein nützlicher Praxisratgeber für die tägliche Personalarbeit.

**Achim Weiland:**  
Personalentwicklung für die Praxis. Werkzeuge für die Umsetzung. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2011, 211 Seiten, 39,95 Euro

## DNA der Führungspersönlichkeit entschlüsselt?



Gerth Vogel und Walter Laserer geht es in „Am Berg kannst du dich nicht verstecken“ darum, einen Beitrag dazu zu leisten, das, was Führung ausmacht, zu verstehen. Dabei verlassen sie gewohntes Terrain und begeben sich auf eine Spurensuche, die sie auf schwindelerregende Höhen führt – dort, wo Walter Laserer in seinem Element ist. Nach mehr als 25 Jahren Erfahrung als Bergführer hat er allerhand erlebt und weiß, dass beim Bergsteigen

ähnliche Eigenschaften wie im Managementalltag gefordert sind. Selbstverständlich gibt es auch Unterschiede. Eine falsche Entscheidung am Berg kann einem im schlimmsten Fall das Leben kosten, das ist auch den Autoren klar. Dennoch zeigen sich erstaunliche Parallelen. Erfolgreiche Unternehmens- wie Bergführer zeichnen sich vor allem durch eine hohe Lernfähigkeit, Entscheidungsfreude und Durchsetzungsstärke sowie die Fä-

higkeit, andere zu begeistern, aus. Ob damit die DNA einer erfolgreichen Führungspersönlichkeit entschlüsselt ist? Wohl kaum. Jedoch ist es ein unterhaltsamer Anfang.

**Walter Laserer/  
Gerth Vogel (Hrsg.):**  
Am Berg kannst du dich nicht verstecken. Was Führung ausmacht. Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt am Main 2011, 184 Seiten, 24,90 Euro

## Mit der Kraft des „Storytellings“ überzeugen



Eine erstklassige und überzeugende Präsentation erfordert nicht nur viel Zeit und Planung, sondern vor allem eines: eine fesselnde Geschichte, die das Publikum in ihren Bann zieht. Eine großartige Präsentation ähnelt demzufolge in vielfacher Hinsicht einem Drehbuch, davon ist Nancy Duarte überzeugt. Entscheidend dabei ist, die Zuhörer emotional zu berühren. Und das gelingt nicht, wenn

man selbst der Held in der Geschichte ist. Duarte empfiehlt: „Sorgen Sie dafür, dass es um Ihr Publikum geht“. Indem man das Publikum in die Rolle des Helden schlüpfen lässt und selbst die Rolle des Mentors übernimmt, sorgt man für den nötigen Rollentausch, der die Zuhörer für das eigentliche Thema umso empfänglicher macht. Soweit die Theorie. Wahre Inspiration und Tipps für die Umsetzung

versprechen insbesondere die ausführlichen Fallstudien von großen Rednern und Präsentatoren, wie zum Beispiel Martin Luther King Jr., Ronald Reagan und Steve Jobs.

**Nancy Duarte:**  
resonate oder wie Sie mit packenden Storys und einer fesselnden Inszenierung Ihr Publikum verändern. Wiley-Verlag, Weinheim 2011, 252 Seiten, 29,90 Euro



# Jeder hat das Recht auf freie Persönlichkeitsentfaltung

Das wichtigste Ziel von Menschenführung ist Charakterbildung. Charakter heißt, sich anderen klar zu erkennen zu geben. Mit allen Stärken und Schwächen. Egal, auf welcher Entwicklungsstufe man gerade steht. Wissend, dass man nie vollkommen sein wird. Wer den Mut hat, seine eigenen hellen und dunklen Seiten zu erkennen und zu akzeptieren, der kann auch mit der Fehlbarkeit anderer besser leben. Das gilt für Führungskräfte genauso wie für Mitarbeiter. Das gilt für jeden Menschen, der sich weiterentwickeln will.

„Charakter ist der offene Umgang mit der dunklen Seite der eigenen Persönlichkeit. Charakter zu zeigen heißt, sich zu erkennen zu geben.“

Eine der größten Geißeln der Menschheit ist der Perfektionismus – der Wunsch, ein idealer Mensch zu sein oder einem idealen Menschen zu folgen. Dabei verblendet der Perfektionismus unsere Wahrnehmung und hält uns von unserem eigenen Charakter – unserer inneren Realität – fern. Er zeigt sich unter anderem in dem Bild der „Unverletzbarkeit“, das manche nach außen abzugeben versuchen. Weil wir aber niemals vollkommen sind, sondern immer vor der nächsten Entwicklungsstufe stehen, zerreißt uns die äußerlich demonstrierte Perfektion innerlich. Wir brennen aus. Menschen mit Charakter zeigen nach außen, auf welcher Stufe der Entwicklung sie wirklich stehen. Sie nehmen einen Standpunkt ein, sind greifbar und damit auch angreifbar. Dadurch gewinnen sie ihren unverwechselbaren Charakter, doch gleichzeitig werden sie verletzbarer. Um Charakter zu beweisen und mich so zu zeigen, wie ich wirklich bin, muss ich etwas Einfaches tun, das gleichzeitig das

Schwierigste ist: Ich muss mich selbst so annehmen, wie ich bin. Ich lerne, meine Fehler nicht zu verheimlichen, sondern öffne mich und entwickle dadurch auch andere. Für Deine authentischen Stärken wirst Du respektiert, für Deine authentischen Schwächen geliebt.

Zu seinen Fehlern zu stehen bedeutet nicht, mit vermeintlichen Fehlern zu kokettieren. Fast schon ein Klassiker ist das Bekenntnis zur „Ungeduld“ als persönlicher Fehler. In Wirklichkeit sehen Führungskräfte Ungeduld nicht als Fehler, sondern als

Beweis ihrer Dynamik an. Doch Ungeduld hat mit Entschlussfreude nichts zu tun. Ungeduld ist ein verheerender Charakterfehler. Ungeduld heißt, Angst zu haben, etwas nicht zu schaffen. Ungeduld ist ein Merkmal mangelnden Vertrauens

in sich selbst und andere. Ich würde niemals eine Führungskraft einstellen, die mit stolzgeschwellter Brust von sich behauptet, ungeduldig zu sein. Wenn dagegen eine angehende Führungskraft auf die Frage nach ihrem größten Fehler antworten würde: „Ich bekomme immer einen Wutanfall, wenn ein Mitarbeiter eine meiner Entscheidungen kritisiert“, dann wäre ich neugierig, denn eine solche Antwort zeigt Charakter. Charakter ist der offene Umgang mit der dunklen Seite der eigenen Persönlichkeit.

Charakter zu zeigen heißt, sich zu erkennen zu geben. Der Preis, den man für diese Öffnung zahlt, ist die Verletzbarkeit. Im Gegenzug bekommt man Vertrauen. Vertrauen darauf, dass die Wahrheit heilt. Nur eine Führungskraft, die sich wirklich öffnet, kann für andere zum Vorbild werden. Und nur ein Team, in dem man sich gegenseitig wirklich kennt, in dem wahre Charaktere arbeiten, wird sich gegenseitig befruchten.

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 neuestes Buch heißt: „Diktatur der Gutmenschen. Was Sie sich nicht gefallen lassen dürfen, wenn Sie etwas bewegen wollen“ (Econ Verlag, 2010, 272 Seiten, 19,95 Euro). [www.grundl-akademie.de](http://www.grundl-akademie.de) und [www.diktatur-der-gutmenschen.de](http://www.diktatur-der-gutmenschen.de)



Insgesamt über  
• 450 Aussteller  
• 240 Vorträge  
• 6 Keynotes und  
• mehr als 7.500  
Fachbesucher



# PERSONAL2012

FACHMESSEN FÜR PERSONALMANAGEMENT

Twitter:  
#Psued12

[www.personal-messe.de](http://www.personal-messe.de)

Twitter:  
#Pnord12

**24.-25. April**  
**Stuttgart**

**09.-10. Mai**  
**Hamburg**

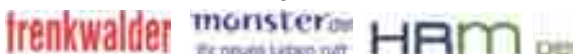
In Stuttgart zeitgleich mit:



Fachmesse für betriebliche  
Gesundheitsförderung und Demografie

**40% sparen bei Online-Registrierung!**

Mit freundlicher Unterstützung von:



Medienpartner:





„ Bundeskanzlerin Angela Merkel ist mutig ... Ihr (postheroisches) Politikverständnis, das auf Moderation setzt, erfordert allemal das größere Geschick. Nicht zuletzt im Umgang mit Macht. “

**Professor Dr. Dirk Baecker**, Wirtschaftssoziologe und Niklas-Luhmann-Schüler an der Zeppelin Universität in Friedrichshafen am Bodensee, in der „WirtschaftsWoche“ (WiWo) Nr. 52 vom 23. Dezember 2011.

„No Sudoku.“

Steven Pinker, US-amerikanischer Professor für Psychologie an der Harvard University, in „Newsweek“ vom 9. Januar 2012 auf die Frage, wie man sein Gehirn trainieren könne.

„Vergraben Sie Ihren BlackBerry. Widerstehen Sie dem Wunsch, ein Smartphone zu kaufen.“

**Yukiko Yamashita**, japanische Stammzellforscherin, in „Newsweek“ vom 9. Januar 2012 auf die Frage, wie man sein Gehirn trainieren könne.

„In der heutigen Welt ist das Sehen entscheidend für den Erfolg. Man kann nicht nur zu Hause und im Büro herumsitzen und lesen. Sie müssen sehen und gesehen werden.“

**Muhtar Kent**, Vorstandsvorsitzender von Coca-Cola, im „Harvard Business Manager“ 11/2011.

„Coaching bot in der Vergangenheit eine gute Alternative oder Ergänzung zu den Verhaltenstrainings. Aber meine Prognose ist: Der Gipfel ist erreicht, wenn nicht gar schon überschritten. Denn Coaching ist teuer.“

**Reinhold Weiß**, Vizepräsident des Bundesinstituts für Berufsbildung, im „Tagesspiegel“ vom 9.1.2012.

„In Zeiten der Krise soll man keine Krawatte tragen. Das verringert die Blutzufuhr zum Gehirn.“

**Larry Page**, Google-CEO, „WiWo“ Nr. 52, 23.12.2011.

„Die Psychologie weiß, dass der Erfolg einer Person im Leben hauptsächlich von zwei Faktoren abhängt: Intelligenz und Willenskraft. Früher glaubte die Wissenschaft, der Lebenserfolg sei stark vom Selbstbewusstsein abhängig.“

**Roy Baumeister**, Sozialpsychologe und Autor des Buchs „Die Macht der Disziplin“ (Campus 2012), im „Focus“ Nr. 2 vom 7. Januar 2012.

„Wenn man sich die Hirn-Scans wie Fotos einer nächtlichen Stadt vorstellt, schaut man automatisch erst einmal dorthin, wo es leuchtet. Aber kann es nicht hinter den Fenstern, die gerade nicht leuchten, noch viel spannender zugehen?“

**Dr. Eckart von Hirschhausen**, Arzt und Komiker, in „Gehirn & Geist“ Nr. 1-2/2012.

„Grafologen geht es vermutlich wie Antiquitätenhändlern – sie halten an alten Dingen fest und versuchen, damit ihren Lebensunterhalt zu verdienen.“

**Michael Billig**, Journalist, in seinem Artikel „Ein Abgesang auf die Grafologie“ in der Zeitschrift „Psychologie heute“ 2/2012.

„Chefs sollten ihr Augenmerk kritisch dorthin richten, wo Diversität zu kurz kommt. Wo scheinbar alle Beteiligten die gleiche Meinung oder den gleichen Standpunkt haben?“

**Michael J. Maubouissin**, US-Fondsmanager, im „Harvard Business Manager“ 11/2011.

Die Online-Messe für eLearning.

eLearning  xpo

Veranstaltungsort:  
Friseursalon Gabi  
Veranstaltungszeit:  
Dienstag, 10:30 Uhr

Messe to Go<sup>®</sup>



[elearning-expo.de](http://elearning-expo.de)

Fachwissen, Anbieterübersicht, Produktinfos und alles, was Sie schon immer über eLearning wissen wollten. **Schnell, aktuell und kostenlos!**

# SMART fortbilden

Interaktive SMART Boards  
in der Aus- und Weiterbildung



Besuchen Sie uns auf der  
**LEARNTEC** in Karlsruhe:  
**Halle MKH4 – Stand B20**

Gestalten Sie Schulungen und Fortbildungen mit den interaktiven Systemen von SMART interessanter und effektiver. Die digitale Technologie bietet eine Vielzahl von Möglichkeiten, (multimediale) Inhalte in Ihren Fortbildungen zu präsentieren. Durch die erweiterten Darstellungsmöglichkeiten und die sich daraus ergebenden Interaktionsoptionen ist die Aufmerksamkeit der Zuhörer gesteigert und die Lerneffizienz größer. Schulungsinhalte werden klarer und nachhaltiger vermittelt.

**SMART**<sup>TM</sup>

[www.effektive-meetings.de](http://www.effektive-meetings.de)