



+ wirtschaft weiterbildung

01_15

www.wuw-magazin.de

Dialog im Stillen_Spielerischer Perspektivenwechsel s. 14

Dr. Wolfgang Looss_Drei Fragen an jeden Business-Coach s. 36

Learntec_Warum der E-Learning-Markt immer weiter wächst s. 42

Anti-Burn-out-Parcours

DVCT-Award 2014 für Selbstcoaching-Konzept s. 18



Diplom-Psychologin Sandra Kuhn-Krainick führt durch eine „Jahresreise“ zu nachhaltigen Veränderungen

Reflektierte Lösungen motivieren und begeistern

Reflective Leadership Programme

Nächster Start:
27. April 2015
in München



Reflektion ermöglicht einer guten Führungskraft zu einer hervorragenden zu werden. Neueste Studien belegen, dass Reflektion zu Ergebnisverbesserungen von 20 Prozent führt.



Wie Sie Reflektion zur Erfüllung Ihrer Führungsaufgaben einsetzen, zeigen wir Ihnen an 3x2 Workshop-Tagen über acht Monate. Sie lernen, die Werkzeuge und Techniken der Reflektion kennen und einzusetzen. Anschließend werden Sie Ihre Führungsaufgaben aus Ihrer inneren Mitte heraus entspannter und nachhaltiger erfüllen.

Ihr Ansprechpartner

Felix Müller
felix.mueller@henleybusinessschool.de
Telefon 0151 46764080

www.henleybusinessschool.de



Henley
Business School

GERMANY

Mach uns glücklich, Grundl!

Boris Grundl, unser Kolumnist (Seite 64), hat ein neues Buch veröffentlicht, das den Titel „Mach mich glücklich“ trägt. Überraschenderweise kommt er darin auch auf Reinhard K. Sprenger und dessen Motivationstheorie zu sprechen, weil „motiviert arbeiten“ und „glücklich sein“ offenbar sehr eng zusammenhängen. Grundl kritisiert, dass Sprenger – überspitzt formuliert – die Führungskräfte dazu auffordert, alle Motivationsversuche wegen erwiesener Wirkungslosigkeit einzustellen. Vielmehr sollten sie einfach jede Demotivation ihrer Mitarbeiter unterlassen und auf deren Selbstmotivation vertrauen.

Damit sind aber immer noch überwiegend die Führungskräfte verantwortlich für die Motivation am Arbeitsplatz. Die Alternative: Weder sollten ausschließlich die Chefs für Motivation sorgen, noch die Mitarbeiter – sondern beide gleichermaßen. Jeder Mitarbeiter kann Motivation bei sich selbst erzeugen, und zwar auch dann, wenn er eine Arbeit erledigen muss, die ihm keinen Spaß macht – zum Beispiel, indem er sich intensiv mit der zu lösenden Aufgabe beschäftigt. Aus freien Stücken und über die anfänglichen inneren Widerstände hinweg! Gleichzeitig muss es ein Unternehmen dem Mitarbeiter leicht machen, sich mit der Arbeit zu identifizieren – zum Beispiel, indem es für angemessene Rahmenbedingungen sorgt. Je höher die Selbstverantwortung, desto größer der Anteil an Selbstmotivation.

Grundl erklärt zudem, wie Motivation aus dem Kontakt zwischen Chef und Mitarbeiter heraus entsteht. Wenn man sich in gemeinsamer Anstrengung verbunden fühlt, dann ist Motivation etwas, was gemeinsam „produziert“ wird. „Mach mich glücklich“ ist eines der wenigen populären Sachbücher, das (anders als die systemische Expertenliteratur) ganz praktisch die Ambivalenz von Motivation erklärt. Das dürfte viele Leser glücklich machen.



Alles Gute im Neuen Jahr
und viel Spaß beim Lesen
unseres neuen Hefts
wünscht

Martin Pichler, Chefredakteur

Auftrieb für Ihren Aufstieg.

Zukunftsgestaltung für Unternehmen

Kompetenz für Fach- und Führungskräfte

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

Mehr unter
www.haufe-akademie.de



Sandra Kuhn-Krainick. Die Gewinnerin des DVCT Coach & Trainer Awards stellt ihr preisgekröntes Programm für Selbstcoaching vor.



Mentoring. Wie sich das Wissen von der älteren zur jüngeren Generation weitergeben lässt – ohne große Verluste.

06 blickfang

aktuell

08 Nachrichten

Neues aus der Weiterbildungsbranche

menschen

14 So geht Perspektivenwechsel

Dr. Andreas Heinecke, der Erfinder von „Dialog im Dunkeln“, gilt als einer der wichtigsten Akteure der Social-Entrepreneurship-Szene weltweit

titelthema

18 „Jahresreise“ zur Burn-out-Prävention

Wie das Selbstcoaching-Programm funktioniert, für das die Psychologin Sandra Kuhn-Krainick den Coach & Trainer Award des Deutschen Verbands für Coaching und Training e.V. (DVCT) erhalten hat

personal- und organisationsentwicklung

24 Im Tandem Wissen sichern

Zwei Unternehmen haben es ausprobiert und für gut befunden: Wie der Wissenstransfer von älteren zu jüngeren Mitarbeitern über ein „Generation Mentoring“ gelingen kann

28 Mehr Zeit für kooperative Führung

Wie das Catering-Unternehmen Aramark seine Führungskultur neu ausrichten konnte und warum es dafür ein Festival für Führungskräfte brauchte

32 In der Netz-Heimat entwickeln

Mithilfe von Social-Learning-Angeboten lässt sich die Generation der Digital Natives zum eigenverantwortlichen und vernetzten Lernen motivieren

training und coaching

36 Drei „philosophische“ Fragen an Coaches

Ein Coach sollte sich über seine Positionierung auf dem Markt im Klaren sein. Dabei können drei Fragen des römischen Philosophen Seneca helfen

40 Anbieter von Fernunterricht auf Erfolgskurs

Die Fernunterrichtsstatistik 2013 belegt: Distance-Learning kann als moderne Weiterbildungsmethode viele Lerner überzeugen

learntec special

42 E-Learning seit Jahren auf Wachstumskurs

Warum der E-Learning-Markt noch immer weiter wachsen kann und welche Trends sich für das kommende Jahr abzeichnen

48 MOOCs: Lebendig wie ein echter Campus

„Massive Open Online Courses“ entwickeln sich immer mehr zu wichtigen Weiterbildungsalternativen



36

Coaching. Warum Coaches sich die Frage des Philosophen Seneca nach dem eigenen Antrieb stellen sollten.



42

E-Learning. Pünktlich zur Learntec meldet das MMB-Wirtschaftsrating, dass sich die Branche noch immer im Aufwind befindet.



Teamleiter (IHK)

ab 9. März 2015

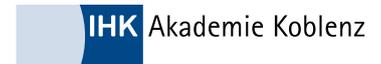
Vertriebs-/Sales-Manager (IHK)

ab 19. März 2015

Wirtschaftsmediator (IHK)

ab 13. April 2015

IHK-Akademie Koblenz e.V.
Ansprechpartner: Artur Laux
Telefon 0261 30471-71
laux@koblenz.ihk.de
www.ihk-akademie-koblenz.de



50 „Mechanisierung“ der HR-Prozesse kein Erfolgsgarant

Warum allein eine Software das Personalmanagement noch nicht verbessern kann und welche technologischen Trends sich in der HR-Arbeit für die nähere Zukunft abzeichnen

messen und kongresse

54 Fragen stellen und voneinander lernen

Über 2.100 Teilnehmer aus 99 Ländern kamen zur Online Educa, dem Familientreffen internationaler E-Learning-Experten

56 Mehr Mut zum Experiment

Beim 3. Talent Management Gipfel diskutierten Experten über neue Tools für das Management und die Zukunft der Arbeit

57 Drei Dinge braucht der Mitarbeiter

Beim 1. Norddeutschen Kongress für Mitarbeiter-Begeisterung gaben elf Referenten Tipps zur Mitarbeiterbindung im Mittelstand

58 Weg vom Einzelkämpfertum?

Wie sich systemische Berater gemeinsam besser im Markt positionieren könnten, war das zentrale Thema beim Alumni-Treffen der Beratungsgesellschaft Simon, Weber & Friends

60 Achtungserfolg für „Frauen-Messe“

Rund 350 Frauen diskutierten bei der Kongressmesse „Womensconnext“ über Strategien zur Förderung weiblicher Karrieren

Rubriken

03 editorial	64 kolumne
61 vorschau/impressum	66 zitate
62 fachliteratur	

HFU Akademie

Weiterbilden auf höchstem Niveau



Hochschule Furtwangen Akademie

Wissenschaftliche Weiterbildung der Hochschule Furtwangen

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

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

www.hfu-akademie.de

info@hfu-akademie.de





WER Torsten Voller (vorn im Bild), Geschäftsführer des Improvisations- und Unternehmenstheaters „Steife Brise“, Hamburg, und sein Schauspielerteam haben eine Botschaft für den Betrachter.

WAS Die Botschaft lautet: Wenn schon ein guter Vorsatz sein muss, dann empfehlen wir: Nehmen Sie sich vor, „einfach mal die Klappe zu halten“ – oder (wie Voller) die Zähne zusammenzubeißen.

WAS NOCH Das Foto stammt von dem bekannten Hamburger (Architektur-) Fotografen Gerrit Meier.

Guter Vorsatz: Einfach mal die Klappe halten. Zuerst ist festzuhalten, dass jede Botschaft umso mehr auffällt, je besser sie von einem passenden Bild unterstützt wird. Die „Steife Brise“ gibt auf ihrer Homepage noch viele weitere Beispiele dafür, wie man gelungene „Hingucker“ produzieren kann (www.steife-brise.de).

Zum Zweiten überrascht, dass der Rat „Klappe halten“ von Improvisationsschauspielern kommt, die doch eigentlich von der Schlagfertigkeit leben. Dieser Vorschlag hätte vielmehr von uns Journalisten kommen müssen. Wir lernen schließlich schon vom ersten Tag des Volontariats an: „Wer selbst viel erzählt, erfährt nichts vom anderen.“ Welche Vorsätze unsere Leser auch immer gefasst haben: Wer sich im Neuen Jahr Ruhephasen gönnt, findet auch immer mehr zu sich selbst.

PERSONAL2015

Fachmessen für Personalmanagement

- Führende HR-Messen in Deutschland
- Spezielle Themenreihen
- Insgesamt über 500 Aussteller
250 Vorträge | 6 Keynotes
mehr als 8.000 Fachbesucher

06.-07. Mai 2015
Hamburg Messe

19.-20. Mai 2015
Messe Stuttgart

people performance technology®

Twitter:

#Pnord15

www.personal-messe.com

Twitter:

#Psued15

Für Geschäftsführer, Personalentscheider und Personalexperten sowie Trainer, Coaches und Führungskräfte

In Stuttgart zeitgleich und im Preis inbegriffen



**CORPORATE
HEALTH
CONVENTION**

5. Europäische Fachmesse für betriebliche Gesundheitsförderung und Demografie

Mit freundlicher Unterstützung von

HRM.de

Netzwerken Sie mit uns!



Medienpartner



personalmagazin

Sparen Sie 40%
bei Online-Registrierung!



PREISVERLEIHUNGEN

Lernvorbilder mit Leonardo-Award geehrt

Foto: Leonardo-Award / Franz Pfluegl



Preisträger. Calvin Grieder, Caroline Jenner und Prof. Christoph Meinel (v.l.), der den Preis für Hasso Plattner entgegennahm, freuen sich über die Auszeichnung.

Mit dem Leonardo European Corporate Learning Award werden jährlich Persönlichkeiten ausgezeichnet, die sich in besonderer Weise um das Thema „Lernen“ verdient gemacht haben. Die fünfte Verleihung des Preises fand am 13. Oktober 2014 auf dem Bonner Petersberg statt. Dort wurde der Award in drei Kategorien vergeben: In der Kategorie „Thought Leadership“ zeichnete die Jury Hasso Plattner, Gründer

des Hasso-Plattner-Instituts und SAP, aus. Eine Auszeichnung in „Thought Leadership“ steht für den Verdienst, exzellente Lernumgebungen zu kreieren. Da Plattner nicht selbst zur Preisverleihung erscheinen konnte, nahm Professor Christoph Meinel, Präsident des Hasso-Plattner-Instituts, den Award an seiner Stelle entgegen. In der Kategorie „Crossing Borders“ wurde die JA-YE Europe ausgezeichnet. Das Bildungs-

netzwerk erhielt den Preis für seine unkonventionellen, spielerischen und phantasieanregenden Maßnahmen. Caroline Jenner, Chief Executive Officer Europe der Organisation, nahm den Preis stellvertretend für das Netzwerk entgegen. Ein dritter Leonardo wurde in der Kategorie „Company Transformation“ vergeben. Dieser ging an Calvin Grieder, CEO & Präsident der Bühler Management AG in der Schweiz.

VERBÄNDE I

Neuer ICF-Vorstand gewählt

Am 11. Oktober 2014 fand im pfälzischen Bad Dürkheim der ICF-Coaching-Tag statt, zu dem das Chapter Frankfurt und Karlsruhe geladen hatte. Rund 60 Coachs trafen sich dort, um sich zum Thema „Marketing“ auszutauschen. Zum Abschluss wählten die Verbandsmitglieder auf der Mitgliederversammlung

des ICF Deutschland einen neuen Vorstand. Als Erster Vorsitzender ging Jürgen Bache aus der Wahl hervor. Das Amt des Zweiten Vorsitzenden wird Jürgen Andrae übernehmen. Dorette Segschneider, Roeland Schaart und Markus Kämmerer ergänzen das Vorstandsteam für die kommenden zwei Jahre.



Foto: ICF

Vorstand. Jürgen Bache (rechts) und seine Vorstandskollegen wurden auf dem ICF-Coachingtag gewählt.

VERBÄNDE II

BDU mit neuem Präsidenten

Der neue Präsident des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater (BDU) heißt Hans-Werner Wurzel. Auf der BDU-Mitgliederversammlung Ende November 2014 in Bonn wurde das Geschäftsführungsmitglied der Bearingpoint GmbH einstimmig gewählt. Wurzel folgt auf Antonio Schnieder von der Capgemini Deutschland GmbH, der den Unternehmensberaterverband die vergangenen acht Jahre geleitet hatte. Schnieder stand zu einer Wiederwahl als Verbandspräsident nicht mehr zur Verfügung.

Der neue Präsident bringt Vorstandserfahrung im BDU mit: Wurzel bekleidet bereits seit dem Jahr 2013 das Amt des Vize-Präsidenten des Unternehmensberaterverbands.

„Schöpferische Perioden ausschöpfen“

Microsoft nutzt den Vertrauensarbeitsort, viele Unternehmen Vertrauensarbeitszeit-Modelle. Komplette Arbeitszeit-Freiheit bieten jedoch die wenigsten. Professor Maïke Andresen zeigt Voraussetzungen und Grenzen.

Was hat bisher die Forschung zur Arbeitszeitfreiheit ergeben?

Maïke Andresen: Beschäftigte mit Arbeitszeitfreiheit sind motivierter infolge der eingeräumten Autonomie und Ergebnisverantwortung. In der Konsequenz ergeben sich positive Einflüsse auf die Arbeitsleistung und -zufriedenheit. Zudem sinken Absentismus sowie Fluktuation. Die zeitliche Flexibilität erhöht zudem das Wohlergehen der Beschäftigten. Auch sinken Produktivitätsverluste, weil Mitarbeiter weniger Präsentismus zeigen. Zudem fallen sie weniger krankheitsbedingt aus.

Was heißt das für die Praxis?

Andresen: Die Arbeitszeitfreiheit ermöglicht Beschäftigten eine kurzfristige und laufende Anpassung der Arbeitszeit. Hierin liegt ein zentraler praktischer Nutzen für HR-Manager, Führungskräfte und Beschäftigte: Unternehmen begegnen heute zunehmend der Herausforderung, sowohl die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit ihrer Mitarbeiter nachhaltig zu sichern als auch die unterneh-

mensspezifische Innovationsfähigkeit auszubauen.

Nutzen Sie Arbeitszeitfreiheit?

Andresen: Als Professorin findet die Arbeitszeitfreiheit auf mich selbst Anwendung. Insbesondere bei kreativen und wissensbasierten Tätigkeiten ist die mit dem Arbeitszeitmodell verbundene Flexibilität von immenssem Wert. Schöpferische Perioden können ausgeschöpft werden, egal wann.



Foto: Marta Krajnović

Arbeitszeitforscherin. Prof. Dr. Maïke Andresen ist Inhaberin des BWL-Lehrstuhls an der Uni Bamberg.

GLEICHBEHANDLUNG

Anzugexperiment zeigt Defizite

Lisa Wilkinson, Moderatorin einer australischen TV-Show, beklagte sich vor gut einem Jahr darüber, dass sich die Zuschauer zu oft mit ihren Kleidern beschäftigten. Ihre Fähigkeiten als Journalistin dagegen seien nicht beachtet worden, berichtet Faz.net. Ihr Ko-Moderator Karl Stefanovic beschloss daraufhin, ein Jahr lang täglich den gleichen Anzug zu tragen – was niemand bemerkte. Für Stefanovic steht nun fest: „Frauen werden viel härter danach beurteilt, was sie anziehen“, zitiert ihn Faz.net.

VHS-STATISTIK

Sprachen und Gesundheitsthemen am beliebtesten

Das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung – Leibniz-Zentrum für Lebenslanges Lernen e.V. (DIE) hat zum 52. Mal die Struktur- und Leistungszahlen der deutschen Volkshochschulen vorgelegt. Demnach führten im vergangenen Jahr 920 Volkshochschulen bundesweit insgesamt 15,3 Millionen Unterrichtsstunden durch. Die rund 687.000 Veranstaltungen besuchten knapp über 9 Millionen Teilnehmer. Dies bedeutet ein Plus von 1,9 Prozent mehr Kursen und 2,2 Prozent mehr Unterrichtsstunden als im Jahr 2012. Thematischer Spitzenreiter ist wie im Vorjahr auch der Sprachbereich, in dem fast 43 Prozent aller Unterrichtsstunden anfallen. Ebenfalls wie im Vorjahr erfreut sich daneben das Thema „Gesundheit“ großer Beliebtheit: Hierzu führten die Volkshochschulen im vergangenen Jahr über drei Millionen Unterrichtsstunden durch, rund zwei Prozent mehr als 2012.

Kurz und Knapp

Quer denken. Am 27. März 2015 veranstaltet das Institut für Sales- und Managementberatung (IFSM) im Klostergut Besselich in Urbar bei Koblenz einen Kongress zum „Querdenken in Führung und Vertrieb“. Als Impulsgeber mit dabei ist unter anderem die Autorin Anja Förster, die den Eröffnungsvortrag hält. Weitere Informationen: www.ifsm-online.com.

Smart arbeiten. Das Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) veranstaltet am 29. Januar 2015 in Stuttgart ein „Zukunftsforum“. Das Thema lautet: „Working Smarter – Menschen. Räume. Technologien“. Eingeladen sind Entscheider, Organisationsleiter, Personalverantwortliche, IT-Spezialisten und Planer. Informationen sowie der Link zur kostenpflichtigen Anmeldung: www.iao.fraunhofer.de.

Digital existieren. Das Institut für Lerndienstleistungen an der Fachhochschule Lübeck (ILD) und die Volkshochschulen Bremen und Hamburg starten im Frühjahr 2015 einen gemeinsamen MOOC, der den Arbeitstitel „Mein digitales Ich“ trägt. Die Lernpartner wollen mit ihrem Lernprojekt zeigen, wie sich eine Identität im Netz bilden, lenken und kommunizieren lässt. Details dazu finden sich unter www.fh-luebeck.de.

Auch das noch. Wer es morgens kaum erwarten kann, aufzustehen und sein Business anzukurbeln, kann nun ein Angebot der Walter Visuelle PR GmbH nutzen: Ab Mitte Januar erwartet Interessierte morgens ab 6:45h ein Coaching-Impuls via Webinar. Feiner Arbeitszwirn ist nicht vonnöten: Wie der Titel der „1. Schlafanzug-Challenge“ verrät, sind Nachtgewänder ausdrücklich erlaubt.

REEDERINITIATIVE

Piraterie mit E-Learning bekämpfen

Am Horn von Afrika haben Piraten in den vergangenen zehn Jahren mehr als 200 Schiffe gekapert. Der Verband Deutscher Reeder (VDR) hat nun eine ungewöhnliche Gegeninitiative gestartet: Mit E-Learning wollen sie der Piraterie rund um die Ostküste Afrikas entgegenwirken. Dazu

haben die Reeder gemeinsam mit der Organisation SOS-Kinderdörfer in Dschibuti ein Lern-Zentrum eröffnet. Rund 200 Jugendliche sollen dort in einem Armenviertel Sprach- und Softwarekurse oder ein Bewerbertraining belegen – und damit eine Perspektive jenseits von Piraterie bekommen.

SOFTWARE

App mit Fragen für Business-Coachs

Der Coaching-Anbieter „Coach Your Success“ hat eine App entwickelt. Diese soll angehenden Business Coachs einen Fundus an Fragen bieten, die sie ihren künftigen Klienten im Coaching stellen können. Die App enthält über 300 Fragen zu Themen wie „Konflikte“, „Entscheidungen“, „Selbstwert“, „Sinn“

und soll die Coachs zudem dazu inspirieren, eigene Fragen zu entwickeln. Eine zusätzliche Rubrik versorgt sowohl den Coach als auch den Coachee wöchentlich, monatlich oder quartalsweise mit Fragen zur Selbstreflexion. Weitere Informationen finden Sie unter www.coach-your-success.de.

LEADERSHIP

Neues Institut gegründet

Die Managementberatung Kienbaum und die International School of Management (ISM) haben Ende Oktober 2014 ein gemeinsames Forschungsinstitut gegründet. Das neue „Kienbaum Institut @ ISM für Leadership & Transformation“ mit Sitz in Dortmund soll zu den personalwirtschaftlichen Bereichen Demografie, Change Management, Human Resources, Leadership und Transformation Management forschen. Dabei sollen anwendungsorientierte Lösungen im Fokus stehen, die Organisationen dabei helfen sollen, den demografischen Wandel zu meistern und ihre Management- und Führungsqualität zu steigern. Geschäftsführer des neuen Instituts ist Dr. Walter Jochmann, ehemaliger Geschäftsführer des Bereichs Human Resources Management bei Kienbaum. Jochmann hatte zum Jahreswechsel 2013/2014 seine frühere Funktion an Hans Ochmann abgegeben. Jochmann ist bereits seit 1983 für die Kienbaum-Gruppe tätig.

PSYCHISCHE GESUNDHEIT

Bye, Bye, Burn-out?

Die Zahl der Ausfalltage aufgrund von Burn-out-Erkrankungen ist im Jahr 2013 erstmals seit 2004 wieder gesunken. Das zeigt eine Erhebung der Krankenkasse DAK. Davor war die Zahl der Burn-out-Ausfälle über zehn Jahre hinweg stetig gestiegen: Kamen im Jahr 2004 sechs Ausfalltage, die aufgrund von Burn-out entstanden, auf 1.000 Versicherte, waren es im Jahr 2010 dann schon 100 Fehltag (Zahlen: IGES-Institut). Im vergangenen Jahr zählte die DAK dann noch 67 Fehltag pro 1.000 Versicherte.

Diese Zahlen belegen jedoch nicht, dass es in deutschen Unternehmen heute weniger Arbeitsausfälle durch psychische Erkrankungen gibt. Denn gleichzeitig, das zeigt der DAK-Report ebenfalls, ist die Zahl der Fehltag aufgrund von Depressionen gestie-

gen. Diese Zahlen scheinen den Arbeitsmedizinern und Psychologen recht zu geben, die schon vor Jahren eine Diskussion darüber angestoßen hatten, ob die Diagnose „Burn-out“ nicht nur eine Modeerscheinung sei. Hinter Burn-out-Symptomen, so die Kritik, verberge sich in vielen Fällen eine depressive Erkrankung.

Als Modeerscheinung fassen offenbar auch viele Beschäftigte Burn-out-Erkrankungen auf. Eine Forsa-Umfrage im Auftrag der Apothekenumschau hat gezeigt: 26 Prozent der Befragten glauben, dass die Diagnose „Burnout“ Betroffenen nur dazu diene, sich wichtig zu machen. Gut die Hälfte (51 Prozent) meint, dass es in der heutigen Welt einfach „in“ sei, unter Stress zu leiden. Fast ebenso viele (54 Prozent) schätzen sich selbst als nicht Burn-out-gefährdet ein.





Foto: Thomas Trautvik/EuPD RSM

Preisverleihung. Die Gewinner des Corporate Health Awards 2014 nahmen den Preis Ende November 2014 in Bonn entgegen.

AWARDS I

Gesunde Unternehmen geehrt

Zum sechsten Mal haben Unternehmen mit vorbildlichen Maßnahmen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement den Corporate Health Award erhalten. Die Jury wählte die elf Siegerunternehmen aus 331 Bewerbern aus. Gewonnen haben die Airbus Operations GmbH (Maschinenbau/Schwerindustrie), die Emscher-Genossenschaft/Lippeverband (Energie-/Wasserwirtschaft), die Fraport AG (Verkehr/Handel/Logistik), die Deutsche Telekom AG (Dienstleistung/

IT/Kommunikation), die Landeshauptstadt München (öffentliche Verwaltungen), die Neumüller Unternehmensgruppe (Mittelstand), die Sandoz International GmbH Holzkirchen (Chemie/Pharma), die Schön Klinik (Gesundheits- und Sozialwesen), die Targobank AG & Co. KGaA (Finanzen/Versicherungen), die Unilever Deutschland GmbH (Konsumgüter/ Elektrotechnik/Kleinteilproduktion). Den Sonderpreis „Gesunde Hochschule“ hat die Universität Paderborn erhalten.

AWARDS II

Preise für vorbildliche Inklusions-Initiativen

Ende 2014 wurde das Annedore-Leber-Berufsbildungswerk mit dem „Hermann-Schmidt-Preis 2014“ ausgezeichnet – für die vorbildliche Inklusion behinderter Jugendlicher in die Berufsausbildung. Sonderpreise gingen an den Verein Fördern durch Spielmittel e.V., Berlin, die Lebenshilfe Braunschweig und den Deaf Med e.V., Hamburg.

Auch der „Inklusionspreis 2014“ prämierte Ende 2014 vorbildliche Inklusions-Initiativen: Preisträger sind die SAP SE, Stegmann Personaldienstleistung, Schneider Electric Sachsenwerk GmbH und Forever Clean.

Kommunikation / Konfliktmanagement?

CCC!

Zahlreiche offene Seminartermine zu den Themenfeldern Kommunikation, Konfliktmanagement & Mitarbeiterführung. Solides Handwerkszeug. Praxisnah. Konkret umsetzbar!
Mögliche Termine siehe rechts (1. Halbjahr 2015) oder auf www.c-c-c.de/termine. Alle Veranstaltungen sind auch inhouse möglich.

Jeweils 2,5-tg., Beginn abends.

KONFLIKTMANAGEMENT
02.-04.02.2015 Stuttgart
22.-24.04.2015 Stuttgart
06.-08.05.2015 Berlin
18.-20.05.2015 Köln-Bonn
29.06.-01.07.15 Stuttgart
MITARBEITERFÜHRUNG
23.-25.02.2015 Stuttgart
KOMMUNIKATION
16.-18.03.2015 Stuttgart

**Nutzen auch Sie unser
TESTSIEGER-Knowhow!**



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

Werner Schienle (Geschäftsführer)

CCC gilt vielen Firmen seit Jahren als **DER** bundesweite Anbieter im 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
Siemensstr. 96 • 70469 Stuttgart

Tel.: 0711 889537-1; Fax: -2
info@c-c-c.de • www.c-c-c.de

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

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

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

www.bethel.de

320



BETRIEBLICHE WEITERBILDUNG I

Lieber rekrutieren als qualifizieren

Das Statistische Bundesamt hat analysiert, inwiefern sich die Weiterbildung in kleinen und großen innovativen Unternehmen unterscheidet. Dabei stellten die Statistiker fest: Kleine innovative Unternehmen bilden ihre Mitarbeiter weniger strukturiert weiter als die größeren. So gibt es etwa in nur 21 Prozent der kleinen Unternehmen einen Weiterbildungsplan oder ein Weiterbildungsprogramm. Offenbar führen die schlechteren organisatorischen Voraussetzungen in den kleinen Unternehmen dazu, dass diese Personalentwicklung nur begrenzt dazu einsetzen, ihren Qualifikationsbedarf zu decken. Stattdessen greifen sie häufiger zur Strategie „rekrutieren statt qualifizieren“: Zwei Drittel von ihnen geben an, das benötigte Fachwissen durch Neueinstellung qualifizierten Personals zu decken – und deshalb ihr Weiterbildungsangebot nicht weiter auszubauen.

BUSINESS-SCHOOL-RANKING

Wo Milliardäre am liebsten studieren

Die Gehaltssteigerung nach einem MBA-Abschluss ist ein wichtiges Argument für viele Berufstätige, in ein solches Studium zu investieren. In den meisten renommierten MBA-Rankings ist die Prozentzahl der Gehaltssteigerung ebenfalls ein wichtiges Kriterium. Nun hat eine gemeinsame Analyse der US-Online-Plattform Wealth-X und der Großbank UBS gezeigt, welche Business Schools die reichsten Alumni haben. Die meisten Milliardäre haben demnach in den USA studiert: Die Business School der renommierten Harvard University hat mit großem Abstand die meisten, nämlich 64, Milliardäre hervorgebracht. In Stanford haben 23 der Superreichen studiert, an der New Yorker Columbia University immerhin 14. Die University of Pennsylvania bringt es auf zwölf Milliardäre und die Booth Business School der University of Chicago auf zehn. Die höchstplatzierte Nicht-US-Schule ist die Insead mit Sitz in Frankreich und Singapur: Dort

haben schon neun Milliardäre die Schulbank gedrückt. Aber auch in der Schweiz ist die Milliardärsdichte ziemlich hoch: Am International Institute for Management Development in Lausanne haben fünf von ihnen studiert. Vier Milliardäre haben die London Business School besucht.

Inwieweit der Business-School-Abschluss allerdings einen aktiven Einfluss auf das Vermögen seiner Alumni hatte, lässt die Studie offen – denn dort wurde nicht analysiert, ob die heutigen Milliardäre vor oder nach ihrem Uni-Abschluss in den Verdienst-Olymp aufgestiegen sind.

Harvard. An der Business School der renommierten US-Universität haben schon 64 Milliardäre einen MBA absolviert.

BETRIEBLICHE WEITERBILDUNG II

Weiterbildungsziel: Erfolg und Innovationen sichern

Noch nie haben Firmen und Beschäftigte so viel Geld und Zeit für die betriebliche Weiterbildung aufgewendet wie im vergangenen Jahr. Zu diesem Ergebnis kommt die „IW-Weiterbildungserhebung 2014“, für die das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) Köln 1.845 Unternehmen befragt hat. Eine große Mehrheit von 86 Prozent der Unternehmen hat ihren Mitarbeitern demnach im Jahr 2013 die Möglichkeit gegeben sich weiterzubilden. Damit ist deren Zahl im Vergleich zu 2010 um drei Prozent gestiegen. Die Befragung gibt auch Aufschluss darüber,

was die Unternehmen sich die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter kosten lassen: Insgesamt 33,5 Milliarden Euro steckten sie demnach im vergangenen Jahr in entsprechende Maßnahmen. In Zeit bemessen investierten die Arbeitgeber durchschnittlich 32,7 Stunden in die Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter. Von ihrer zeitlichen und finanziellen Investition erwarten sich die Unternehmen ganz offensichtlich einen Return on Invest: Ausschlaggebend dafür war für die Befragten vor allem ein größerer Geschäftserfolg und die Sicherung ihrer Innovationsfähigkeit.

Foto: © Harvard University



FÜHRUNG

Harte Zeiten für Kontrollfreaks

Veränderungen managen, mit Komplexität umgehen und als Vorbild fungieren: Das sehen Führungskräfte als größte Herausforderungen ihrer Zukunft an. Das sind einige Ergebnisse des HR-Reports 2014/2015, für den das Institut für Beschäftigung und Employability (IBE) Ludwigshafen und der Personaldienstleister Hays 665 Entscheider aus Unternehmen befragt haben. Allerdings mangelt es der großen Mehrheit (79 Prozent) der Befragten an der nötigen Zeit, um diese Anforderungen auch umzusetzen. Zudem fällt es den Führungskräften schwer, ihre Kontrollfunktion zugunsten von mehr Eigenverantwortung der Mitarbeiter (55 Prozent)

zu reduzieren und statt einer Anwesenheits- eine Ergebnisorientierung (48 Prozent) einzuführen. Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt auch die aktuelle Führungsstudie der Initiative Neue Qualität der Arbeit (Inqa): Zwar gibt die Mehrheit der befragten Führungskräfte gegenüber der Inqa an, künftig nicht mehr auf Zahlen als Basis des Managements vertrauen zu können. Dennoch führt aktuell noch rund ein Drittel der Studienteilnehmer nach dem Motto „Steuern nach Zahlen“.

Die Studienautoren von IBE und Hays wollten von ihren Studienteilnehmern auch wissen, was diese als wichtigste Aufgaben einer Führungskraft ansehen. Hier nannten die

Befragten vorwiegend Personalentwicklungsthemen: Ganz vorne liegt die Aufgabe, eine Feedback-Kultur zu etablieren (71 Prozent). Zudem legen die Führungskräfte viel Wert darauf, ihre Mitarbeiter zu motivieren (69 Prozent), ihnen Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen (66 Prozent) und regelmäßige Feedbackgespräche zu führen (60 Prozent).

Welche Kompetenzen Führungskräfte für diese Aufgaben mitbringen sollten, war ebenfalls Thema der Befragung. Dabei kam heraus: Den größten Wert legen die Befragten auf die Sozialkompetenz (78 Prozent). Als weniger wichtig erachteten die Studienteilnehmer die Methodenkompetenz (14 Prozent) und die Fachkompetenz (sieben Prozent).



LEHRSTELLENWAHL

Weibliche Auszubildende sind wählerischer

Bislang lässt die Diversität in Ausbildungsberufen zu wünschen übrig: Im Jahr 2013 betrug der Anteil weiblicher Azubis unter den Auszubildenden nur 39 Prozent – und das, obwohl sie in der Schule meist besser abschneiden. Über die Gründe dafür hat nun eine Analyse Aufschluss gegeben, die das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) unter 4.100 Jugendlichen und jungen Erwachsenen durchgeführt hat.

Junge Frauen haben demzufolge sehr genaue Vorstellungen von ihrer Wunsch-Ausbildung: Sie interessieren sich vorrangig für kaufmännische und Dienstleistungsberufe. Gewerblich-technische Berufe dagegen kommen für sie kaum infrage. Junge Männer sind demnach offener: Sie neigen zwar stark zu gewerblich-technischen Berufen, zeigen aber relativ oft auch Interesse an anderen Berufen. Die Unterschiede bei den Berufswünschen führen offenbar auch dazu, dass Frauen in der betrieblichen Berufsausbildung insgesamt schwächer

vertreten sind als Männer. Nach Erkenntnissen des BIBB hängt das vor allem damit zusammen, dass im dualen Berufsbildungssystem gewerblich-technische Berufe eine bedeutende Rolle spielen. Frauen streben demnach eher nach einer schulischen Berufsausbildung, weil in diesem Bereich die Dienstleistungsberufe dominieren.

Warum weniger Frauen insgesamt in den Ausbildungsberufen vertreten sind, erklären sich die BIBB-Autoren dadurch, dass auf die wenigen beliebten Berufe viele weibliche Bewerber kommen. Diese müssen nicht nur untereinander, sondern zuweilen auch mit männlichen Mitbewerbern konkurrieren. Für Männer bedeutet das einen Vorteil: In vielen gewerblich-technischen Berufen haben sie kaum weibliche Konkurrenz zu fürchten. Zudem scheint es von betrieblicher Seite immer noch Vorbehalte gegenüber Frauen in männerdominierten Berufen zu geben, so die Einschätzung der Autoren.

KARRIEREMOBILITÄT

Stau zwischen privat und öffentlich

Die private Wirtschaft und der öffentliche Dienst könnten vom Austausch untereinander profitieren, etwa durch die Mobilität von Führungskräften. Doch in der Praxis kommt es offenbar kaum zu einem Kontakt zwischen beiden Sektoren. Das hat eine Kurzstudie der Hertie School of Governance in Zusammenarbeit mit dem Personalberater Egon Zehnder gezeigt. Die mangelnde Interaktion der beiden Sektoren ist demnach sowohl bei Karrierepfaden als auch in der tatsächlichen Zusammenarbeit zu erkennen. So haben nur weniger als zehn Prozent der befragten Führungskräfte mindestens fünf Jahre Berufserfahrung im jeweils anderen Sektor.

Dr. Andreas Heinecke. Der Erfinder von „Dialog im Dunkeln“ und „Dialog im Stillen“ gilt als einer der wichtigsten Akteure der Social-Entrepreneurship-Szene weltweit.

So geht Perspektiven- wechsel

SOCIAL ENTREPRENEUR. Durch den Kontakt zu einem blinden Arbeitskollegen kam Dr. Andreas Heinecke auf die Idee, dass Sehende viel lernen könnten, wenn sie in dunklen Räumen das Leben der Blinden nachempfinden würden. Dieses Konzept hat er jetzt auch auf Hörende und die Welt der Gehörlosen übertragen. Selten war spielerisches Lernen so spannend.

Nach seinem Studium der Literatur, Geschichte und Philosophie jobbte Andreas Heinecke beim Südwestfunk in seiner Heimatstadt Baden-Baden. Dort kam es zu einer Begegnung, die sein Leben verändern sollte. Sein damaliger Chef bat ihn, einen durch einen Autounfall erblindeten Zeitungsjournalisten in den Hörfunk einzuführen. Heinecke, voller Vorurteile gegenüber behinderten Menschen („Ich hätte mich umgebracht“), war derart von der Lebenstüchtigkeit und vom Optimismus des blinden Kollegen beeindruckt, dass er nach der zweijährigen Zusammenarbeit beschloss, blinde und sehende Menschen irgendwie in Kontakt zu bringen, um sie „auf Augenhöhe“ voneinander lernen zu lassen.

Mit 1.000 D-Mark Startkapital mietete Heinecke im Dezember 1988 einen Raum in Frankfurt am Main an, den er komplett abdunkelte und mit Hindernissen sowie einem simulierten Fußgängerüberweg über eine laute, belebte Straße ausstattete. Das Konzept „Dialog im Dunkeln“ war geboren. Die Besucher bekamen einen Blindenstock und wurden von blinden Menschen durch deren Welt geführt. Für seine Arbeit wurde Heinecke mehrfach geehrt: Seine Auszeichnungen reichen vom Stevie Wonder Vision Award über die Kür zum „Outstanding Global Social Entrepreneur“ der Schwab Foundation bis hin zum Deutschen Gründerpreis 2011. Die Jury des Deutschen Gründerpreises lobte, dass Heinecke ein persönliches Erlebnis zum Anlass nahm, eine Mission zu entwickeln: Er schaffe Erlebniswelten, die es ermöglichen, Behinderung nicht als Behinde-

rung wahrzunehmen, sondern als andere Lebensweise, die andere Fähigkeiten hervorbringe. Heineckes ungewöhnlicher Weg bestehe darin, dass er für die Vermittlung seiner sozialen Idee einen unternehmerischen Ansatz gewählt habe. Er biete seine Ausstellungskonzepte im Rahmen eines Franchise-Modells an und Sorge durch Schulungen der Franchise-Partner für eine Sicherung der Qualität. „Mithilfe starker Wirtschaftspartner, die sich der sozialen Idee pro bono verschrieben haben, hat er in wenigen Jahren ein weltweit aufgestelltes Unternehmen aufgebaut und Arbeitsplätze geschaffen.“

Lernen durch Tausch der Rollen

Der Kern des Konzepts, der Schlüssel zum Erfolg, besteht darin, dass Heinecke konsequent auf einen spielerischen Rollentausch setzt. „Ich wollte Sehende und Blinde zusammenbringen. Da ich keinen Zoo gründen wollte, machte ich einfach das Licht aus“, so der Baden-Badener. Sehende tauchen vollkommen in die Welt der Blinden ein und entwickeln ungeahnte, neue Kompetenzen, um mit der Situation umzugehen. Das Format „Dialog im Dunkeln“, die Keimzelle der Dialogue Social Enterprise GmbH (www.dialogue-se.com), hat bereits die ganze Welt erobert. In der Universität Singapur ist „Dialogue in the Dark“ sogar Teil der akademischen Ausbildung. Einen ähnlichen Erfolg wünscht sich Heinecke nun auch für sein Format „Dialog im Stillen“, denn seit dem 1. Oktober 2014

Fotos: G2 Baranik/g2.de





Hamburg. Seit Ende 2014 findet der „Dialog im Stillen“ in der Speicherstadt statt. Erste Aufgabe: Verständliche Gesten machen lernen.

kann in der Speicherstadt in Hamburg die Erlebnisausstellung „Dialog im Stillen“ besucht werden. „Normale“ Menschen müssen sich dort in der Welt der Gehörlosen zurechtfinden und lernen, sich mit Gesten und Mimik zu verständigen. Die Macher der Ausstellung hoffen auf 30.000 bis 40.000 Gäste innerhalb eines Jahres. Jeweils eine Gruppe von zwölf Menschen, die durch Kopfhörer ihres Gehörs beraubt wurden, wird etwa eine Stunde lang durch einen Mitmach-Parcours geschleust. Dabei wird Sprache durch Gestik und Mimik ersetzt. Das Ziel ist es, ein Stück weit in die Welt der Gehörlosen einzutauchen und ganz praktisch die Kraft der nonverbalen Kommunikation zu erfahren. Angeleitet wird die Gruppe von einer Führerin, die seit ihrer Geburt taub ist. Sie hält eine kleine Einführungsrede – natürlich ohne Worte, aber mit viel Körpereinsatz. Jeder Besucher versteht, dass es ab jetzt darauf ankommt, dass auch er aus sich herausgeht, um bestimmte Aufgaben alleine und später auch im Team zu bewältigen. Der „Rundgang durch die Stille“, eine Idealform des spielerischen, experimentellen Lernens, führt durch folgende fünf Stationen:

1 Tanz der Hände

Die Teilnehmer lernen, mit den Händen zu sprechen. Sie bekommen die Aufgabe, mit ihren Fingern bestimmte Figuren wie zum Beispiel ein Herz oder einen Vogel als Schattenbild zu formen. Anschließend sollen sie herausfinden, wie man es

hinbekommt, dass es so aussieht, als ob das Herz schlägt und der Vogel fliegt. Am Ende gestalten alle zusammen mit ihren Händen eine Schattenskulptur.

2 Galerie der Gesichter

Unser Gesicht spricht Bände. Doch sind wir uns bewusst, welche Emotionen wir über unseren Gesichtsausdruck erzeugen? In dieser Station werden die Teilnehmer auf die Nuancen aufmerksam gemacht, die wichtig sind, wenn man mit den Lippen, den Augen oder auch nur mit einem Stirnrunzeln kommunizieren will. Die Aufgaben dieser Station sind schon schwieriger als die der ersten Station. Es werden Fotos gezeigt (zum Beispiel ein sich küssendes Liebespaar) und die Betrachter sollen darauf mit einem passenden Gesichtsausdruck reagieren (zum Beispiel sich mit einem schamhaften Gesichtsausdruck von dem Foto abwenden).

3 Spiel der Zeichen

Jetzt werden die Teilnehmer in zwei gleich große Gruppen eingeteilt und aufgefordert, in einem Quiz-Duell gegeneinander anzutreten. Es geht darum, wer am schnellsten errät, welche mit den Fingern geformte Geste welchen Gegenstand symbolisiert. Ein Auge wird zum Beispiel dargestellt, indem Daumen und Zeigefinger einer Hand ein Oval bilden. Wenn die rest- →

→ lichen Finger zusätzlich etwas abgespreizt werden, sieht das Ganze aus wie ein Auge mit Wimpern. Sehr viel schwerer ist es schon, jene Geste, die für Ellenbogen steht, von der zu unterscheiden, die Kniegelenk bedeutet. Der Wettbewerb zwischen den beiden Gruppen hält das Engagement jedes einzelnen Teilnehmers hoch. Der als Quiz getarnte Lernprozess macht Spaß – zumal die gehörlose Führerin mit Tipps weiterhilft, wenn die Teilnehmer nicht mehr weiter wissen. Da es bei diesem Spiel auch darauf ankommt, welche Gruppe sich zuerst mit der richtigen Lösung bei der Führerin meldet, stellt sich bald die Erfahrung ein, dass nicht nur mit lautem Gebrüll, sondern auch mit hektischen, ausladenden Gesten um Aufmerksamkeit gekämpft werden kann.

4 Forum der Figuren

Die Teilnehmer lernen zum Schluss erste Worte in Gebärdensprache und verstehen ansatzweise deren Struktur. Die Gebärdensprache (laut Wikipedia gibt es 137 verschiedene auf der Welt) gilt als vollständiges Sprachsystem. Die Teilnehmer lösen lautlos verschiedene Aufgaben. Aus der Besonderheit ihrer Kleidung leiten sie zum Beispiel eine Geste ab, die andere dann quasi als Namen für sie verwenden könnten. Das ganz große Aha-Erlebnis besteht aber darin, dass die Teilnehmer erfahren, dass sie bereits nach 45 Minuten komplexe Inhalte mit Gesten ausdrücken können. Einige bekommen nämlich die Aufgabe, ein aus Gebäuden und Tieren bestehendes Gemälde ohne Worte so zu erklären, dass es andere mit Bauklötzchen nachbauen können. Das klappt in vielen Fällen fast vollständig, obwohl die Aufgabe zu Beginn von jedem als unlösbar eingeschätzt wird.

5 Fragen und Antworten

Im letzten Raum dürfen die Kopfhörer wieder abgenommen werden. Jetzt können Fragen an die gehörlose Führerin gestellt werden. Damit sie die Fragen versteht und umgekehrt die Teilnehmer etwas mit ihren Antworten anfangen können, kommt

ein Gebärdensprachdolmetscher dazu. Oft wird gefragt, ob den Gehörlosen abends nicht die Armmuskeln wehtun, weil sie so viele Gesten machen. Die Antwort lautet natürlich „Nein“, weil das alles nur eine Frage des Trainings ist. Die Leiterin der hier beschriebenen Gruppe verrät, dass sie leidenschaftlich gerne Fußball spielt. Die einzige Schwierigkeit dabei: Sie muss am Verhalten der Mitspielerinnen ablesen, wann der Schiedsrichter gepfiffen hat und das Spiel unterbrochen ist. Durch eine wache visuelle Wahrnehmung lassen sich auch viele Alltagssituationen entschärfen – zum Beispiel, wenn auf einem Platz Radfahrer angerast kommen und sich darauf verlassen, dass Menschen, die mit dem Rücken zu ihnen stehen, ihr Klingeln schon hören werden.

Die meisten Fragen zeigen, wie sehr sich die Hörenden damit beschäftigen, Gedanken in lautlose Zeichen zu übertragen. Dem einstündigen Event gelingt es aber auch, dass die gesellschaftliche Situation von Gehörlosen in das Blickfeld von Hörenden kommt. Die aufgrund einer Erbkrankheit von Geburt an gehörlose Gruppenleiterin wird auch gefragt, ob sie sich (wenn es so etwas gäbe) ein Implantat einpflanzen lassen würde, mit dem sie dann sehr gut hören könne. Die Antwort kommt ohne jedes Zögern und lautete „Nein“. Gehörlosigkeit werde von ihr nicht als Mangel, sondern als Talent erlebt. Eine radikale Veränderung der Wahrnehmungsfähigkeit mit unbekanntem Auswirkungen auf das eigene Verhalten stellt offenbar eine Bedrohung dar. Es sei aber logisch, dass Menschen, die vor ihrer Taubheit gut hören konnten, gerne auf solch ein Implantat zurückgreifen würden.

Die Macher der Ausstellung „Dialog im Stillen“ werben in erster Linie für mehr Verständnis für behinderte Menschen. Durch den Rollentausch – Hörende werden für kurze Zeit zu gehörlosen Menschen – wird die Sache aber auch zu einer Art Weiterbildungsveranstaltung für alle möglichen Zielgruppen, von den Schülern bis hin zu den Managern. Denn im „Dialog im Stillen“ lernt man spielerisch, sein Verständnis von Kommunikation zu erweitern und die Möglichkeiten der nonverbalen Kommunikation besser zu nutzen.

Kein Wunder also, dass sich die Personalabteilungen großer norddeutscher Unternehmen dafür interessieren, ihre Führungskräfte durch den „Dialog im Stillen“ zu schleusen. „Wie kann man ohne Worte ein Team führen?“, diese Frage dürfte für so manchen Manager interessant sein und warum sollte er die Antwort nicht bei einem Coach finden, der gehörlos ist? „Seiner Sprache und seinen natürlichen Ausdrucksmitteln beraubt zu sein, ist eine wichtige Erfahrung“, ist sich Nadja El Radi, die Marketing- und Pressechefin des „Dialogs im Stillen“ sicher. „Die Teilnehmer lernen, wie sie beispielsweise Augenkontakt halten können oder was über die Körpersprache und den Gesichtsausdruck kommuniziert wird. Sie lernen neue Stärken kennen und erleben mit ihrem Team ein Training, was lange nachklingt.“ Die Nachfrage nach dieser Art des Perspektivenwechsels ist jedenfalls da. El Radi spricht von etwa 100 firmeninternen Tagungen und Seminaren, in die im letzten Jahr allein der „Dialog im Dunkeln“ abhängig vom jeweiligen Bedarf integriert wurde.



Gesichter. Die Besucher der Ausstellung lernen, mit ihrer Mimik auf besonders emotionale Fotos zu reagieren.

personal
magazin

Jetzt auch als App!



Digitales Lesevergnügen auf Ihrem Tablet.

Mit der »personal**magazin**« App lesen Sie Deutschlands meistgelesenes Fachmagazin im Personalwesen ab sofort auf Ihrem Tablet. Erleben Sie das »personal**magazin**« auf eine ganz neue Art mit animierten Grafiken, exklusiven Videos und spannenden Audio-Beiträgen.



Jetzt die Ausgaben 10/2014 - 03/2015 kostenlos testen:
www.haufe.de/pm-app

HAUFE.



„Jahresreise“ zur Burn-out- Prävention

Interaktiver Impuls-Parcours.

Das auf ein Jahr angelegte Selbstcoaching startet mit einem eintägigen Präsenzworkshop.

**DIE „JAHRESREISE“
VON KUHN-KRAINICK**

hat den Anspruch, ...



DVCT-AWARD. Mitte November 2014 hat der Deutsche Verband für Coaching und Training e.V. (DVCT) auf seinem Jahreskongress in Hamburg den Gewinner des DVCT Coach & Trainer Awards ermittelt. In der Finalrunde setzte sich die Diplom-Psychologin Sandra Kuhn-Krainick aus Schwetzingen durch. Sie überzeugte die Jury und das stimmberechtigte Publikum mit einem abwechslungsreichen Selbstcoaching-Programm. →

Fotos: www.selbstcoaching.impulse.de

01.

... Menschen zu unterstützen, Selbstverantwortung für ihre Gesundheit zu übernehmen

02.

... ganz konkrete Anregungen für den beruflichen Alltag zu liefern

03.

... auf allen vier Wirkebenen (Körper, Gefühle, Gedanken, Verhalten) zu arbeiten



→ Vor fünf Jahren fing Sandra Kuhn-Krainick an, sich intensiver mit dem Thema „Burn-out“ zu beschäftigen – nicht etwa, weil sie auf eine Modewelle aufspringen wollte, sondern weil ihre Kunden es von ihr verlangten. Die Personalentwickler einiger Chemie- und Pharmaunternehmen, aber auch von Banken und Versicherungen, zeigten sich sehr besorgt über die Tatsache, dass Arbeitnehmer mit Burn-out-Symptomen sich immer nur als „Opfer der Umstände“ sahen. Sie wünschten sich eine Weiterbildungsmaßnahme, die ganz praktisch die Zuversicht vermitteln sollte, dass jeder selbst etwas verändern könne, um sich vor dem Ausbrennen zu schützen. Jedem Einzelnen sollte es ermöglicht werden, gezielt an den Anti-Stress-Themen zu arbeiten, die für ihn persönlich relevant sind. Die Maßnahme sollte sich gut in den betrieblichen und privaten Alltag integrieren und sich mit anderen Aktionen des betrieblichen Gesundheitsmanagements verbinden lassen.

Kuhn-Krainick, eine Kommunikationstrainerin mit 25-jähriger Trainingserfahrung, wurde beauftragt, ein Training zur Burn-out-Prävention und zur Erhöhung der psychischen Stabilität zu entwickeln, das länger wirken sollte als es Einzelmaßnahmen können. Da die Unternehmensleitungen zur Sparsamkeit mahnten, lautete die Lösung, auf eine ausgeprägte Selbstlern- und Selbstcoaching-Phase zu setzen. „Ich führte zahlreiche Gespräche mit Sportwissenschaftlern und Suchtexperten, Betriebswirten und Heilpraktikern sowie Trainer- und Coach-Kollegen und entwickelte Mitte 2013 das Konzept des Impuls-Parcours“, berichtet Kuhn-Krainick, die bereits über Erfahrung mit Selbstcoaching-Konzepten verfügte. „Es

begeistert mich, dass bekannte Coaching- und Trainingsmethoden zum Teil nur ein wenig umgeschrieben werden müssen, damit Menschen ohne fremde Unterstützung an sich arbeiten können“, so die Expertin. „Wesentlich ist dabei aus meiner Sicht, das Material so aufzubereiten, dass es auch von Menschen mit geringer Lesebereitschaft und Zeit effektiv genutzt werden kann.“

Die Award-Gewinnerin entwickelte eine „Jahresreise zur nachhaltigen Burn-out-Prävention“. Es ist im Kern ein Selbstcoaching-Programm, das aus folgenden Modulen besteht:

- einem eintägigen Kick-off-Workshop mit einem interaktiven Impuls-Parcours
- einem immerwährenden Kalender mit monatlichen Anregungen zum Selbstcoaching
- monatlichen Impuls-E-Mails zur Unterstützung des individuellen Veränderungsprozesses.

Die Module lassen sich mit bestehenden Angeboten des betrieblichen Gesundheitsmanagements kombinieren. Die Begleitung über ein Jahr bietet ausreichend Zeit zur nachhaltigen Veränderung und gilt in Unternehmenskreisen inzwischen als eine kostengünstige und wirksame Form der Burn-out-Prävention. Im Einzelnen steckt hinter den drei Modulen Folgendes:

1 Der interaktive Impuls-Parcours

Alles beginnt mit einem eintägigen Kick-off-Workshop in Form eines Lernzirkels. Im Zeitraffer durchlaufen die Teilnehmer eine „Jahresreise“, die sich über zwölf Monate erstreckt (plus eine Einheit zur Selbstreflexion). Jeder Monat steht für

ein bestimmtes Thema und wird durch Poster und verschiedene Materialien verkörpert. Die Teilnehmer erhalten in jedem Monat (also zu jedem Thema des Parcours) einen kurzen Input und erleben durch interaktive Übungen mit dem Trainer oder einem Lernpartner, wie sie ihr neues Wissen umsetzen können. Im September steht zum Beispiel das Thema „Innere Antreiber“ auf dem Programm. Die Teilnehmer finden im Dialog mit dem Trainer ihren wichtigsten Antreiber (zum Beispiel: „Sei immer perfekt“) heraus, der das Zeug hat, sie in Stress und Überforderung zu stürzen. Sie erfahren, wie sie die negativen Auswirkungen des Antreibers minimieren können und finden ihren persönlichen „positiven Erlauber“ (Beispiel: „Ich darf später korrigieren“).

Unterstellt, ein Unternehmen würde an einem Tag 40 Personen durch den Parcours schicken wollen, dann sieht das Setting folgendermaßen aus: Die gesamte Gruppe startet an der Station „Januar“. Hier wird von jedem das individuelle Anliegen beziehungsweise der Veränderungsbedarf definiert. Außerdem benennt jeder eine konkrete Situation aus dem Alltag, in der die Veränderung sichtbar werden soll. Während des gesamten Tages trägt der Teilnehmer seine Erkenntnisse und Umsetzungsideen für die Praxis in ein Selbstcoaching-Logbuch ein. Durch die Verschriftlichung werden die Inhalte wiederholt und gefestigt. Im Alltag können die Notizen jederzeit als Transferhilfe genutzt werden.

Nach Abschluss des Monats Januar geht es in vier Kleingruppen mit jeweils acht bis zwölf Teilnehmern weiter. Jede Gruppe durchläuft – jeweils begleitet von einem Trainer – vier Workshops. In jedem Workshop wird eine „Wirkebene“

04.

... die interdisziplinäre Zusammenarbeit verschiedener Experten zu nutzen

05.

... sich mit Maßnahmen des betrieblichen **Gesundheitswesens** verbinden zu lassen

06.

... **kostengünstig** auch für größere Gruppen von Angestellten zu sein





Foto: DVCT

Diplom-Psychologin Sandra Kuhn-Krainick kurz nach der Preisverleihung. Ihre Karriere begann bei der BASF AG in Ludwigshafen als PE/OE-Projektleiterin. Seit 2000 ist sie als Trainerin und Coach selbstständig. Sie hat unter anderem eine Trainer- und eine Coach-Ausbildung sowie eine zweijährige Ausbildung zum Prozessberater absolviert.

(Körper/Verhalten/Gedanken/Gefühle) erläutert, mit der sich ein aufkommender Burn-out beeinflussen lässt. Jede Wirkebene wird durch mehrere Themen näher erläutert. Den einzelnen Themen sind Monatsnamen zugeordnet, damit man sie später im Jahreskalender wiederfindet. Der Kalender gibt monatlich vor, mit welchem Thema man sich via Selbstcoaching vertiefend beschäftigen kann.

Zur Wirkebene „Verhalten“ gehören die Themen:

- a) Energie tanken – Energieräuber im Alltag verringern und Energietankstellen ausbauen (Februar)
- b) Klarheit schaffen – einen Aktionsplan zur Umsetzung ausarbeiten (März)
- c) Grenzen setzen – Nein sagen und auf persönliche Verführer achten (November)

Zur Wirkebene „Gedanken“ gehören die Themen:

- a) Kräfte aktivieren – Affirmationen nutzen (April)
- b) Antreiber entmachten – negative Glaubenssätze durch positive Erlauber ersetzen (September)
- c) Ruhe finden – mit Achtsamkeit dem Leben begegnen (November)

Zur Wirkebene „Gefühle“ gehören die Themen:

- a) Gefühle steuern – Sofortmaßnahmen zur Gefühlssteuerung kennenlernen (Mai)
- b) Selbstwertgefühl stärken – Persönliche Stärken identifizieren und ausbauen (Juli)

Zur Wirkebene „Körper“ gehören die Themen:

- a) Entspannung genießen – verschiedene Entspannungstechniken ausprobieren (Juni)

- b) Auf Körpersignale achten – Botschaften des Körpers wahrnehmen und in die Alltagsplanung integrieren (August)

Der Monat Dezember bildet den Abschluss der Kick-Off-Veranstaltung. Jetzt treffen sich alle wieder zum gemeinsamen Abschluss. Man empfängt „Geschenke“, erlebt „Wunder“ und nutzt die Zeit zur Reflexion der „Jahresreise“. Mit einem symbolischen Gang über eine Brücke wird die Verbindung zum Alltag und den weiterführenden Modulen des Selbstcoaching-Programms hergestellt.

2 Selbstcoaching-Kalender

Die Teilnehmer des Impuls-Parcours bekommen einen „immerwährenden“ Kalender mit dem Titel „Mit innerer Gelassenheit – Burnout vermeiden“ (ISBN 978 3 8442 6740 2) geschenkt. Sie erhalten den Kalender in einer Klappversion zum Aufstellen auf dem Schreibtisch. So erinnert der Kalender täglich an das „Thema des Monats“ und die persönlichen Veränderungsziele. Und wenn Besucher oder Kollegen auf den Kalender aufmerksam werden, kann sich ein Gespräch zur Thematik ergeben. Pro Monat wird neben einem künstlerisch wertvollen Bild zum Thema ein kurzer Impulstext geboten. Auf der Rückseite des Kalenderblatts findet sich passend dazu eine kleine Übung. So steht im Mai das Thema „Gefühle steuern“ an. Das Bild zeigt Uferbefestigungen

aus Pfählen, die den Zweck haben, die Wellen des Meeres zu brechen und die wilde Strömung einzudämmen. Der Informationstext erklärt, dass Menschen Gefühle durchaus wirkungsvoll steuern können. Auch bei akuten Notfällen muss man sich nicht hilflos fühlen. Um eine Selbstreflexion anzuregen, werden folgende Fragen zum Nachdenken angeboten: In welchen Situationen gerate ich außer Kontrolle? Welche Gefühle haben in diesen Situationen die Oberhand über mich? Welche Möglichkeiten zur Gefühlskontrolle kenne ich bereits und wende sie schon erfolgreich an? Was kann ich mir von anderen abschauen? Als Übung wird empfohlen, sich einen Notfallkoffer zusammenzustellen, der dann in emotionalen Notlagen zum Einsatz kommen könnte. Darin sollten Mini-Strategien enthalten sein, um Abstand zu den eigenen Emotionen zu gewinnen. Vier konkrete Vorschläge helfen jedem Teilnehmer, innere Stopp-Schilder zu entwickeln.

Die monatlichen Themen werden in einer bunten Mischung angeboten: Der Frühling lädt dazu ein, vorhandene Kräfte zu aktivieren, Gefühle zu steuern, mögliche Stolpersteine zu beseitigen und konkrete Maßnahmen zu planen. Die Sommermonate werden genutzt, um Ressourcen zu erkennen und zu stärken sowie für das körperliche und seelische Wohlbefühl zu sorgen. Der Herbst ermutigt, an unerwünschten Glaubenssätzen und Antreibern zu arbeiten, Grenzen zu setzen und Nein zu sagen. Der Winter dient dazu, sich auszuruhen und neue Kraft zu tanken. In der Vor- und Nachweihnachts- →

→ zeit können persönliche Werte entdeckt, Wunder erlebt und eine sinnvolle Verbindung zum neuen Jahr hergestellt werden.

3 Impuls-E-Mails

Monatlich werden an die Teilnehmer Impuls-E-Mails verschickt. Sie enthalten umfangreiche Materialien (insgesamt über 100 Downloads) zur Unterstützung des individuellen Veränderungsprozesses. Dabei ist es nicht nötig, das komplette Material durchzuarbeiten. Ziel ist vielmehr, einen Fundus anzubieten, aus dem sich jeder Mensch die für ihn passenden Tools auswählen kann. Die Impulse werden monatlich versandt und enthalten jeweils passend zum Thema des Monats ein Impuls-Plakat, ein Impuls-Video, eine Kurzgeschichte, einen Selbsttest, eine

Checkliste, diverse Übungen, mehrere Audio-Dateien und Literaturhinweise. Für die Teilnehmer des Impuls-Parcours sind die Impuls-E-Mails und der Klappkalender in der Teilnahmegebühr enthalten. Die Impuls-Mails können aber auch unabhängig von dem Kick-Off-Workshop gegen eine Gebühr von 79,90 Euro netto über den Download-Bereich der Website www.selbstcoaching-impulse.de heruntergeladen werden.

Zur Vertiefung oder weiteren Bearbeitung bestimmter Themen kann das Programm optional durch Einzelcoachings oder Trainings ergänzt werden. Zudem empfiehlt es sich, die Jahresreise mit anderen Entwicklungs- und Präventionsmaßnahmen zu kombinieren. So können Synergie-Effekte erzielt werden, die den Praxistrans-

fer verstärken. Veränderung braucht Zeit. Das Konzept der Jahresreise will Raum und Zeit geben, um Perspektiven zu erweitern, Neues zu erkennen und zu erproben, Erfahrungen zu sammeln und sich ganzheitlich zu entwickeln. Neben dem Hauptnutzen „Jahresbegleitung“ hat das Konzept im Urteil der DVCT-Jury noch folgende besondere Merkmale:

Prinzip Selbstverantwortung

Die Selbstcoaching-Impulse setzen gezielt auf das Prinzip der Selbstverantwortung. Veränderungen setzen die Bereitschaft voraus, Verantwortung für die eigene Entwicklung zu übernehmen. In einer Zeit der Arbeitsverdichtung, ständiger Erreichbarkeit und einem Leben unter Hochdruck ist die Fähigkeit, sich selbst zu steuern, eine wichtige Kompetenz. Langfristige und nachhaltige Ergebnisse entstehen nur dann, wenn Menschen selbstmotiviert sind und deutliche Vorteile für sich wahrnehmen.

Zeit zur Selbstreflexion

Der Einstieg in den Veränderungszyklus und auch der Ausklang bieten eine ausführliche Anleitung zur Selbstreflexion. Diese Zeit kann jedes Jahr aufs Neue dazu genutzt werden, die eigene Entwicklung weiterzuführen. Der Kalender und die E-Mail-Impulse bieten die nötige Unterstützung.

Verbindung von Kunst und Psychologie

Zur Ausgestaltung des Gesamtkonzepts hat Kuhn-Krainick mit der Künstlerin und Kunsttherapeutin Sabine Manske zusammengearbeitet. Die Bildmotive und die jeweiligen Übungen des Monats stehen in direkter Verbindung zueinander.

Interdisziplinäre Zusammenarbeit

In das Konzept ist das Wissen von Sportwissenschaftlern, Psychologen, Betriebswirten, Heilpraktikern, Psychotherapeuten, Entspannungstrainern und Suchtexperten eingeflossen. Auch in dem Impuls-Parcours werden die Teilnehmer von einem interdisziplinären Trainerteam begleitet.

Lernen mit allen Sinnen

Der Impuls-Parcours ermöglicht Lernen mit allen Sinnen. Jede der Stationen

Was hinter der „Jahresreise“ steckt

Konzept. Mit der Selbstcoaching-Maßnahme „Jahresreise“ wurde ein Format mit vielfältigen Ansprüchen geschaffen.

Der Nutzen des Konzepts für Unternehmen	Der Nutzen des Konzepts für Mitarbeiter
Synergie-Effekte durch Kombination mit anderen Maßnahmen! Das Konzept der Jahresreise kann mit anderen Maßnahmen der Personalentwicklung und des betrieblichen Gesundheitsmanagements (zum Beispiel mit Gesundheitstagen) verbunden werden und so dazu beitragen, das Interesse an diesen Maßnahmen zu erhöhen.	Ganzheitlicher Zugang zum Thema! Die Berücksichtigung aller vier Wirkebenen „Körper“, „Gefühle“, „Gedanken“ und „Verhalten“ bietet einen ganzheitlichen Zugang zum Thema Burn-out-Prävention. Jeder Einzelne kann für sich entscheiden, auf welche Ebene er sein persönliches Augenmerk legen will, bringt damit aber (ähnlich einem Zahnrad im Getriebe) das ganze System in Bewegung.
Nachhaltig wirksam! Die Ergänzung des Workshops durch den Selbstcoaching-Kalender und die Impuls-E-Mails führen die Teilnehmer immer wieder an das Thema heran und unterstützen sie so nachhaltig in ihrer Entwicklung.	Breites theoretisches und methodisches Spektrum! Die Teilnehmer erhalten Zugang zu Kenntnissen und Übungen, die ein interdisziplinäres Team zusammengetragen hat und die sie in dieser Breite bei einem einzelnen Trainer nicht finden würden.
Kostengünstig! Mit einer Gebühr von rund 350 Euro pro Teilnehmer für die interne Kick-off-Veranstaltung, den Selbstcoaching-Kalender und die Impuls-E-Mails ist das Konzept der Jahresreise mit zwölf plus eins Impulsen vergleichsweise günstig.	Eingehen auf individuellen Bedarf! Das Konzept bietet den Teilnehmern einen bunten Strauß an Möglichkeiten, aus dem sich jeder die Themen, Methoden und Übungen auswählen kann, die zu seiner individuellen Situation passen.
Einbindung einer großen Mitarbeiterzahl! Durch die Gruppengröße von rund 40 Teilnehmern pro Kick-Off-Tag kann eine große Anzahl von Mitarbeitern innerhalb weniger Tage/Wochen die Maßnahme besuchen und so eine Kulturveränderung im Unternehmen initiieren.	Orientierung für die weitere Entwicklung! Die Teilnehmer erkennen mithilfe des Konzepts schnell, welche Themen für sie relevant sind. Damit können sie besser entscheiden, welche sonstigen Unternehmensangebote für sie von Nutzen sein können.

Quelle: Diplom-Psychologin Sandra Kuhn-Krainick, www.selbstcoaching-impulse.de



Selbstcoaching-Kalender. Einmal pro Monat wird ein Thema zur Reflexion angeboten.

bietet Anregungen, um mit Kopf, Herz und Händen zu lernen. Da werden zum Beispiel innere Antreiber und negative Glaubenssätze geschreddert und Feen mit Zauberstäben führen zur Wunderfrage.

Modular ausbaubar

Das Programm lässt sich bei Bedarf durch vertiefende Trainings und Coachings ergänzen. Zudem kann es sehr gut mit anderen Maßnahmen der Personalentwicklung und des betrieblichen Gesundheitsmanagements verbunden werden. So können zum Beispiel im Juni, in dem es um das Thema Entspannung geht, zusätzlich Meditations- oder Yogakurse angeboten werden.

Lessons Learned

Um bei einer größeren Teilnehmerzahl während des Impuls-Parcours eine optimale Betreuung zu gewährleisten, ist ein Team von bis zu acht Trainern vor Ort. Die bisherigen Erfahrungen haben gezeigt, dass das (interdisziplinäre!) Trainerteam am optimalsten zusammenarbeitet, wenn alle die Überzeugung verinnerlicht haben, dass jeder Mensch die Fähigkeit besitzt, sich zu verändern. Jedes Problem ist somit auch als Chance für Entwicklung und Lernen zu betrachten. Statt auf Defizite zu schauen, sollte der Teilnehmer dazu angehalten werden, sich zu fragen: „Was habe ich noch nicht ausreichend für mich getan?“ Damit jeder Klient das finden kann, was für ihn passt, muss jeder Trainer in der Lage sein, mit verschiedenen Modellen und Methoden

zu arbeiten und „Hilfe zur Selbsthilfe“ leisten zu können. Nach den Erfahrungen von Kuhn-Krainick ist es von großem Vorteil, wenn jeder Trainer des Parcours möglichst schnell in der Lage ist, durch sein Vorbildverhalten eine offene und vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre zu schaffen. Die größte Herausforderung stellt der Übergang des interaktiven Impuls-Parcours zu der darauf folgenden Phase des Selbstlernens dar. Die Motivation der Teilnehmer auch langfristig aufrechtzuerhalten, erfordert immer wieder neue Anregungen.

Aufgrund von Kundenwünschen wird daher zum Beispiel die Jahresreise demnächst auch durch Webinare (!) begleitet und es gibt für fortgeschrittene Lerner einen neuen Kalender „Chill doch!“, der wochenweise 52 Impulse zur inneren Gelassenheit im Alltag bietet. Einige Unternehmen lassen zusätzlich die Führungskräfte der Jahresreise-Teilnehmer darauf vorbereiten, dass sie mit ihren Mitarbeitern nach dem Ende der Selbstcoaching-Maßnahme ein Entwicklungsgespräch führen. In diesem Gespräch sollen die Lernfortschritte besprochen und offene Fragen der Teilnehmer geklärt werden.

Um auch kleineren Betrieben und Selbstständigen die Teilnahme an dem Programm zu ermöglichen, bietet Kuhn-Krainick den Kick-off-Workshop auch 2015 an fünf aufeinanderfolgenden Tagen als Sommerversammlung an. Ein Team von Trainern wird diese „offene“ Variante begleiten (www.selbstcoaching-impulse.de). Es hat sich gezeigt, dass der ganze Parcours nur wenig Nutzen bietet, wenn

die Teilnehmer nicht wenigstens „etwas“ geübt darin sind, dass sie über sich und die Situation, in der sie sich befinden, nachdenken können. Insofern setzt der Parcours (wie eigentlich jede Selbstlernmaßnahme) einen gewissen Reifegrad der Teilnehmer voraus.

Stimmen der DVCT-Jury und der bisherigen Kunden

„Besonders gefallen hat der Jury das erkennbare Bemühen um Nachhaltigkeit und die große Methodenvielfalt, die ein hohes Maß an Interaktivität ermöglicht“, fasste Gianni Liscia, stellvertretender DVCT-Vorstandsvorsitzender, das Votum der Jury zusammen. „Oft denken wir ja bei der Wahl der Instrumente für Kompetenzentwicklung an ein Entweder/Oder. Dieses erfolgreich eingesetzte Konzept zeigt sehr schön, wie viel Kraft in der Kombination dieser Elemente liegt.“

Apostolos Klisiaris, Manager Learning & Development des Pharmaunternehmens Abbvie Germany, erklärt: „Alle bisherigen Teilnehmer der „Jahresreise“ von Sandra Kuhn-Krainick betonen die Professionalität, die Mischung aus Input und vor allem Erleben, die Liebe zum Detail sowie die Möglichkeit, sich ganz auf sich selbst konzentrieren zu können.“

Und Karin Funk, Referentin Personalentwicklung der Heinrich Heine GmbH (Otto Group), einem Versandhandelsunternehmen für hochwertige Mode und Wohnambiente, berichtet: „In Stoßzeiten arbeiten unsere Angestellten teilweise bis zur eigenen Belastungsgrenze. Mitarbeiter haben im Juli 2014 den interaktiven Parcours von Kuhn-Krainick durchlaufen und waren von den zahlreichen Hilfestellungen für den Arbeitsalltag überzeugt.“ Heike Lommel, Leitung Personalmanagement der Volksbank Kur- und Rheinpfalz, ergänzt: „Die Jahresreise bietet vielfältige Möglichkeiten, die eigene Leistungsstärke, gepaart mit innerer Gelassenheit, langfristig zu erhalten. Die Rückmeldungen von Teilnehmern des Programms waren ausgesprochen positiv. Innovative und nachhaltige Qualifizierungsprogramme, wie das von Kuhn-Krainick, sind ein wichtiges Anliegen für unsere Zukunft.“

Martin Pichler ●

MENTORING. Der Wissenstransfer von älteren Mitarbeitern auf die nachfolgende Mitarbeitergeneration verläuft oft schwierig. Ein Mentoring-Programm soll Abhilfe schaffen: Bei „Generation Mentoring“ reduzieren ältere Experten ihre Arbeitszeit, um mit jungen Talenten Wissen auszutauschen. Die Pilotphase in zwei Unternehmen zeigt, dass die Älteren ebenfalls vom Austausch mit ihren jüngeren Tandempartnern profitieren.



Im Tandem Wissen sichern

Der Altersdurchschnitt der Mitarbeiter liegt heute in vielen Unternehmen bei 45 Jahren – und wird weiter steigen. Die mit dem demografischen Wandel verbundenen Handlungsfelder stellen Personalabteilungen und Vorgesetzte vor viele Fragen: Wie kann Wissen im Unternehmen gehalten werden, wenn Mitarbeiter das Unternehmen verlassen? Wie können Unternehmen ältere Arbeitnehmer stärker als bisher in die Weiterbildung integrieren und länger arbeitsfähig halten? Wie können sich Unternehmen im „War for Talents“ für Nachwuchstalente positiv darstellen? Und wie kann dabei der Dialog zwischen den Generationen gelingen?

Diese Fragen gewinnen immer mehr Dringlichkeit, denn noch sind lange nicht alle Unternehmen demografiefest. Jutta Rump, Direktorin des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE in Ludwigshafen, spricht in diesem Kontext von einer Eindrittellösung: „Grob ein Drittel der bundesdeutschen Unternehmen haben die Weichen für die Zukunft bereits gestellt: Sie sind wettbewerbsfähig und innovativ auf den demografischen Wandel vorbereitet.“ Ein weiteres Drittel wolle diesen Vorbildern nacheifern und Arbeitszeitmodelle, Qualifizierungsangebote für Ältere sowie die Unternehmenskultur zukünftig ändern. Das letzte

Drittel, darunter zahlreiche Mittelständler und Kleinbetriebe, ignoriere das Thema: „Denen ist nicht mehr zu helfen. Sie verlieren über kurz oder lang ihre Existenzgrundlage“, so Rumpf.

Ein geeignetes Mittel, um Wissen im Unternehmen zu halten und den Dialog zwischen den Generationen zu fördern, ist für die Professorin Mentoring – auch wenn sie es nicht als Allheilmittel verstanden wissen will. Das Mentoring zwischen den Generationen, das intergenerative Mentoring, hat sich aus Anfragen und Bedürfnissen von Personalverantwortlichen und Führungskräften entwickelt. Denn wenn unterschiedliche



Foto: Atlaspix / shutterstock.com

Generationen aufeinandertreffen, sind unterschiedliche Lebensauffassungen und generationentypische Ansprüche an Arbeit und Arbeitgeber garantiert: Während ältere Mitarbeiter beispielsweise häufiger Alleinverdiener sind, die von einer Präsenzkultur geprägt sind, gibt es in der jüngeren Generation viele Doppelverdiener, für die die Flexibilisierung der Arbeitswelt schon eine Selbstverständlichkeit ist. Hinzu kommen unterschiedliche Karriereperspektiven: Die Generation der heute 40- bis 45-Jährigen hat häufig schlechtere Chancen auf einen weiteren Karriereschritt als die Generation ihrer jüngeren Kollegen. Bis ihre Vorgesetzten

das Unternehmen verlassen haben, sind sie selbst schon im mittleren Alter. Zudem führt die gestiegene Lebenserwartung zu einer Schieflage zwischen den Generationen im Unternehmen: Nur noch wenige Arbeitnehmer über 50 können die Berufsbiografie „letzter, großer Karriereschritt mit Anfang 50, Ausstieg aus dem Berufsleben mit 60 Jahren, Auszahlung der Lebensversicherung kurz darauf und ein sorgenfreies Leben als Rentner“ realisieren. Wenn nun aber diese Spitzenkräfte länger im Unternehmen bleiben sollen, benötigen sie ebenso wie die „Sandwich-Generation“ eine Perspektive, die „innere Emigration“ verhindert, Ressourcen nutzt und Passivität in Aktivität wandelt.

Mentoring: Nachfolgeplanung und vertikaler Wissenstransfer

Hier setzt das Programm „Generation Mentoring“ an. In Zusammenarbeit mit Unternehmen, in denen bereits Mentoring-Projekte durchgeführt wurden, haben die Autorinnen das Projekt entwickelt und implementiert. Wie bei anderen Mentoring-Programmen steckt auch hinter dem Generationen-Mentoring das Konzept, dass eine erfahrene Person (Mentor) ihr Wissen und ihre Erfahrung einer weniger erfahrenen Person (Mentee) zur Verfügung stellt. Zusätzlich gelten folgende Prinzipien: Mentor und Mentee kommen aus dem gleichen Unternehmen. Als Mentee kommen Potenzialträger, junge Führungskräfte und Elternzeitrückkehrer infrage, während der Mentor meist eine ältere Führungskraft ist, die in nicht allzu weiter Zukunft aus dem Unternehmen ausscheidet. Dem Mentor steht mit einer Freistellung von 20 Prozent der Arbeitszeit bei gleichbleibendem Gehalt für das Mentoring mehr Zeit zur Verfügung als üblicherweise in Mentoringprogrammen. Nach zwölf Monaten kann er seine Arbeitszeit um weitere 20 Prozent für das Mentoring reduzieren, dann allerdings bei geringerem Gehalt.

Exemplarische Ziele beim Mentoring sind die Verbesserung der Kommunikation, Erhaltung und Erhöhung der Motivation, Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber und ein – beidseitiger – Wissenstransfer. Darunter fällt sowohl die Vermittlung von unternehmensbezogenem Wissen

als auch Fachwissen und informellem Wissen. Dieser Wissensaustausch ist auf mindestens 18 Monate ausgelegt. In dieser Zeit trifft sich das „Tandem“ aus Mentor und Mentee regelmäßig und bespricht die vorab definierten Ziele. In der ersten Phase begleitet der Mentee hauptsächlich den Mentoren, in der zweiten Phase steht die Arbeit des Mentees im Vordergrund. Angereichert werden die Programminhalte durch einen Seitenwechsel: Dabei übernimmt der Mentee die Arbeit des Mentors als „Training on the Job“, oder er hospitiert im Arbeitsalltag des Mentors. Dem schließt sich eine halbjährige Erprobungsphase an, in der beide Teilnehmer regelmäßig in Kontakt stehen. Ob eine weitere Begleitung nötig ist, wird im Einzelfall geprüft und entschieden.

Damit das Tandem gut zusammenarbeiten und das Programm erfolgreich verlaufen kann, sollten die Teilnehmer vorab ausführlich über mögliche Ziele, Chancen und Ausschlusskriterien informiert werden. Hier sind Transparenz und Wertschätzung gefragt: Sollte eine Teilnahme aktuell nicht möglich oder nicht zielführend sein, bekommen die Bewerber ein persönliches und differenziertes Feedback.

Aktuell gibt es zwei Varianten der Zusammenarbeit. Die erste Variante ist die „Nachfolgeplanung“: Mentor und Mentee arbeiten dabei im gleichen Bereich; der designierte Nachfolger wird während des Mentoring-Programms vom Mentor eingearbeitet. Die zweite Variante lautet „vertikaler Wissenstransfer“: Mentor und Mentee arbeiten im gleichen Unternehmen, aber in unterschiedlichen Bereichen. Hier steht der Gedanke des „Reverse Mentoring“, das heißt gegenseitiges Lernen und Bewahren des „kritischen Wissens“, im Vordergrund. Beide Teilnehmer sind sowohl Wissensnehmer als auch Wissensgeber.

Implementierung: Worauf es in der Praxis ankommt

Die Pilotphase des Programms startete im Frühjahr 2014: Die Personalverantwortlichen eines Versicherungskonzerns und eines IT-Dienstleistungsunternehmens beschlossen, mit „Generation Mentoring“ den Folgen des demografischen Wandels →

→ zu begegnen. In Zusammenarbeit mit Kontor 5 setzten sie das Programm in ihren Unternehmen auf. Im Vorfeld war eine intensive Zusammenarbeit mit der Personalabteilung, Abteilung für Potenzialentwicklung oder einer Projektgruppe Voraussetzung. Zielgruppe und Ziele mussten klar benannt werden, bevor die Maßnahme vorgestellt wurde.

Die dafür notwendigen Daten stellten die Unternehmen zur Verfügung: Neben den Angaben über Alter, Geschlecht, Betriebszugehörigkeit oder Beschäftigungsumfang ermöglichen Informationen wie Qualifizierungsmaßnahmen oder zu betreuende Personen eine zielgruppenspezifische Analyse einzelner Abteilungen oder des gesamten Unternehmens. Anhand der Auswertung konnten mögliche Bedarfe erkannt und, in Zusammenarbeit

mit der Projektgruppe, weitere Strategien entwickelt werden. Damit wurden Schwerpunkte wie Wissenstransfer, Berufsausbildung oder Employer Branding identifiziert. Um aber auch Mitarbeiter in die Maßnahmen einzubinden, die weder als Mentees noch als Mentoren an dem Programm beteiligt waren, trafen sich begleitend Netzwerkgruppen und es fanden Workshops statt. Deren Themen wurden im Vorfeld im erweiterten Kollegenkreis ermittelt, um die Interessen der Teilnehmer zu berücksichtigen. Dazu wurden Tools wie narrative Interviews, Storytelling oder das Erstellen von „Biografie-Bäumen“ genutzt.

Im Unterschied zu „normalen“ Seminaren und Workshops steht beim „Generation Mentoring“ nicht die Wissensvermittlung von außen nach innen im Vor-

dergrund, sondern der Austausch. Durch das „Abholen“ von Themen und Personen entsteht eine hohe Identifikation und Teilnehmerzufriedenheit. Die Mitarbeiter in den beiden Unternehmen erlebten es als wertschätzend, so weit involviert zu werden, und nahmen häufig erstaunt zur Kenntnis, „wie viel Wissen sie haben“. Schließlich geschah in enger Zusammenarbeit mit der Projektgruppe die Auswahl der Mentoren und Mentees. Eine Qualifizierung potenzieller Teilnehmer erfolgte dafür vorab in Workshops, Einzelgesprächen und mithilfe von Kompetenzanalysen. Gerade die Kompetenzstruktur-Analysen und Mindmaps erlaubten es, alle Wissensbereiche zu berücksichtigen und Assoziationen zu ermöglichen. Da Mentor und Mentee diese Prozesse getrennt voneinander durchliefen, konnten Fähig-

Praxisstimmen: Was Mentoren und Mentees berichten

Fazit. Das „Generation Mentoring“ ist in zwei Unternehmen mit fünf beziehungsweise sechs Tandems im Frühjahr 2014 an den Start gegangen und befindet sich noch in der Pilot-Phase. Welche Erfahrungen Mentoren und Mentees dabei bisher gemacht haben, zeigen einige Zitate aus der Praxis.

„Ich profitiere als Mentor von den Ideen meines Mentees, so denn diese Rollenbezeichnung zutreffend ist. Ich empfinde uns beide als Mentoren. Und beide als Mentees. Die anfängliche Skepsis, dass hier nur Wissen abgefragt werden soll, um den älteren Mitarbeitern einen charmannten Abschied zu ermöglichen, hat sich gelegt. Ich werde vieles von dem, was ich von den jüngeren Kolleginnen und Kollegen in den Workshops gehört habe, umsetzen.“

Mentor, 57 Jahre, IT-Dienstleister

„Mich beeindruckt die totale Abwesenheit von Eitelkeit oder Missgunst, mit einer entwaffnenden Offenheit lässt mich mein Mentor an seinen Erfahrungen und aktuellen Entwicklungen teilhaben. Ich empfinde die Gespräche mit ihm als großes Geschenk, vieles von dem, was er mit mir teilt, hätte ich entweder so nie oder erst in zeitaufwendiger und mühevoller Arbeit erlernt. Zurzeit konzentrieren wir uns auf den Transfer von ihm zu mir, ich bin gespannt, wie er sich

in seiner Rolle als ‚Nehmender‘ fühlen wird. Als langjährige Führungskraft ist er es gewohnt, zu entscheiden, ich hoffe, dass ihm der Abschied aus seiner Position und die Übergabe an mich nicht zu schwer fallen werden.“

Mentee, 35 Jahre, Versicherungskonzern

„Die Jüngeren sind heute deutlich besser ausgebildet, als wir es waren, aber das ist in erster Linie theoretisches Wissen. Die raffiniertesten PC-Kenntnisse oder Führungsseminare helfen Ihnen nicht weiter, wenn Sie nicht einen guten Kontakt zu Kollegen und Mitarbeitern haben und pflegen. Auch eine Portion Menschenkenntnis ist oft sehr hilfreich. Besonders da sehe ich bei den Jüngeren einige Defizite: Ich muss jeden im Team kennen, sehen und wissen, wie er oder sie tickt. Ich habe festgestellt, dass die jüngeren Kollegen vorsichtiger sind und weniger aus dem Bauch heraus entscheiden, sondern nach langem Nachdenken. Mein Mentee wird, wenn alles so

läuft wie geplant, in circa vier Jahren meine Position übernehmen. Bis dahin haben wir noch viel Gelegenheit, uns sowohl professionell als auch menschlich auszutauschen. Es fällt mir leichter, meinen Ausstieg zu planen, wenn ich sehe, dass die letzten, dann fast vier Jahrzehnte, nicht umsonst waren. Mein Mentee muss das Rad nicht neu erfinden, er kann sich auf das Fahren und die Weiterentwicklung konzentrieren!“

Mentor, 60 Jahre, Versicherungskonzern

„Dass ich als Mentee ohne direkte Nachfolgeplanung an ‚Generation Mentoring‘ teilnehmen darf, ist ein wichtiger Baustein in meiner Karriereplanung. Durch meinen Mentor lerne ich Bereiche des Unternehmens kennen, zu denen ich sonst keinen Zugang hatte, Gleiches gilt für seine Kontakte. Bereits nach den ersten Monaten habe ich einen großen Lernzuwachs und eine deutliche Erweiterung meines Netzwerks!“

Mentee, 41 Jahre, IT-Dienstleister

keiten, Defizite und möglichen Synergien zu jedem Zeitpunkt abgeglichen werden. Beim Modell Nachfolgeplanung, bei dem das Tandem feststand, wurden in dieser Phase des Matchings mögliche Lücken im Profil aufgedeckt und konnten durch geeignete Maßnahmen ausgeräumt werden.

Erfahrungen und Perspektiven im Generationen-Mentoring

Die Zitate im Kasten auf Seite 26 zeigen, welche Erfahrungen die Mentoren und Mentees in den beiden Pilot-Unternehmen bisher gemacht haben. Die bisherigen Erfahrungen zeigen auch: Die Unternehmensleitung muss dem Programm gegenüber offen sein und es unterstützen. Alle Beteiligten müssen erkennen, dass ältere Mitarbeiter nicht nur in Hinblick auf die demografische Entwicklung eine wertvolle Ressource sind.

Trotz der demografischen Dringlichkeit sind die Widerstände in Unternehmen gegenüber Mentoring-Programmen jedoch bisweilen größer als bei der Einführung anderer Maßnahmen oder Projekte. Potenzielle Mentoren befürchten einen Prestige- oder Imageverlust, wenn sie 20 Prozent ihrer Arbeitszeit nicht mehr originären Aufgabenstellungen widmen können. An dieser Stelle hilft es, wenn beteiligte Betriebsräte Mentoring-Programme und die damit verbundene Förderung und

AUTOREN



Gabriele Hoffmeister-Schönfelder

ist Gründerin und Geschäftsführerin von Kontor 5, einer Unternehmens- und Personalberatung mit Sitz in Hamburg, die Mentoring als Instrument der Personalentwicklung verschrieben ist. Die Diplom-Ingenieurin war zuvor als Geschäftsführerin des Forums Frauen in der Wirtschaft und im Bereich Personal/Management Development bei der Philips GmbH tätig.

**Kontor 5, Alte Volksparkstraße 24
22525 Hamburg
Tel. 040 41095550
kontakt@kontor5.de**



Tinka Beller

studierte Arbeits- und Wirtschaftsrecht (B.A.) und Human Resource Management (M.A.) mit dem Studienschwerpunkt im Themenbereich „Gender und Diversity“. Seit 2010 ist Beller als Projektleiterin für Kontor 5 tätig und dort für die Entwicklung, Implementierung und Betreuung der Mentoring-Programme und Workshops mitverantwortlich.

**Kontor 5, Alte Volksparkstraße 24
22525 Hamburg
Tel. 040 41095550
kontakt@kontor5.de**

Wertschätzung der Kollegen vorbehaltlos unterstützen. Weiterhin argwöhnen die Führungskräfte, als Gruppe insgesamt allein aufgrund ihres Alters diskriminiert zu werden. Von der „Zurschaustellung einer defizitären Randgruppe“ spricht gar ein späterer Mentor, ein anderer von Ausnutzung und dem „Phänomen des Klonens“. Eine offene Kommunikations- und Informationspolitik, die die gewinnbringenden und wertschätzenden Aspekte betont, räumt diese Bedenken aus dem Weg.

In Anbetracht der demografischen Realität kann es sich kein Unternehmen leisten, auf die wertvolle Ressource „Erfah-

rung“ zu verzichten. Generationen-Mentoring ist ein Ansatz, wie Unternehmen den Wissenstransfer zwischen den Generationen anregen können – und zwar in beide Richtungen. Mit der bedarfsorientierten Reduzierung der Arbeitszeit kann den älteren Mitarbeitern zudem der Übergang in den Ruhestand erleichtert werden. Die Interviews mit den Mentoren haben auch gezeigt: Das Mentoring vermittelt den Älteren angesichts ihrer zeitlichen Endlichkeit das Gefühl, etwas Bleibendes zu hinterlassen.

**Gabriele Hoffmeister-Schönfelder,
Tinka Beller ●**

LEARNTEC 2015 | Lernen mit IT | 23. Internationale Fachmesse und Kongress



Zukunft Lernen.

www.learntec.de

27. – 29. Januar 2015
Messe Karlsruhe

LEARNTEC ■

Kultur ändern: Mehr Zeit für kooperative Führung

ARAMARK/PROJEKTBERICHT. Das Cateringunternehmen Aramark startete ein Projekt, um die Führungskultur des Unternehmens zu „modernisieren“. Sein Highlight war ein „Festival“ mit den Führungskräften, die die Keimzelle des Wandels bilden sollten. Für dieses Projekt wurden Aramark und das Beratungsunternehmen Machwüth Team International (MTI) mit dem BDVT-Trainingspreis 2014 in Gold ausgezeichnet.

Die Gastronomie- und Cateringbranche ist sehr schnelllebig. Permanent werden Betriebe eröffnet, übernommen und geschlossen. Zudem herrscht in den Betrieben oft ein eher rauer Umgangston und ein autoritärer Führungsstil – auch weil die meisten Führungskräfte ihre Laufbahn im operativen Tagesgeschäft, also zum Beispiel in der Küche, begannen. Das prägt ihren Führungsstil. „Nicht meckern ist Lob genug – dieses Credo haben viele Führungskräfte verinnerlicht“, betont Katja Borghaus, Geschäftsführerin HR bei der Aramark Unternehmensgruppe, Neulenburg. „Das schnelle, operative Handeln steht für sie im Vordergrund; für eine kooperative Führung haben sie hingegen vermeintlich kaum Zeit.“

Auf zu einer neuen Führungs- und Kooperationskultur

Das war auch bei dem Unternehmen Aramark, dem zweitgrößten Caterer in Deutschland, so. Das zeigten die Mitarbeiterbefragungen, die das 8.700 Mitarbeiter zählende Unternehmen jährlich durchführt; außerdem die 360-Grad-Feedbacks, die die Aramark-Führungskräfte von ihren Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten erhielten. Sie machten laut Borghaus deutlich: Die Unternehmens- und Führungskultur von Aramark zeichnete sich zwar durch eine sehr hohe Ergebnisorientierung aus, bei den weichen Führungsfaktoren und der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit bestand aber noch Entwicklungsbedarf. Das Unternehmen war schließlich sehr stark und schnell gewachsen und die Anforderun-

gen an die Führung und die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit hatte sich verändert.

Deshalb beschloss die Aramark-Geschäftsführung Ende 2012, ein Projekt zu starten, mit dem Ziel ...

- in der gesamten Organisation ein gemeinsames Verständnis von Führung zu schaffen,
- einen partnerschaftlich-kooperativen Führungsstil zu fördern und
- die Führungs- und Kooperationskultur im Unternehmen um die immer wichtiger werdenden weichen Faktoren zu bereichern.

Für einen Dienstleister wie Aramark sind die Mitarbeiter „das wichtigste Kapital“, betont Katja Borghaus. „Entsprechend sorgsam gilt es, diese Ressource zu nutzen und zu pflegen.“ Ein solcher Kulturwandel kann zwar von der Unternehmensspitze angestoßen werden. Letztlich muss er aber von den Führungskräften auf allen Hierarchieebenen getragen werden, denn sie müssen im Betriebsalltag das gewünschte Verhalten zeigen. Das war der Aramark-Geschäftsführung klar. Deshalb lud sie im Dezember 2012 ausgewählte Führungskräfte zu einem Workshop ein, in dem ihnen das Vorhaben erläutert wurde.

Dieser Workshop wurde von Beratern des Machwüth Teams International (MTI), Visselhövede, konzipiert und moderiert. Das Trainings- und Beratungsunternehmen stellte bei dem Workshop auch das Konzept einer von ihm entwickelten „Lernmesse“ vor, das unter anderem dazu dient, kulturelle Changeprojekte zu starten und beispielsweise die Füh-

rungskräfte einer Organisation als Mitstreiter zu gewinnen. Es schlug vor, dass Aramark sozusagen als offiziellen Startschuss des Changeprojekts eine entsprechend konzipierte dreitägige Großgruppenveranstaltung durchführt, bei der die Aramark-Führungskräfte ...

- ihren Führungsstil reflektieren,
- sich ihrer (Führungs-)Verantwortung bewusst werden und
- dazu motiviert werden, aktiv am Gestalten der (Führungs-)Kultur in der komplexer werdenden Organisation von Aramark mitzuwirken.

Dieser Vorschlag stieß auf Zuspruch – auch bei der Aramark-Geschäftsführung. Konsens war: Damit die genannten Ziele erreicht werden, muss die Veranstaltung einen attraktiven Rahmen und einen roten Faden haben; außerdem müssen die Teilnehmer auch emotional angesprochen werden. Deshalb wurde entschieden, die Veranstaltung wie ein (Musik-)Festival zum Thema „Führung“ zu gestalten.

Führungskräfte planen das Festival für ihre Kollegen

„Denn Musik weckt Emotionen, verbindet Menschen und reißt sie mit“, erklärt Borghaus. Außerdem wurden in dem Workshop anhand der Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung und der 360-Grad-Feedbacks vier Handlungsfelder definiert, die die Kernthemen der Führungskräftefestival genannten Veranstaltung sein sollten. Sie lauteten: „Situatives Führen“, „Führungsinstrumente“, „Lob und Anerkennung“ sowie „Schnittstellenmanagement“.



Zukunft Personal I. Auf der Messe in Köln wurde das Konzept ausführlich vorgestellt.



Zukunft Personal II. Trainer Hans-Peter Machwüth (links) und Katja Borghaus (zweite von links), Geschäftsführerin HR bei der Aramark Gruppe, mit Mitgliedern ihres Teams.

Gegründet wurde eine Projektgruppe, die das Konzept des Festivals ausarbeiten sollte. Sie bestand aus 16 Führungskräften, die bei der Mitarbeiterbefragung hinsichtlich der weichen Führungsfaktoren und der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit besonders gut abgeschnitten hatten. Außerdem waren Vertreter der Personalentwicklung von Aramark und Berater des Machwüth Teams mit dabei. In der Projektgruppe waren alle drei Führungsebenen von Aramark vertreten, sodass deren verschiedene Sichtweisen und Bedürfnisse im Veranstaltungskonzept berücksichtigt werden konnten. Als Teilnehmerkreis für das Festival wurden knapp 100 Führungskräfte der ersten drei Führungsebenen definiert, die künftig die Keimzelle des angestrebten Wandels bilden sollten.

Slogan „The Beat to Lead“ weckt Neugier

Die Projektgruppe teilte sich in fünf Arbeitsgruppen auf. Eine Arbeitsgruppe war für die Organisation und Kommunikation der gesamten Veranstaltung zuständig. Außerdem war sie die Schnittstelle zur

Geschäftsführung. Sie entwickelte unter anderem in Kooperation mit der Marketingabteilung den Slogan „The Beat to Lead“ und das Logo für das Event.

Die anderen Arbeitsgruppen arbeiteten jeweils eines der vier Kernthemen des Events aus. Sie entschieden, welche Inhalte bei dem Festival behandelt werden und wie die geplanten Themenworkshops konzipiert sein sollten. Dabei wurden sie von der Abteilung Personalentwicklung und den externen Beratern fachlich unterstützt und gecoach. Die Aramark-Geschäftsführung erklärte sich bereit, die Gesamtmoderation der Veranstaltung zu übernehmen und die Workshops zu besuchen – unter anderem, um zu unterstreichen, wie wichtig der Wandel der Führungskultur für den Unternehmenserfolg ist.

Klar war den Projektverantwortlichen: Der Erfolg des Events hängt stark davon ab, mit welcher Erwartung und Einstellung die Teilnehmer zu dem Festival kommen. Deshalb entwarfen sie ein ausgefeiltes Marketingkonzept, um die Teilnehmer auf das Event einzustimmen. Den Führungskräften wurde zum Beispiel ein halbes Jahr vor der Veranstaltung eine

Einladung geschickt, die als Konzertkarte gestaltet war. Und die Detailinfos zum Veranstaltungsort und -ablauf sowie den dort behandelten Themen? Diese erhielten die Teilnehmer in Form einer Broschüre, die sprachlich und grafisch von den Arbeitsgruppen wie eine Musikzeitschrift gestaltet worden war.

Auf Impulsbeiträge folgen Workshop-Runden

Entsprechend neugierig waren die Teilnehmer, als sie zu dem dreitägigen Führungskräftefestival „The Beat to Lead“ vom 28. bis 30. Januar 2014 anreisten. Die Geschäftsführung eröffnete das Führungskräftefestival. Sie erläuterte den Teilnehmern nochmals das Ziel der Veranstaltung und die damit seitens des Unternehmens verbundenen Erwartungen. Danach begann das eigentliche Programm. Es bestand unter anderem aus drei Workshop-Runden, die jeweils durch kreative Impulsbeiträge im Plenum eingeleitet wurden.

Danach teilte sich die Großgruppe in Workshop-Gruppen auf, die sich nach den Workshops wieder im Plenum zu →

→ einer Ergebnispräsentation und Ergebnisreflexion zusammenfanden.

Drei Runden

Den Auftakt bildeten fünf parallel stattfindende identische Workshops zum Thema „Situatives Führen“. Das war der Unternehmensleitung und der Projektgruppe wichtig. Denn ein zentrales Anliegen des Festivals war: Die Teilnehmer sollen bereichs- und hierarchieübergreifend ein gemeinsames Führungsverständnis entwickeln. Vor dem Festival hatte jede Führungskraft online einen Fragebogen zwecks Analyse ihres Führungsstils ausgefüllt. Die Ergebnisse der Auswertung wurden den Teilnehmern in den „Situativ Führen“-Workshops vertraulich überreicht. Gesprochen wurde in den Workshops aber darüber, wie die Ergebnisse zu interpretieren sind. Außerdem standen Berater, sofern gewünscht, für Vier-Augen-Gespräche bereit. Durch dieses individuelle Feedback wurde laut Hans-Peter Machwüth, Geschäftsführer des Machwüth Teams, unter anderem erreicht, dass die Teilnehmer auch den Nutzen des Events sowie des angestrebten Wandels für sich selbst erkannten. In der zweiten und dritten Workshoprunde zu den Schwerpunktthemen „Führungsinstrumente“ und „Lob und Anerkennung“ hatten die Teilnehmer die Qual der Wahl. Vor dem Festival erhielten alle Teilnehmer eine Übersicht über die verschiedenen Workshops zu den beiden Themenkomplexen, sodass sie sich abhängig von ihrem Bedarf jeweils für einen Workshop pro Themengebiet anmelden konnten. Beim Schwerpunktthema „Führungsinstrumente“ konnten die Führungskräfte zwischen folgenden Workshops wählen:

- „Gut, dass wir darüber gesprochen haben“ – Mitarbeitergespräche als Führungsinstrument
- „Ja, wo sind sie denn, die Informationen“ – Informationskultur
- „Ob aus dem nochmal was wird“ – Mitarbeiter entwickeln und fördern
- „Und wie du wieder aussiehst“ – Wertschätzende Feedbackkultur
- „Muss nur noch kurz die Welt retten“ – Gesund führen.

Beim Thema „Lob und Anerkennung“ standen drei Workshops zur Wahl – unter



Fotos: Aramark

anderem „Lust auf Leistung“ sowie „Respekt und Wertschätzung“.

Ziel: Zusammenarbeit verbessern

Das Thema Schnittstellenmanagement wurde nicht in Workshops, sondern in Form eines World-Café von allen Teilnehmern gemeinsam bearbeitet. Bei dem World-Café verteilten sich die 100 Teilnehmer im Plenumsaal an 16 Tischen. Die Tische symbolisierten eine Abteilung bei Aramark. Alle Tische waren mit Papiertischdecken gedeckt, auf denen die Fragen standen:

- „Was an dieser Schnittstelle funktioniert reibungslos und positiv? Warum?“
- „Was an dieser Schnittstelle funktioniert nicht reibungslos und ist kritisch zu sehen und warum?“

Auf den Tischdecken sollten die Teilnehmer ihre Gedanken zur Zusammenarbeit mit der entsprechenden Abteilung notieren. Die beschrifteten Tischdecken wurden im Nachgang von der Geschäftsführung dem jeweiligen Bereichs- oder Abteilungsleiter übergeben, verbunden mit dem Auftrag, aus den Notizen konkrete Maßnahmen für seinen Verantwortungsbereich abzuleiten. Außerdem konnte jeder Teilnehmer eine Postkarte mit einem persönlichen Vorhaben zur abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit an sich selbst schreiben. Diese wurde ihm einige Wochen nach dem Festival zugesandt. Um die Veranstaltung so dynamisch, interaktiv und motivierend wie möglich zu gestalten, hatten außer den Workshops auch die „Impuls-Vorträge“ im Plenum



Festival. Das Führungskräftefestival von Aramark wurde durch Broschüren und internes Marketing professionell vorbereitet und führte dank der aktiven Beteiligung und eines überraschend leidenschaftlichen schauspielerischen Einsatzes aller Teilnehmer zu den gewünschten Ergebnissen in Sachen Kulturwandel.

eine sehr kreative Form. So verkleidete sich zum Beispiel die Arbeitsgruppe „Situatives Führen“ als Wandergruppe und marschierte zum Lied „Die Bergvagabunden“ ein. Eine andere Gruppe nutzte das Lied „Applaus, Applaus“ der Sportfreunde Stiller, um die Teilnehmer für das Thema „Lob und Anerkennung“ zu sensibilisieren. Bei einem anderen Plenumsvortrag kommentierten zwei Aramark-Führungskräfte verkleidet als die beiden zeternden Alten in der Muppet-Show („Statler and Waldorf“) den Vortrag und sorgten so für die gewünschte Leichtigkeit bei dem Theorie-Input.

Aufgegriffen wurden auch Motive, die die Führungskräfte bereits kannten. So erinnerten sich die Teilnehmer, als vor Beginn des World-Cafés Kollegen mit einer Sei-

fenkiste in den Plenumssaal führen, sofort an den Bau eines solchen Gefährts bei einer früheren Führungskräfteveranstaltung zum Thema „Schnittstellenmanagement“. Auch die Workshops waren geprägt von kreativen Beiträgen und Methoden. Außerdem wurde immer wieder ein Bezug zur Musik und zum Motto der Veranstaltung hergestellt. So zeigten zum Beispiel alle Handouts, Notizbücher, Folien und Materialien das The-Beat-to-Lead-Logo, ebenso die Giveaways wie Taschen und Kalender.

Ziel: Führungskräfte auch emotional begeistern

Für Abwechslung sorgten zusätzlich die Abendveranstaltungen. So stand zum Beispiel am Abend des ersten Tags ein Teamdrumming im Programm, das für die Teilnehmer den Zusammenhang von Führung und Team-Performance sinnlich erfahrbar machte. Am zweiten Tag brachte der Auftritt eines Comedians zum Thema Führung die Teilnehmer zum Lachen. Und die Abendveranstaltung am letzten Tag? Sie begann mit einem Rap-Song mit dem Refrain „Mit nachhaltigen Ideen fährst du gleich nach Haus. Mach was draus!“ Der Song wurde geschrieben und vorgetragen von der Projektgruppe. Danach wurden die Teilnehmer selbst kreativ. In Kleingruppen erarbeiteten sie ihren eigenen Rückblick auf die vergangenen Tage und präsentierten diesen in Form von Musikstücken, Bildern oder literarischen Einlagen ihren Kollegen.

Beim gesamten Festival wurde großen Wert darauf gelegt, dass die Teilnehmer eigene Ideen einbringen und zum Umsetzen des Gelernten und Erlebten animiert werden. Deshalb wurde ihnen zum Beispiel zu Beginn der Veranstaltung ein Notizbuch überreicht, das in die einzelnen Themenbereiche untergliedert war. Dieses Notizbuch war gespickt mit motivierenden Slogans wie „Dein Antrieb macht den Sound zum Hit!“ oder „Glaube an dich und die Bühne gehört dir!“. Außerdem enthielt es Fragen zur Transferleistung wie „Was nehme ich mit?“ und „Wie setze ich es um?“. Um die emotionale Bindung zu den Festival-Inhalten auch im Nachhinein aufrechtzuerhalten, wurde sechs Wochen nach der Veranstaltung jedem Teilnehmer ein USB-Stick „Fühlst

Du noch den Beat?“ mit den wesentlichen Inhalten, Bildern und Videoclips geschickt. Außerdem wurde eine zweite Auflage der „Musikzeitschrift“ mit den Ergebnissen des Festivals produziert.

Ziel: Kulturwandel im gesamten Unternehmen

Ein zentrales Anliegen des Unternehmens und der Projektgruppe war es, nicht nur den Transfer bei den Festival-Teilnehmern zu sichern, sondern dass auch ein Kulturwandel im gesamten Unternehmen erfolgt. Deshalb wurden alle Festival-Workshops in das jährliche Weiterbildungs- und Seminarprogramm von Aramark aufgenommen. Entschieden wurde außerdem, dass die Mitglieder der Projektgruppe fortan als Spezialisten für die beim Festival behandelten Themen in Meetings und Projekten fungieren sollen. Zwei Projektgruppen beschäftigen sich zudem weiter mit den Festivalthemen „Gesund führen“ und „Schnittstellenmanagement“. Ziel ist es, bei Aramark ein Gesundheitsmanagement zu etablieren sowie Regeln und Tools für ein Optimieren der Zusammenarbeit zu erarbeiten, die dann nach einer firmeninternen Diskussion im Unternehmen Aramark eingeführt werden. All diese Maßnahmen dienen unter anderem dazu, dass der starke Veränderungsimpuls, der von dem Festival ausging, nicht erlahmt, sondern das gesamte Unternehmen erfasst. Denn keinesfalls hegt das Unternehmen Aramark die Illusion, dass ein Impuls wie das Führungskräftefestival genügt, um den angestrebten Kulturwandel zu vollziehen. „Ein solches Event kann in einer Organisation aber die hierfür nötige Veränderungsenergie schaffen“, betont Katja Borghaus. „Und diese gilt es dann zu nutzen.“

Das gelingt Aramark offensichtlich. Darauf deutet unter anderem die Tatsache hin, dass inzwischen mehr als zwei Drittel der 40 „Distrikte“, in die das Unternehmen gegliedert ist, der Aramark-Personalentwicklung signalisierten: Wir wollen bei uns auch genau jene Workshops, die auf der Agenda des Festivals standen, durchführen. Das zeigt, die Festival-Themen sind schneller als vermutet an der Basis angekommen.

Stefanie Schmahl ●

Digital Natives in ihrer Netz-Heimat entwickeln

SOCIAL LEARNING. Der BDVT hat Coaching Concepts zusammen mit ihrem Kunden Integrata mit dem Sonderpreis des Internationalen Deutschen Trainings-Preises ausgezeichnet – für ihr Projekt „Prisma – Social Learning“. Das Konzept soll die Generation der Digital Natives ansprechen und eigenverantwortliches, vernetztes Lernen fördern.

Talent Management stellte schon immer eine große Herausforderung für Unternehmen und deren Personalabteilungen dar. Und es erfährt zunehmend eine Priorisierung in einem Arbeitsmarkt, der durch das Internet transparent und schnelllebig geworden ist. Die demografische Entwicklung trägt ihren Teil dazu bei, dass Talente immer wertvoller werden – und das wissen sie auch. Die jungen Talente gelten als die Generation, die in der Breite durchschnittlich so hoch qualifiziert ist wie keine vor ihr. Diese sogenannte „Generation Y“ hat begonnen, den Arbeitsmarkt zu erobern und drängt schon bald in die Führungsetagen.

Im Schnitt ist diese neue Generation nicht nur außergewöhnlich gut gebildet, sondern darüber hinaus mit dem Internet aufgewachsen, was ihr unter anderem die Bezeichnung „Digital Natives“ einbringt. Personalabteilungen müssen folgerichtig ihre Vorgehensweisen beim Talent Management anpassen: Sie müssen in der heutigen dynamischen Wirtschaft die Bedürfnisse und Lebensrealitäten von High Potentials aufgreifen und im Talent Management umsetzen. Mehr als zuvor sollten sie frühzeitig Perspektiven aufzeigen, die den Talenten die Sicherheit geben, sich für den richtigen Arbeitgeber entschieden zu haben. Gelingt ihnen dies nicht, laufen sie Gefahr, die wertvollen Talente vorzeitig abgeben zu müssen.

Digital Natives fordern freies und offenes Lernen

Also sollte der Arbeitgeber ihnen auch bei Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen ein optimales Umfeld bieten. In

diesem Bereich stehen sie vor der Herausforderung, Altes hinter sich zu lassen, um mit neuen Methoden und Techniken Menschen zu fördern. Ein naheliegender Ansatz ist es daher, das technologische Umfeld zu nutzen, mit dem die Generation Y aufgewachsen ist und in dem sie eigentlich bisher schon nebenbei tagtäglich in informellen Prozessen Lernen online praktiziert. Der Lernansatz „Social Learning“ fordert und fördert offenes und freies Lernen. Diese radikal offenen Lernprozesse müssen Weiterbildner in Bahnen lenken und dabei ein methodisches Dach finden. Es gilt also, Social Learning strukturiert und zielorientiert in Weiterbildungsprojekte zu integrieren.

Social Learning in der Praxis: Beispiel Integrata AG

Wie dieses Methodenformat in der Praxis umfassend realisiert werden kann, zeigt

das Beispiel der Integrata AG aus Stuttgart. Der Weiterbildungsanbieter verfolgt das Ziel, vielversprechende Nachwuchskräfte mit einem modernen Programm der Talentförderung zu unterstützen. Die Talente, denen diese besondere Förderung zugutekommt, sind allesamt der Generation Y zuzuordnen und erst eine gewisse Zeit bei der Integrata AG tätig. Sie sollen eine künftige Führungsgeneration begründen. Deshalb ist es dem Unternehmen sehr wichtig, sowohl das Firmen- und Branchenwissen dieser Talente zu vertiefen als auch ihr unternehmerisches Denken zu fördern. Dazu müssen die Nachwuchskräfte zum einen befähigt werden, bereits gefällte Management-Entscheidungen verstehen und reflektieren zu können, und zum anderen in die Lage versetzt werden, strategisches Denken im Sinne des Unternehmens zu entwickeln.

Um diese Anforderung umzusetzen, entwickelte der Weiterbildungsanbieter Coaching Concepts das Methodenkonzept „Prisma – Social Learning“. Es beruht auf einem Social-Learning-Ansatz und greift die Lebensrealität und die Lerngewohnheiten der Digital Natives auf.

Bei Prisma steht die Funktion der Lerner als bestimmender Faktor für die Lernprozesse im Zentrum, denn das Konzept orientiert sich an dem didaktischen Grundsatz: Je mehr Handlungsspielraum die Lerner bei der Gestaltung der Lernprozesse haben, desto größer ist der Lernerfolg. Prisma setzt also konsequent auf die Prinzipien „Lerner-Autonomie“ und „Demokratisierung des Lernens“ und unterstützt so die Bedürfnisse und Anforderungen junger Menschen. Das Format fördert durch den Einsatz verschiedens-



AUTOR

Felix Senner übernahm nach seiner wissenschaftlichen Tätigkeit an der Uni Augsburg bei Coaching Concepts die Verantwortung für Methoden-Entwicklung und leitet dort inzwischen auch den Bereich Business Development.

Coaching Concepts GmbH + Co. KG
Hochvogelstr. 3, 86842 Türkheim
Tel. 08245 904650
www.coaching-concepts.de



Foto: BDVT

Ausgezeichnet. Der Weiterbildungsanbieter Coaching Concepts erhielt zusammen mit der Integrata AG auf der Zukunft Personal den Sonderpreis des Internationalen Deutschen Trainingspreises 2014/15.

ter Social Learning Tools, zum Beispiel „Mindmeister“ oder „Diigo“, die intensive Interaktion und damit umfassend kollaborativ erarbeitete Lernfortschritte. Die Lerner organisieren sich komplett selbst, diskutieren und agieren bis auf wenige optionale Präsenztreffen komplett virtuell. Die Auswahl der Tools ist abhängig von der Projektanforderung. Mit diesen Tools vollziehen die Lerner kontinuierlich ihre Projektschritte. In diesem Umfeld kann jeder seine individuellen Stärken zum wechselseitigen Nutzen einbringen und auf Basis seiner persönlichen Lernaffinitäten agieren.

Nachwuchsführungskräfte entwickeln Geschäftsfelder

Der methodische Anker und die inhaltlichen Vorgaben werden bei „Prisma“ durch spezielle Lernprojekte realisiert. Dies sind komplexe und herausfordernde Aufgabenstellungen, die die High Potentials als vernetzte Gruppe fordern. Deren Bearbeitung und Lösung ermöglicht den Teilnehmern dabei das Erreichen der vorgegebenen Lernziele. Wie diese Projekte in der Praxis aussehen können, soll ein Beispiel aus dem „Prisma“-Projekt bei Integrata illustrieren. Dort wurde die Aufgabenstellung „Entwicklung eines strategischen Geschäftsfelds“ als eines von drei Lernprojekten für die Nachwuchskräfte definiert. Im konkreten Fall sollten die „Future Potentials“ in diesem Zusammenhang eine Strategie entwickeln, wie aus ihrer Sicht ihr Unternehmen in einem Marktsegment ein erfolgreicher Akteur werden kann, in dem es bisher nicht tätig ist. Die Projekt-Teilnehmer muss-

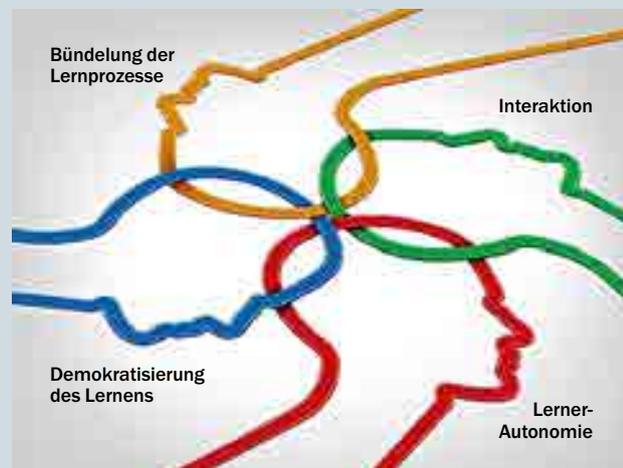
ten verschiedene Arbeitsschritte bis zur Lösung erledigen: Zunächst legten die Teilnehmer ihre Vorgehensweise fest und erörterten Begrifflichkeiten. Dann betrieben sie eine umfangreiche Recherche: Sie brachten durch Befragung des Vorstands und anderer führender Mitarbeiter aus verschiedenen Bereichen und Abteilungen in Erfahrung, welche Überlegungen bei der Entscheidung für und gegen bestimmte Geschäftsfelder eine Rolle spielen. Auf dieser Basis entwickelten sie im Anschluss eine Strategie, wie und mit welchen Produkten und Dienstleistungen das neue Geschäftsfeld interessant werden könnte. Dabei mussten sie verschiedene Faktoren beachten wie Kapazitäten, Rentabilität, Return on Invest, Image und

Leitbild des Unternehmens. Das forderte den Teilnehmern einiges ab, doch am Ende kamen sie tatsächlich zu einem respektablen und erfreulichen Ergebnis, wie die Integrata-Geschäftsleitung urteilte.

Die Verlagerung der Arbeits- und Lernprozesse in das Internet machte es den Teilnehmern möglich, über einen längeren Zeitraum Informationen zusammenzutragen und Ideen auszutauschen und zu diskutieren. Am Ende kam die Gruppe zu einem Ergebnis, hinter dem alle standen. Als Lerneffekt nahmen die Teilnehmer mit, welche Aspekte und Überlegungen notwendig sind, um eine Strategie für ein neues Geschäftsfeld entwickeln zu können. Darüber hinaus hatten sie die unternehmenseigenen Gegebenheiten →

Social-Learning-Projekt „Prisma“

Grundsätze. Das Schaubild zeigt die vier Hauptmerkmale von „Prisma“. Dahinter steht die Überzeugung, mit maximaler Lernerbeteiligung den Lernprozess verbessern zu können.



Quelle: Coaching Concepts/Fotolia

→ kennengelernt, die zu den historischen, strategischen Entscheidungen für oder gegen Geschäftsfelder geführt hatten.

Mögliche Einsatzfelder von „Social Learning“

Analog des Beispiels macht Social Learning es möglich, komplexe Lernziele in Weiterbildungsprojekten ganz neu anzugehen: Bereits erlernte Wissensinhalte und Kompetenzen müssen vom Lerner aktiv verknüpft werden. Zusätzlich zu den primären Lernzielen erlernen die Teilnehmer, wie Kommunikation, Zu-

sammenarbeit und Projektorganisation gerade im virtuellen Umfeld funktioniert, wenn sie die Lernprojekte vollständig online bearbeiten. Zugleich macht es das Projektformat möglich, Teamentwicklung und Vernetzung von Mitarbeitern eines Unternehmens in regional getrennten Standorten ganz natürlich zu fördern. Ebenfalls interessant für strategische Personalentwicklung könnte sein, dass Social Learning direkt auf das Arbeiten an virtuellen und kollaborativen Arbeitsplätzen vorbereitet. Die zunehmende Flexibilisierung von Arbeitszeiten und -plätzen macht es immer wichtiger, die digitale

Zusammenarbeit und den digitalen Wissenstransfer zum Leben zu erwecken. So können komplexe Change-Prozesse oder Innovationen mithilfe von Tools des Web 2.0 gestaltet werden. Personalabteilungen müssen Führungskräfte und Mitarbeiter auf diese modernen, technologiegestützten Formen der Zusammenarbeit vorbereiten und sie mit ihnen umsetzen. Deshalb bietet es sich an, diese Methoden bereits in der Aus- und Weiterbildung einzuführen. Nicht nur die Digital Natives dürften dabei von den neuen Möglichkeiten von Social Learning profitieren.

Felix Senner ●

„Social Learning bricht verkrustete Strukturen auf“

Interview. Das Social-Learning-Konzept „Prisma“ soll die junge Mitarbeitergeneration ansprechen. Wie es zu dessen Entwicklung kam und welche Rolle solche Formate in der Zukunft spielen könnten, erläutert Felix Senner von Coaching Concepts.

Wie sind Sie darauf gekommen, die Methode „Prisma“ zu entwickeln?

Felix Senner: Der Gedanke, Social Learning in Weiterbildungsprojekten zu integrieren, beschäftigte mich bereits während des Studiums und so verfolgte ich die ersten wissenschaftlichen Artikel, die sich damit auseinandersetzten. Der Auftrag, das „Future Potential Program“ der Integrata AG methodisch zu unterstützen, führte dann zur Entwicklung von „Prisma“. Mit ihr wollte ich eine Vorgehensweise finden, die ganz besonders meine eigene Generation – die Generation Y – als Zielgruppe begreift und deren Lebensrealität widerspiegelt, aber gleichzeitig auch das Erreichen von „High-Level“-Lernzielen ermöglicht.

Die BDVT-Jury hat den „gewissen Hauch von Anarchie“ bei Ihrer Methode gelobt. Was verbirgt sich dahinter, und wofür soll Anarchie in der Weiterbildung gut sein?

Senner: Mit den Prinzipien „Demokratisierung des Lernens“ und „Lerner-Autonomie“ bricht die Methode „Prisma“ ganz bewusst mit einigen traditionellen Mustern von Bildung, die häufig auf eine Wissen vermittelnde Person zentriert sind. Diese werden Bildungsprojekte zwar immer mitgestalten, doch es verändert sich deren Bedeutung und Funktion mit den technologie-basierten Veränderungen der Gesellschaft. Insbesondere die Generation Y stellt ganz andere Anforderungen an Fort- und Weiterbildung. Weiterbildungsbranche und Personalentwicklung müssen sich dieser Wende bewusst werden und entspre-

chend agieren. Ich denke, der „Hauch von Anarchie“ – das zwar von Social-Learning-Coachs begleitetete, aber vollkommen selbstgesteuerte Lernen – kann verkrustete Strukturen aufbrechen und das Potenzial für neue und dem Zeitgeist entsprechende Ansätze schaffen. Ich verstehe diese Formulierung also als Kompliment.

Das hört sich so an, als ob Ihrer Meinung nach traditionelle Trainingsformate bei der jungen Generation künftig keine bedeutende Rolle mehr spielen werden ...

Senner: Weiterbildungsunternehmen sollten sich grundsätzlich dem aktiven Aufgreifen gesellschaftlicher Veränderungen stellen und diese in didaktischer Hinsicht berücksichtigen. Aber natürlich werden traditionelles Training und Coaching auch weiterhin ein wichtiger Bestandteil des Repertoires von Weiterbildungern bleiben. Für diese Profession ist es wichtig, aus methodisch-didaktischer Perspektive an den Inhalten und Zielgruppen von Weiterbildung orientierte entsprechende Mittel zu wählen, die dem Lerner das Erreichen von Lernzielen ermöglichen. Das war schon immer so. Neu ist, dass in vielen situativen Kontexten beispielsweise Social Learning oder eine Ergänzung von Training und Coaching durch Social Learning die didaktisch sinnvollere und auch ressourcen-orientiertere Wahl sein kann. Weiterbildungsunternehmen sollten sich grundsätzlich dem aktiven Aufgreifen gesellschaftlicher Veränderungen stellen und diese in didaktischer Hinsicht berücksichtigen.



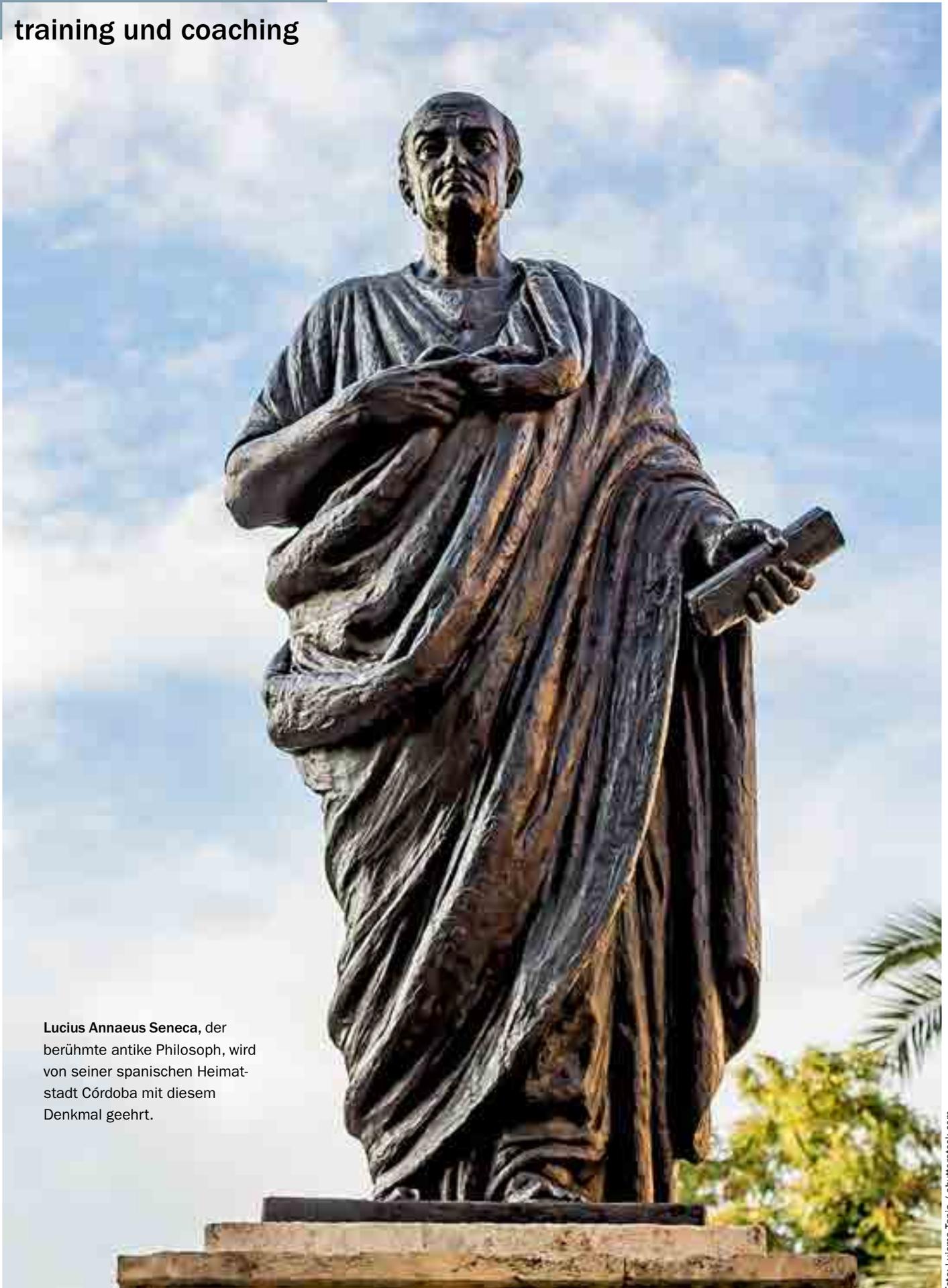
Alles Wichtige mach' ich selbst!

LEXWARE

Einfach erfolgreich

Erst recht, wenn es um meine Finanzen geht.

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



Lucius Annaeus Seneca, der berühmte antike Philosoph, wird von seiner spanischen Heimatstadt Córdoba mit diesem Denkmal geehrt.

Drei „philosophische“ Fragen an professionelle Coachs

SELBSTERFORSCHUNG. Nur, wenn ein Coach sich über seine individuelle Arbeitshaltung und die zu ihm passenden Zielgruppen im Klaren ist, wird er gute Arbeit leisten können. Die Fragen nach dem eigenen Antrieb, die schon der antike Philosoph Seneca stellte, sollten auch moderne Coachs für sich beantworten, meint der Coaching-Pionier Dr. Wolfgang Looss. Der Markt brauche schließlich Originale und keine Abziehbilder.

„Mein Eindruck: Der Markt für Business-Coaching ist gerade dabei, sich in zwei Lager zu spalten.“ Das berichtete Coaching-Pionier Dr. Wolfgang Looss Mitte Oktober auf einem Symposium, dass das Hephaistos Coaching Zentrum München aus Anlass seines 15-jährigen Bestehens durchgeführt hatte.

Den einen Teil des Coaching-Markts kann man laut Looss als die Welt der Lösungsorientierung bezeichnen. „Das faszinierende Modell der Lösungsorientierung nach Steve de Shazer wird hier im Sinne einer schnellen, dem Zeitgeist entsprechenden Instant-Problemlösung missbraucht, ohne auf tiefere Zusammenhänge einzugehen.“ Den anderen Teil des Coaching-Markts könnte man mit dem Begriff Selbstreflexion beschreiben. Hier arbeiten die Coachs intensiver an inneren Konflikten und unterstützen den Ratsuchenden dabei, Zugang zu den eigenen Gefühlen zu bekommen, um aus sich heraus passende Entscheidungen erarbeiten zu können.

Obwohl er sich selbst der Welt der Selbstreflexion zurechnet („Aufgabe eines Coachs ist es auch, zu konfrontieren und unbequeme Fragen zu stellen, damit Festgefahrener neu gedacht werden kann.“), bescheinigt Looss beiden Welten eine Existenzberechtigung. Für beide gäbe es eine Nachfrage und er selbst arbeite manchmal auch kurzfristig lösungsorientiert – schließlich müsse er gelegentlich besonders zahlenorientierte Manager erst einmal von seiner generellen Beratungskompetenz überzeugen, bevor er sie auf ihre Gefühle ansprechen könne. Looss forderte alle professionell arbeiten-

den Coachs auf, sich Gedanken über ihre Positionierung auf diesem zweigeteilten Coaching-Markt zu machen und dann eine bewusste Entscheidung zu treffen, wie sie wirksam werden wollten. Um den Anwesenden beim Nachdenken zu helfen, schlug der Experte drei Fragen zur genaueren Selbsterforschung vor: 1. „Wer bin ich?“, 2. „Was will ich eigentlich erreichen?“, 3. „Mit wem will ich es erreichen?“. Diese Fragen gehen auf den römischen Philosophen Seneca zurück, der vom Jahr vier vor Christus bis zum Jahr 65 nach Christus im römischen Reich lebte. Er war einer der meistgelesenen Schriftsteller seiner Zeit und empfahl den Römern zum Thema Karriere, „sich selbst in den Blick zu nehmen, sodann die Geschäfte, die man tätigen will, sodann die Personen, um derentwillen oder mit denen man handelt.“

1 „Wer bin ich?“

Looss weist darauf hin, dass es in der Gruppendynamik der 80er-Jahre üblich war, die Menschen den beiden Typen „Beziehungstierchen“ oder „Sachfragenfresser“ zuzuordnen. Sachfragenfresser „in Reinkultur“ waren Menschen, die davon ausgingen, dass die Welt in Ordnung ist. Sie werde nur gelegentlich von irgendwelchen Ereignissen in Unordnung gebracht. Die Sachfragenfresser lieben es dann, Problemlösungen zu finden, um die Welt wieder in Ordnung zu bringen. „Sachfragenfresser lieben insbesondere Vorschriften und Verfahrensmuster, sie lieben Prozessklarheit. Die Sachfragenfresser orientieren sich an Zahlen, Daten,

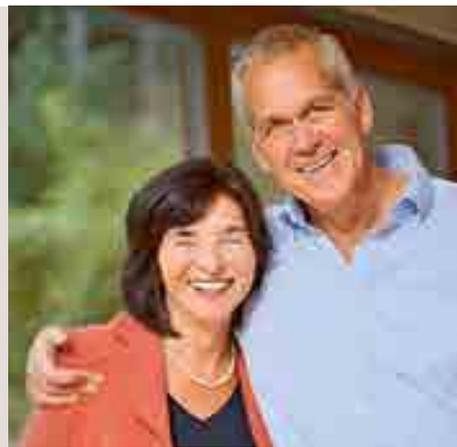
Fakten“, so Looss. Ganz anders waren die Beziehungstierchen unterwegs. Ihre zentrale Aufmerksamkeit richtete sich auf den Prozess, wie ein gemeinsames „Wir“ entsteht. Nur im Wir könne man die Welt meistern, waren sie überzeugt. Die Welt wird in gemeinsamer Arbeit gestaltet.

„Beziehungstierchen“ und „Sachfragenfresser“ sind natürlich nur die Extrempunkte einer Skala. Jeder Mensch ist nicht das eine oder das andere, sondern eine Mischform. Die Extrempunkte braucht man als Kontrast, um verschiedene „Betriebssysteme“ eines Menschen wahrnehmbar zu machen und um sich darüber unterhalten zu können. Es geht also um Bewusstheit und Klarheit. Looss fordert die Anwesenden dazu auf, darüber nachzudenken, wo sie sich auf dieser Skala einordnen würden. Jeder vollbringe schließlich einen „grazilen Tanz“ zwischen den verschiedenen Extrempunkten. „Es geht darum, sein eigenes Verhältnis zu den Extremtypen zu finden und seinen Frieden damit zu machen, um dann kompetent an der Schnittstelle von Sachfragenfresser und Beziehungstierchen zu arbeiten“, erklärte Looss.

2 „Was will ich erreichen?“

Gleich an zweiter Stelle kommt für Looss die Frage nach den „impulsgebenden Motiven“. Es gehe jetzt darum, sich als Coach auf die Spur zu kommen. „Was wollen Sie eigentlich mit Ihrer Arbeit als Coach erreichen? Warum coachen Sie?“ Looss unterstellt, dass grundsätzlich jeder mit seiner Arbeit Geld verdienen will und finanziellen Erfolg braucht. Es geht →

Karin Horn-Heine,
Klaus Eidenschink



15 Jahre Hephaistos Coach-Ausbildung

Was war? Was wird?

Unser Jubiläum soll ein Anlass sein, innezuhalten und sich mit den Fragen „Was war?“ und „Was wird?“ zu beschäftigen.

Bei der Konzeption der Ausbildung zum Coach haben wir von Beginn an uns am Grundsatz orientiert, dass wir keine Coaching-Ausbildung machen, sondern Coachs ausbilden wollen. Diesen Fokus auf die Persönlichkeit und ihre Wirkung in den Beratungssettings haben wir keine Sekunde lang bereut. Wir halten diesen Fokus heute im Gegenteil für noch wichtiger als zu Beginn. Dadurch erleben unsere Teilnehmer zwar meist Krisen und Umbrüche, erringen damit aber auch Authentizität, Gelassenheit, Präsenz und ein Zutrauen, dass Menschen sich recht grundsätzlich und tief greifend verändern können.

Die Kenntnis und der angemessene Umgang mit der eigenen Erlebnis- und Gefühlswelt ist Voraussetzung, um den Coachee auf seinem Weg der Selbstreflexion, der inneren Konflikte und der damit verbundenen Ambivalenz begleiten zu kön-

„ Gute Coachs haben es in der Tendenz schwerer, Aufträge zu bekommen, weil schlechte leichter den Markt bedienen.“

nen. Dies hat sich immer und immer wieder bestätigt. Für den Coach bedeutet dies eine gefühlte innere Unabhängigkeit und frei zu sein von „Recht-machen-wollen-Tendenzen“ für die eigene Anerkennung und Stabilität. Coachs dürfen und müssen „freundlich unbequem und hartnäckig“ sein, um so den Rahmen für das Erforschen und Kennenlernen der inneren Logiken und der Verhaltensmuster der Klienten zu schaffen. So bilden wir unsere Teilnehmer aus im Aufspüren, Bewusstmachen und Arbeiten mit emotionalen Blockaden, die Veränderung und effektives sowie angemessenes Ausüben von

Organisationsrollen verhindern. Wer eigene Ängste nicht durcharbeitet, der wird seine Coachees in die Scheinsicherheiten des „So-geht-es-richtig!“ führen oder auf einer kognitiven Ebene bleiben. Das führt zu weiteren Überforderungsgefühlen bei den Managern.

Wegen des zunehmenden Marketingdrucks nehmen die Coaching-Branche und auch die Ausbildungsinstitute derzeit verstärkt eine Richtung ein, in der sie – wie ihre Kunden – auf Zielerreichung, Messbarkeit, Schnelligkeit, Werben mit Versprechungen, Kontrollierbarkeit und Machbarkeit setzen. Pointiert gesprochen: Gute Coachs haben es in der Tendenz schwerer, Aufträge zu bekommen, weil die schlechten Coachs leichter den Markt bedienen. Schlechte Coachs verkaufen sich auch deshalb besser, weil sie häufig die problematischen Vorannahmen der Manager teilen: Richtiges Wissen würde zu richtigen Handlungen und richtigen Entscheidungen führen. Richtige Vorgehensweisen würden zu guten Ergebnissen führen.

Richtiges Kommunizieren würde zu Verstehen und Verständigung führen. Und: Erfolge würden sich immer messen lassen. Diese problematischen Annahmen kommen gut an. Sie bleiben unter den oben genannten Randbedingungen – Komplexität und hohe Dynamik – trotzdem wenig sinnvoll. Daher: Wer morgen Coach sein will, braucht vor allem auch die Fähigkeit mit Paradoxien, Dilemmata, Ambiguitäten, Polaritäten und Konflikten zu jonglieren. Lehrkonzepte zu entwickeln, welche diese Fähigkeiten schulen und fördern, ist das, was wir uns in unserem Institut auf die Fahnen schreiben und praktizieren. Einen Beitrag dazu geleistet zu haben, dass es so viele Coachs gibt, die sich schnellen Lösungen kontaktvoll verweigern und nachhaltige Veränderung ermöglichen, darauf sind wir durchaus ein wenig stolz.

Klaus Eidenschink und Karin Horn-Heine sind die Gründer und Geschäftsführer des „Hephaistos Coaching Zentrum München“. Das Coaching Zentrum ist ein anerkanntes Mitgliedsinstitut im Deutschen Bundesverband Coaching DBVC. Kontakt: Hephaistos, Lärchenstr. 24, 82152 Krailling, Telefon +49 (0) 89 - 85 66 22 90, E-Mail: info@hephaistos.org, Internet: www.hephaistos.org



Jubiläum. Den 15. Geburtstag des Hephaistos Coaching Zentrums feierten die Gründer Karin Horn-Heine und Klaus Eidenschink mit einem Coaching-Symposium.



Fotos: Hephaistos

Dr. Wolfgang Looss. 1997 erschien sein Coaching-Bestseller „Unter vier Augen“.

→ ihm mit dieser Frage allerdings um das darüber hinaus impulsgebende Motiv. Beispiel: Ein Coach arbeitet, um zahlenfixierten Managern „auf die Gefühle zu helfen“ – verbunden mit der Hoffnung, dass dann auch die Führungsqualität steigt. Ein Coach berichtete Looss, dass er es genieße, bei seinem Coachee Aha-Erlebnisse zu produzieren. Sein Ziel sei es, im besten Sinne frei nach Immanuel Kant die Menschen aus ihrer selbstverschuldeten Unmündigkeit herauszuführen. Es geht für jeden einzelnen Beratungsprofi also darum, sich zu fragen: „Was will ich erreichen?“ Die Antwort findet man, wenn man seine Erfolgserlebnisse als Coach analysiert. Da mögliche Antworten viel mit der eigenen Biografie zu tun haben, sollte man über diese Fragen sehr individuell nachdenken. Looss warnte seine Zuhörer vorsichtshalber vor Allmachtsfantasien: „Es gibt Coachs, die sagen, wenn ich mächtige Unternehmer und Manager dazu kriege, dass sie über sich und ihre Rolle zu reflektieren beginnen, dann wird die Welt besser. Es ist aber so, dass man auf dem Weg der Einzelaufklärung nicht gegen verfestigte Machtstrukturen ankommen kann.“

3 „Wer sind die Menschen, die ich erreichen will?“

Professionelle Coachs wissen laut Looss, dass sie nicht mit allen Menschen gleichermaßen gut arbeiten können. Er rät seinen Kolleginnen und Kollegen, sich klar darüber zu werden, mit welchen Menschen sie besonders gerne zusammenarbeiten würden, weil sie sich dabei besonders wirkungsvoll fühlten. „Jeder

spürt bei bestimmten Menschen ein besonderes Talent oder hält es aus bestimmten Gründen für besonders wichtig, mit einer bestimmten Zielgruppe zusammenzuarbeiten.“ Haben die Wunsch-Klienten auffällige Gemeinsamkeiten? Gibt es bei der Wahl der Klienten bestimmte Muster? Es lohne sich, darüber nachzudenken, auf welche Klienten man sich besonders freue und welche Klienten Unlustgefühle erzeugten. Welche Klienten schätze ich, welche Klienten motivieren mich, welche entsetzen mich, welche tun mir leid? Looss berichtete von einem Coach, der die Erfahrung gemacht habe, dass er mit Ingenieuren im Mittelstand gut klar komme. Ein anderer habe berichtet, dass er jungen Frauen bei der Umsetzung der Karrierepläne gut helfen könne. Ein dritter Coach sei dann besonders gut, wenn er mit den Ratsuchenden auf eine reflektierende Gesprächsebene kommen könne. Der Coaching-Pionier gab sich überzeugt davon, dass es zwischen Coach und Coachee zumindest ein Stück weit eine gemeinsame Basis geben muss, um gewinnbringend miteinander zu arbeiten. Ein Grundkonsens sollte schon vorhanden sein. Ähnliche Berufs- oder Führungserfahrungen oder gemeinsame kulturelle Überzeugungen seien hilfreich.

Bei diesen drei Fragen geht es darum, die altbekannte Forderung zu erweitern, dass ein Coach doch „Feldkompetenz“ haben müsse, sich also in der besonderen Wirklichkeit seines Klienten gut auskennen sollte. Zusätzlich hilft es einfach sehr, wenn ein Coach darüber hinaus auch die eigenen Reaktionen auf die vielfältigen Variationen von Klientenwirklichkeit

geklärt hat. Deswegen lädt Looss dazu ein, genauer hinzuschauen, wie es einem mit den beruflichen Feldern der Klienten, aber eben auch mit deren Beratungsanliegen und persönlichen Eigenheiten geht. Erst dann werden aus seiner Sicht jene handwerklichen Interventionsmanöver selbstverständlich, mit denen ein Coach auf unangestrenzte Art und Weise laufend die Kontaktqualitäten zu seinem Klienten verändern kann: Einerseits geht es bei jeder Beratung natürlich um Anschlussfähigkeit, Ähnlichkeit und Empathie, um das Mitschwingen und Nachvollziehen. Gleichzeitig aber heißt Coaching eben auch, die Möglichkeit des Andersseins ins Spiel zu bringen. Ungewohntes, Irritation und der Stachel im Fleisch des Status quo sind notwendige Zutaten für den Lern- und Klärungsprozess des Klienten, fallen aber nicht jedem Coach von Anfang an in den Schoß.

Coaching lebt vom leichtfüßigen Hantieren mit Beziehungsqualitäten und Kontaktmustern in der Zusammenarbeit mit dem Klienten. Der Klient kommt ja ins Coaching, weil er mit seinen Formen, Wirklichkeit zu verstehen und zu leben, an Grenzen gestoßen ist und sucht einen kompetenten Reiseführer für das ihm Unbekannte. Im Unerwarteten, im Unerprobten liegen also die Entwicklungschancen und Lernmöglichkeiten. „Coachs stellen solche Qualitäten im Kontakt bereit, dafür werden sie bezahlt“, so Looss. Sie könnten das umso wirkungsvoller tun, je intensiver und umfassender sie sich mit ihren eigenen Grenzen, Abneigungen und Vorlieben auseinandergesetzt hätten und wüssten, wer sie seien.

Martin Pichler ●

Anbieter von Fernunterricht weiter auf Erfolgskurs

STUDIE. So viele Menschen wie nie zuvor haben sich 2013 für ein Fernstudium entschieden. Sowohl im akademischen wie im nicht-akademischen Bereich wachsen die Teilnehmerzahlen erneut. Distance-Learning als moderne Weiterbildungsmethode überzeugt offenbar.



Fernlernen. Die Zahl derer, die die Vorzüge des Fernlernens nutzen, steigt von Jahr zu Jahr. Moderne Lernplattformen der Anbieter erleichtern außerdem die Wahl des Lernorts und die Kooperation mit anderen Lernern.

Foto: Forum Distance-Learning

Die Fernunterrichtsstatistik 2013 des Fachverbands „Forum Distance-Learning“, Hamburg, liefert neue Rekordwerte – sowohl für den Bereich des Fernstudiums als auch für das Segment nicht-akademischer Fernkurse. Knapp 153.000 Menschen haben sich 2013 für ein Fernstudium entschieden. 120.000 Teilnehmer waren an einer Fernhochschule eingeschrieben und 33.000 an einer öffentlichen Präsenzuniversität mit Fernstudienangebot. Die Gesamtzahl ist somit erneut um sieben Prozent im Vergleich zum Vorjahr gestiegen.

Der positive Trend der akademischen Weiterbildung im Fernlernen setzt sich damit fort. 16 private und staatlich aner-

kannte Fernhochschulen und 56 Präsenzhochschulen mit Fernstudienbereichen boten insgesamt 437 Studiengänge.

Auch der nicht-akademische Bereich ist gewachsen: rund 250.000 Personen haben 2013 einen staatlich zugelassenen Fernkurs belegt. Das entspricht einem Plus von vier Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Dabei wächst die Anzahl der Neuzulassungen weiter. 363 Fernunterrichtsangebote (plus 17 Prozent im Vergleich zu 2012) wurden von der staatlichen Zentralstelle für Fernunterricht (ZFU), Köln, im Kalenderjahr 2013 geprüft und neu zugelassen. Insgesamt haben auf dem deutschen Markt somit 383 Fernlehrinstitute 3.124 Lehrgänge angeboten. „Fernlernen

liegt im Trend. Neue Angebote stellen sich erfolgreich auf neue Zielgruppen ein und werden angenommen“, freut sich Verbandspräsident Mirco Fretter.

Die Zahl der älteren Fernlerner wächst

Betrachtet man die Altersverteilung der Teilnehmer im Fernunterricht, lassen sich zwei Trends beobachten. Zum einen ist Fernlernen vor allem bei jungen Menschen beliebt. Das ist eine Entwicklung, die sich seit Jahren abzeichnet. 38 Prozent aller Teilnehmer sind heute zwischen 20 und 30 Jahre alt. Sie sind die Berufseinsteiger, die sich nahtlos weiter-

bilden oder nach einer kurzen Konsolidierungsphase neue Herausforderungen suchen, um ihre Karrieren zu planen. Zum anderen wächst die Teilnehmerzahl der 41- bis 50-Jährigen. Fast 18 Prozent der Teilnehmer zählen zu dieser Kohorte (ein Plus von 8 Prozent zum Vorjahr). Die Altersgruppe „51plus“ ist sogar um weitere 18 Prozent im Vergleich zum Vorjahr angewachsen. Zusammen spiegeln beide Gruppen 26 Prozent des Gesamtanteils aller Lernenden im Fernunterricht wider. „Lebenslanges Lernen ist heute die Formel für dauerhaften beruflichen Erfolg“, ist sich Fretter sicher. „Schon nach der Ausbildung folgt die Weiterbildung! Und nur beim Fernlernen ist dies ohne Einkommensverluste möglich.“ Insgesamt haben sich im Jahr 2013 genau 410.839 Teilnehmer für ein Fernlernangebot entschieden. Eine Gesamtzahl,

die auf dem konstant hohen Niveau des Vorjahres liegt. Unterhalb der Hochschulebene zeigt sich folgendes Bild: 250.000 Teilnehmer belegen einen staatlich zugelassenen Fernlehrgang und mehr als 8.500 Teilnehmer bilden sich in zulassungsfreien Lehrgängen im Rahmen einer innerbetrieblichen Fortbildung weiter. Wie schon in den Vorjahren wurden Fernlehrgänge aus dem Bereich der kaufmännischen Praxis am häufigsten belegt. 27 Prozent entschieden sich für ein Weiterbildungsangebot aus diesem Bereich. Den größten Teilnehmerzuwachs gab es 2013 im Bereich Gesundheit/Haushaltspflege mit einem Plus von 33 Prozent, der somit auf dem zweiten Rang wiederzufinden ist. Es folgen schulische Lehrgänge und Fernlernangebote zum staatlich geprüften Betriebswirt, Techniker und Übersetzer mit jeweils 14 Prozent.

Die Fernunterrichtsstatistik 2013 zeigt: Das Geschlechterverhältnis beim Fernlernen ist nahezu ausgewogen. Haben die Frauen im nicht-akademischen Fernunterricht mit 52 Prozent leicht die Nase vorn, führen die Männer mit 55 Prozent die Belegung im Fernstudienbereich an. Geschlechtsspezifische Unterschiede lassen sich lediglich in der Belegung von Weiterbildungsangeboten in einzelnen Themenbereichen ablesen. So sind es beispielsweise eher Frauen (78 Prozent), die einen Kurs im pädagogischen Bereich belegen, während die Männer mit 86 Prozent den Themenbereich staatlich geprüfte Betriebswirte, Techniker und Übersetzer dominieren. Dieser Bereich ist ebenfalls der meist belegte im Jahr 2013 unter männlichen Teilnehmern (25 Prozent). Die Mehrheit der Frauen (31 Prozent) hat sich 2013 für einen Lehrgang im Bereich Wirtschaft und kaufmännische Praxis entschieden.

„Sagen, wofür man steht“

Motivation potenzieller Lerner. Anbieter von Fernlehrgängen sollten deutlich auf die Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit hinweisen“, forderte Prof. Dr. Markku Klingelhöfer auf dem Fachforum Distance-Learning 2014 in Leipzig. Er sprach darüber, wie die Anbieter von Fernunterricht die Motivation potenzieller Kunden, sich für einen ihrer Kurse zu entscheiden, erhöhen könnten.

Nur durch die Preisgabe der eigenen Vision seien Interessenten nachhaltig zu beeindrucken. Das bedeute für die Anbieter eine „radikale Abkehr“ von der bisherigen Kommunikation. Sie sollten weniger erklären „was“ und „wie“ sie unterrichten. Stattdessen sollten sie erklären, warum sie überhaupt Fernlehrgänge erstellten und verkauften. Solche eine Aussage zum Sinn der eigenen Arbeit müsse mit den Worten „Wir sind überzeugt ...“ anfangen. Wenn Fernschulen das offenlegten, was sie antreibe (zum Beispiel die Chancengerechtigkeit bei der Ausbildung junger Menschen zu erhöhen oder komplizierte Inhalte pädagogisch bestmöglich aufzubereiten), dann zögen sie so automatisch begeisterte Kunden heran.

Um Lerner bei der Stange zu halten, sei es außerdem wichtig, ihnen möglichst viele Wahlfreiheiten in Bezug auf den Lernstoff anzubieten. Außerdem dürften die Hausaufgaben nicht zu einfach sein, sondern sollten den Lerner aus seiner Komfortzone herausführen. Wer das Gefühl habe, beim Lernen persönlich zu wachsen, werde niemals auch nur im Traum daran denken, seine Ausbildung abzubrechen.

Einen leicht verständlichen Fernkurs schreiben lernen

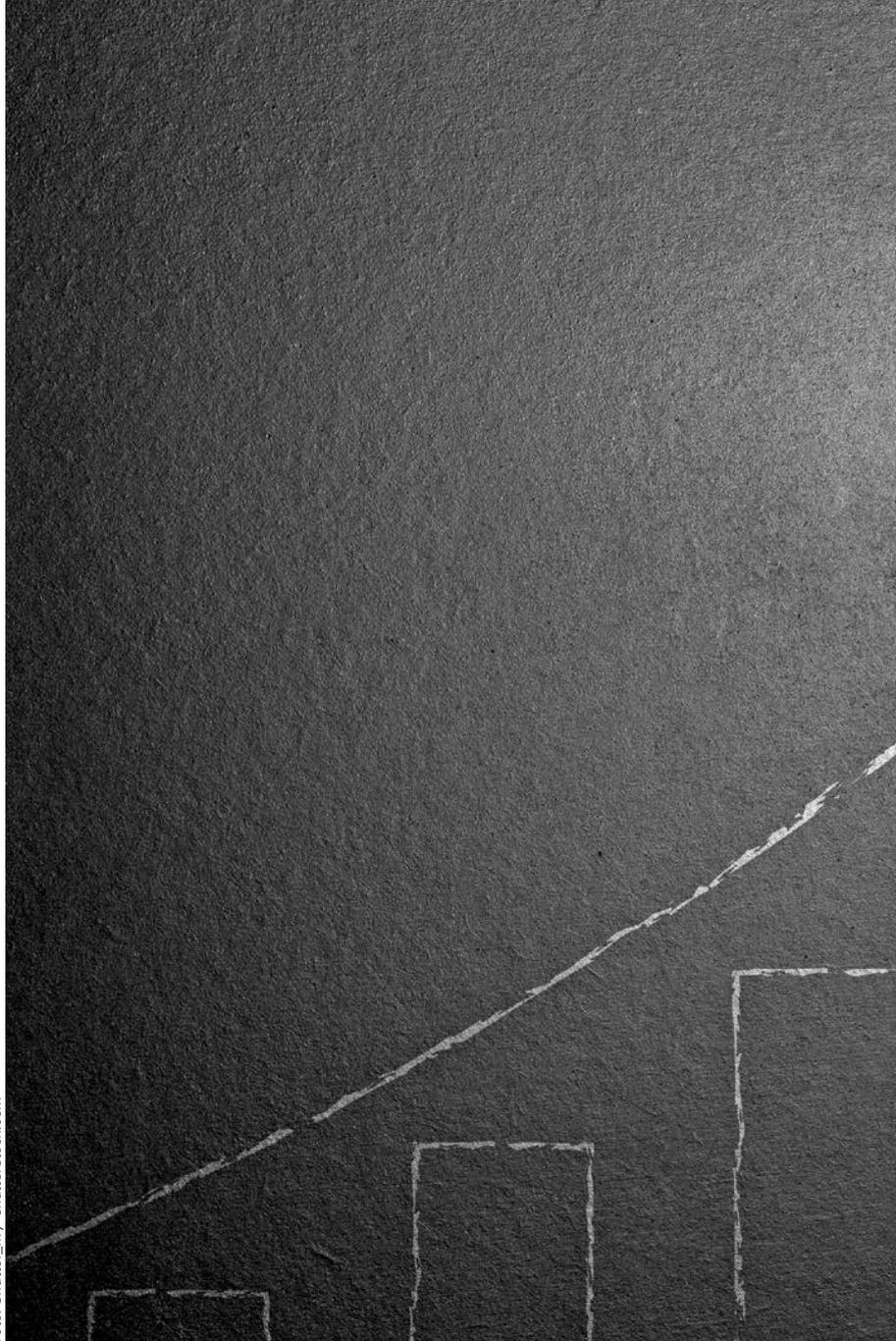
Für Trainer und Akademien, die wissen wollen, wie sie ihre Seminarinhalte in Form eines Fernlehrgangs unter die Menschen bringen könnten, veranstaltet der Verband ein Fernstudium, das den Titel „Diploma in Distance Education“ (DiDE) trägt. In fünf Modulen (Kursentwicklung, tutorielle Betreuung, Marketing, Organisation und Verwaltung, Rechtsgrundlagen) lernen die Teilnehmer alles, was sie für ein erfolgreiches Fernlernangebot benötigen.

Alle Autoren und Tutoren des staatlich zugelassenen Fernlehrgangs sind erfahrene Praktiker, die aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen der Branche behandeln. Über eine Online-Plattform können die Teilnehmer nicht nur die Studienmaterialien bearbeiten, sondern auch Kontakt zu Tutoren oder Mitstudierenden aufnehmen. Der Gesamtlehrgang erstreckt sich über 12 Monate. „Alle Module können jedoch auch einzeln gebucht werden und bieten so ein variables Studienprogramm“, so Jens Greefe, Lehrgangsleiter und Vizepräsident des Verbands. Zur Vertiefung des Stoffs werden auch Webinare und Workshops angeboten.

Martin Pichler ●

MARKT. Im Jahr 2013 wurden in Deutschland 582 Millionen Euro mit E-Learning-Dienstleistungen erwirtschaftet. Damit erreichen die Branchenumsätze im dritten Jahr in Folge ein zweistelliges Wachstum. Auch wenn die Veränderung im Jahr 2013 gegenüber dem Vorjahr mit 13,5 Prozent nicht ganz so hoch ausfällt wie in den beiden vorhergehenden Betrachtungszeiträumen, kann doch festgestellt werden, dass die E-Learning-Branche kontinuierlich wirtschaftlich zulegt.

Foto: Shutter_M / shutterstock.com



E-Learning-Branche seit Jahren

Bereits zum siebten Mal in Folge hat das MMB-Institut für Medien- und Kompetenzforschung (Essen/Berlin) das „MMB E-Learning-Wirtschaftsrating“ durchgeführt. Für die diesjährige Erhebung haben insgesamt 30 Unternehmen ausführliche Angaben über die Wirtschaftsdaten gemacht. Anhand dieser Angaben wurden das Umsatzvolumen und die Mitarbeiterzahl der ganzen Branche nach abge-

sicherten statistischen Methoden hochgerechnet. Außerdem wurde ein Ranking der deutschen E-Learning-Anbieter erstellt. Leider musste eine rückläufige Anzahl an teilnehmenden Firmen (im letzten Jahr waren es noch 36 Teilnehmer) hingenommen werden.

Die E-Learning-Branche in Deutschland weist ein kontinuierliches Wachstum auf. Im Jahr 2013 wurden in Deutsch-

land 582 Millionen Euro mit E-Learning erwirtschaftet. Damit erreichen die Branchenumsätze wieder ein zweistelliges Wachstum! Auch wenn die Veränderung gegenüber dem Vorjahr mit 13,5 Prozent nicht ganz so hoch ausfällt wie in den beiden vorhergehenden Betrachtungszeiträumen, kann doch festgestellt werden, dass die E-Learning-Branche ununterbrochen wirtschaftlich zulegt (2007:



zweistellig auf Wachstumskurs

13 Prozent; 2008: 17,2 Prozent; 2009: 5,3 Prozent; 2010: 5,1 Prozent; 2011: 21,9 Prozent; 2012: 14,6 Prozent und 2013: 13,5 Prozent). Selbst in den Jahren der globalen Wirtschaftskrise konnten also die deutschen E-Learning-Anbieter ein Umsatzplus vorweisen. Mit diesen Wachstumsraten, die von Jahr zu Jahr deutlich über den Steigerungsraten des Bruttoinlandsprodukts liegen, stellt die

E-Learning-Branche ihre zunehmende wirtschaftliche Bedeutung eindrucksvoll unter Beweis.

An der Umsatzverteilung auf einzelne E-Learning-Geschäftsfelder lässt sich ablesen, mit welchen Dienstleistungen und Produkten zurzeit am meisten Umsatz erwirtschaftet wird. Die teilnehmenden Firmen wurden deshalb wieder gebeten, ihre E-Learning-Umsatzanteile den sie-

ben vorgegebenen Teilgeschäftsfeldern zuzuordnen. Der größte Anteil des E-Learning-Umsatzes wird nach wie vor mit dem Erstellen beziehungsweise Veredeln von digitalen Lerninhalten erwirtschaftet (36,0 Prozent). An zweiter Stelle rangiert wieder das Geschäftsfeld „Anbieten beziehungsweise Verkaufen von digitalen Lerninhalten“ (22,9 Prozent), dessen Anteil in den letzten Jahren kontinuierlich →

→ lich zugenommen hat. Der Verkauf beziehungsweise die Vermietung von Tools – ein Geschäftsfeld, dessen Anteil am E-Learning-Umsatz in den vergangenen Jahren rückläufig war – steigt in diesem Erhebungsjahr um gut einen Prozentpunkt auf 17,8 Prozent. Leicht rückläufig sind die Geschäftsfelder E-Learning-

Beratung (12,2 Prozent; Vorjahr: 13,5 Prozent) und Anpassungsdienstleistungen (4,1 Prozent; Vorjahr: 6,3 Prozent). Nach wie vor eine untergeordnete Rolle für den E-Learning-Umsatz spielt der Verkauf beziehungsweise die Vermietung von Hardware für E-Learning. Die wachsenden Umsätze der E-Learning-Branche

wirken sich auch in diesem Jahr wieder positiv auf den Arbeitsmarkt für E-Learning-Fachkräfte aus. So ist die Zahl der fest angestellten E-Learning-Fachkräfte im Jahresvergleich 2012/2013 um sechs Prozent gewachsen, im Vorjahreszeitraum betrug das Wachstum bei den Festangestellten sogar 21 Prozent. Die Zahl →

Die größten E-Learning-Anbieter Deutschlands

Ranking. Ende 2014 veröffentlichte das MMB Institut (www.mmb-institut.de) ein Ranking der Top-30-E-Learning-Anbieter. Grundlage ist der E-Learning-Umsatz in Deutschland, der ab einer Höhe von einer Million von einem Steuerberater testiert werden muss. Wir veröffentlichen hier die ersten 15 Positionen des Rankings. Die Umsatzveränderungen von 2013 zu 2012 wurden von der Redaktion nachträglich errechnet und in die MMB-Liste eingefügt.

Rang	E-Learning-Anbieter	E-Learning-Umsatz (Euro) in Deutschland 2013	Umsatzveränderung zu 2012	Festangestellte Mitarbeiter im Bereich E-Learning 2013	Produktionsform
1	Jaber Information Technology AG, Dortmund (ehemals Comcave AG)	24.862.000	+43,5%	201	custom-made
2	IMC AG, Saarbrücken	12.698.000	+23,4%	148	off-the-shelf
3	UDG United Digital Group, Oberhausen (ehemals Bassier, Bergmann & Kindler)	11.500.000	-16%	116	custom-made
4	TTS GmbH, Heidelberg	10.574.000	+13,9%	101	custom-made
5	Haufe Gruppe GmbH, Freiburg	8.740.000	+6,8%	53	off-the-shelf
6	Know How AG, Stuttgart	8.190.000	+5,9%	60	custom-made
7	MIT E-Solutions GmbH, Friedrichsdorf	6.242.000	-26,0%	32	custom-made
8	Fischer, Knoblauch & Co. Medienproduktionsgesellschaft mbH, München	5.230.000	+6,7%	60	custom-made
9	Chemmedia AG, Chemnitz	3.610.000	-5,7%	40	custom-made
10	Benntec Systemtechnik GmbH, Bremen	3.489.000	+27,1%	41	custom-made
11	Tata Interactive Systems GmbH, Tübingen	2.584.000	+6,6%	28	custom-made
12	Reflect AG, Oberhausen	2.210.000	+6,3%	24	custom-made
13	Qualitus GmbH, Köln	2.049.000	+5,72%	19	custom-made
14	X-Cell AG, Düsseldorf	1.781.000	+18,3%	32	custom-made, off-the-shelf
15	Explain it GmbH, München	1.607.000	neu	14	custom-made

Legende Produktionsformen:
 custom-made = Produkte und Dienstleistungen werden größtenteils für einzelne Kunden maßgeschneidert
 off-the-shelf = Produkte und Dienstleistungen sind größtenteils serienmäßig produziert

check  it!

www.anbietercheck.de/e-learning-software

E-Learning-Software

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



→ der freiberuflichen Mitarbeiter ist nach einem Rückgang im Vorjahr (minus acht Prozent) nun wieder deutlich gestiegen, und zwar um etwa 16 Prozent. Insgesamt ergeben die Hochrechnungen für das Jahr 2013 somit einen Wert von rund 9.000 Beschäftigten in der E-Learning-Branche. Erstmals wurden die Unternehmen im Rahmen des MMB E-Learning-Wirtschaftsrangings in diesem Jahr auch nach den Job-Profilen ihrer Mitarbeiter befragt. Die Ergebnisse dürften nicht zuletzt für potenzielle Nachwuchskräfte und für Bildungsinstitutionen von Interesse sein. Nach den Angaben der teilnehmenden E-Learning-Dienstleister übt mehr als ein Viertel (28,4 Prozent) aller Beschäftigten eine IT-bezogene Tätigkeit aus.

Die Tätigkeitsprofile verteilen sich hier auf die Softwareentwicklung (17,8 Prozent) sowie die IT-/ Systemadministration (10,6 Prozent). Knapp 23 Prozent der Beschäftigten sind dafür zuständig, dass die Produkte und Dienstleistungen zum Kunden kommen – durch Kundenberatung (10,6 Prozent), Vertrieb (7,8 Prozent) und Marketing (4,4 Prozent). Etwa jeder fünfte Mitarbeiter ist mit der Konzeption der E-Learning-Inhalte betraut, davon rund neun Prozent im Bereich Design/Animation und jeweils knapp sechs Prozent in den Segmenten Drehbuch und Gestaltung. Gut 15 Prozent der Mitarbei-

ter sind im übergeordneten Produkt-/Projektmanagement (12,1 Prozent) oder in der Geschäftsführung (3,0 Prozent) tätig. Auf den Bereich Backoffice entfallen 7,2 Prozent und auf den Customer Service 5,1 Prozent.

Drei E-Learning-Trends: mobile, social, massive

Für eine „Delphi-Studie“ bittet das MMB-Institut ebenfalls jährlich ausgewiesene E-Learning-Experten um ihre Prognose zu künftigen Szenarien des digitalen Lernens. Am aktuellen „MMB Learning Delphi 2013“ nahmen 73 Experten aus Deutschland, Österreich und der Schweiz teil. Die befragten E-Learning-Spezialisten hatten auch dieses Mal wieder die Gelegenheit, die drei wichtigsten E-Learning-Trends zu benennen.

Diese Frage wird traditionell ohne Antwortvorgaben gestellt, um der Phantasie der Experten hier keine Grenzen zu setzen. Das diesjährige Ergebnis überrascht in zweierlei Hinsicht: Am häufigsten und damit unangefochten auf Platz eins der wichtigsten Trends im betrieblichen E-Learning werden Aspekte rund um das Themenfeld „mobiles Lernen“ genannt, allerdings – und das ist die erste Überraschung – nur noch von 65 Prozent aller Experten. Im vergangenen Jahr waren es

noch 84 Prozent. Hier scheint sich eine gewisse Abkühlung des „Mobile-Hypes“ abzuzeichnen.

Deutlich weniger Nennungen (29 Prozent) kommen dem zweitplatzierten Thema „Social Learning/Social Media“ zu. Das Lernen in sozialen Strukturen via Internet wird von nahezu gleich vielen Experten als Zukunftstrend genannt wie im vergangenen Jahr. Die zweite Überraschung bei dieser offenen Frage nach den Zukunftstrends und Themen im E-Learning der nächsten drei Jahre ist die große Bedeutung, die dem Thema „Massive Open Online Courses“ (MOOCs) eingeräumt wird. Immerhin 27 Prozent der Experten nennen diese bisher in Deutschland nur an einigen Hochschulen erprobte Lernform als zukünftiges Trendthema auch der betrieblichen Weiterbildung.

Wegen der anhaltenden und stetig steigenden Bedeutung von „Mobile Learning“ wurden auch Fragen vorgelegt, die sich um die Akzeptanz von mobilen Lernangeboten drehen. Nach wie vor die größte Zustimmung erhält die Aussage, dass Lerner künftig vor allem solche Angebote mobil nutzen werden, die speziell für Smartphones und Tablet-PCs entwickelt wurden, die also keine „mobile Adaption“ von bereits bestehenden Angeboten darstellen. Diese Entwicklung halten 89 Prozent der Experten für realistisch. Grund hierfür ist wahrscheinlich der große finanzielle Erfolg neuer Lernanbieter, die ausschließlich den Markt für Apps bedienen. Hinzu kommt, dass Smartphones und Tablet-PCs Eigenschaften besitzen, die jetzt und in Zukunft andere Lernformen geradezu erzwingen (wie kleinere Bildschirme), aber auch ermöglichen (etwa durch Touch-Screens oder Lagesensoren).

Die wichtigste Zielgruppe für die E-Learning-Anbieter blieben auch im Jahr 2013 unangefochten die deutschen Großunternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten. Auf einer Skala von 1 („sehr Erfolg versprechend“) bis 6 („überhaupt nicht Erfolg versprechend“) wird diese Zielgruppe im Mittel mit 1,2 bewertet. Damit schneidet sie beim Thema „Zielgruppe“ noch etwas besser ab als in den vergangenen Jahren (2012: 1,4 und 2011: 1,6).

Martin Pichler ●



Fotos: Pichler

Austausch. Auch für E-Learning-Anfänger hat die Learntec viel zu bieten: Hier beantworten Mitglieder des Online-Tutoren-Verbands BVOB Fragen von Praktikern.

Wo das E-Learning-Wachstum herkommt

Analyse. Den größten Umsatz erzielen E-Learning-Anbieter mit der Produktion firmenspezifischer Online-Kurse im Rahmen von Projektgeschäften. Wichtiger werden aber auch die Solo-Produktion von einzelnen Lernvideos und der Service rund um Webinare. Das zunehmende Lernen in der Cloud (Online-Unterricht ohne eine hauseigene Infrastruktur) erhöht auch den E-Learning-Umsatz.

Sein Unternehmen könnte in der Liste der 20 größten E-Learning-Anbieter Deutschlands auftauchen, wenn er nur die entsprechenden Umsatzzahlen veröffentlichen würde. Aber der Produzent von Lernvideos hält sich vornehm zurück. Sein Umsatz hat sich in den Jahren 2013 und 2014 jeweils verdoppelt und er will seine Verhandlungen mit neuen Investoren durch öffentliche Aufmerksamkeit nicht gefährden.

Dass es bei ihm so gut läuft, bringt er mit der Tatsache in Zusammenhang, dass immer mehr Deutsche das Internet auch unterwegs nutzen. Im Jahr 2014 war laut einer repräsentativen Umfrage der Initiative D21 mehr als die Hälfte (54 Prozent) der Bevölkerung mit Smartphones oder Tablet-Computern mobil im Netz aktiv. Der mobile Internetzugang werde zum Beispiel auf der Bahn- oder Straßenbahnfahrt zum Arbeitsplatz auch zum Lernen genutzt – insbesondere, wenn die angebotenen Lernhäppchen mit Videosequenzen angereichert seien. Gute Videos bestehen aus Expertengesprächen, Interviews, Spielszenen, Erklärgrafiken und Produktdemonstrationen.

Bei der Frage, welchen E-Learning-Formen die Zukunft gehöre, landete nach „WBTs“ und „Webinare“ das „videobasierte Lernen“ auf Platz drei. Das MMB-Institut hatte im September 2014 eine repräsentative Studie mit dieser Frage veröffentlicht. Videos sind demnach sowohl im Mittelstand als auch in der Konzernwelt gleichermaßen angekommen. Dass die Videoplattform „Youtube“ von Jugendlichen inzwischen überwiegend auch als Suchmaschine genutzt wird, zeigt zusätzlich, wie wichtig Videos bei der Wissensaufnahme geworden sind.

Webinare als Selbstverständlichkeit

Webinare, die über virtuelle Klassenzimmer oder über virtuelle Konferenzräume vertrieben werden, gehören ebenfalls laut Dr. Lutz P. Michel vom MMB-Institut in Essen zu den Wachstumstreibern des E-Learnings. Webinare sind mit vergleichsweise geringen Kosten durchzuführen haben eine gewisse Nähe zum klassischen Seminar im Seminarraum. An den Webinaren verdienen vor allem die Hersteller von Konferenz- oder Meeting-Software und die Berater, die die Organisatoren dabei unterstützen, virtuelle Schulungen teilnehmerorientiert durchzuführen (was eine besondere Form der Didaktik und der virtuellen Diskussionsführung

Videos. Die immer einfacher werdende Produktion von Lehrvideos beflügelt die E-Learning-Branche deutlich.



erfordert). Immer mehr Webinare werden laut Michel von den großen deutschen Weiterbildungsanbietern wie zum Beispiel einigen Bank-Akademien oder den Akademien von großen Berufsverbänden veranstaltet. Diese Nachfrager nach E-Learning-Dienstleistungen würden zudem derzeit ihre gesamten Inhalte von Profis zu Online-Kursen verarbeiten lassen. Auch ein großer Teil der Berufsverbände bietet seit einiger Zeit seine Verbandsfortbildungen über Webinare an. Zusätzlich werde neuerdings die Bundesagentur für Arbeit als Nachfrager auf dem Markt wahrgenommen – nur nicht die staatlichen Schulen und Hochschulen.

MMB-Branchenmonitor und andere Quellen

Dr. Lutz P. Michel und Dr. Lutz Goertz vom MMB-Institut für Medien- und Kompetenzforschung, Folkwangstraße 1 in 45128 Essen (www.mmb-institut.de) veröffentlichten im November die Studie „MMB Learning Delphi 2014“, die wesentliche Trends im Bildungsmarkt aufzeigt. Im Oktober erschien ihr MMB-Branchenmonitor I/2014, zu dem auch das siebte MMB E-Learning-Wirtschaftsrating gehört. Bereits im September wurde vom MMB gemeinsam mit der Haufe Akademie in Freiburg eine Studie zum Einsatz von E-Learning in deutschen Unternehmen (Mittelstand und Konzerne) veröffentlicht.

Martin Pichler ●

MOOCs: Lebendig wie ein echter Campus



Stanford University
(Spitzname: Die Farm) ist eine private Universität in Kalifornien.

Foto: Ken Wolter / shutterstock.com

MOOCs. Kostenlose Online-Kurse helfen Hochschulen nicht nur dabei, neue Zielgruppen zu erschließen, sie werden auch zunehmend – gegen entsprechende Gebühren – in der betrieblichen Weiterbildung eingesetzt. Die US-Uni Stanford geht noch einen Schritt weiter und haucht ihren MOOCs Campus-Atmosphäre ein.

Im November verkündete die Stanford Graduate School of Business ein neues Online-Modell für seine Managerkurse, das die Lernerfahrung, die die Studenten auf dem Campus machen, in ein interaktives Online-Umfeld überträgt.

„Wir haben ein Lernumfeld geschaffen, das es den Teilnehmern ermöglicht, nach ihren eigenen Interessen und in ihrer eigenen Geschwindigkeit zu lernen und das Gelernte sofort anzuwenden“, erklärt Peter DeMarzo, Faculty Director for Educational Technology in Stanford. Dabei soll es folgende Unterrichtsformen und Events geben:

- Echtzeitdiskussionen in der Klasse
- kontinuierliches Feedback von Professoren und den anderen Teilnehmern
- fesselnde Videos und Online-Übungen

- Gruppenprojekte und live übertragene Events (zum Beispiel virtuelle Gespräche mit Topmanagern).

MOOCs für 16.000 US-Dollar Studiengebühr?

Als erstes Programm bietet die Business School der Stanford University den Kurs „LEAD Certificate: Corporate Innovation“ an. LEAD steht dabei für Learn, Engage, Accelerate und Disrupt. Zielgruppe sind Mitarbeiter und Führungskräfte, die in ihrer Organisation neue Initiativen antreiben und implementieren wollen. Im Gegensatz zu einem MOOC (Massive Open Online Course), an dem jeder kostenlos teilnehmen kann, werden die maximal 100 Teilnehmer bei LEAD sorgfältig aus-

gewählt. Das Programm, dessen Dauer auf ein Jahr angelegt ist und aus acht Kursen besteht, kostet allerdings sage und schreibe 16.000 Dollar.

Damit geht Stanford einen Schritt weiter als zahlreiche Business Schools, die nur kostenlose MOOCs anbieten und darin vor allem ein Marketinginstrument sehen, das der Steigerung des eigenen Bekanntheitsgrades dient. Die Kosten für die Produktion eines einzigen MOOCs werden auf 30.000 bis 60.000 Euro geschätzt. Dennoch wächst der Markt rasant. Hatte die MOOC-Plattform Coursera im November 2012 erst 1,9 Millionen Teilnehmer, so waren es im November 2014 schon über 10 Millionen, die knapp 900 Kurse besuchten. Konkurrent EdX, gegründet von der Harvard University und dem Massa-

chusetts Institute of Technology (MIT), bietet mehr als 300 Kurse an und hat mehr als 3 Millionen Studenten. Längst kann man sich mit Kursen der besten Business Schools sogar ein ganzes MBA-Studium kostenlos zusammenstellen. Nur einen MBA-Abschluss gibt es kostenlos natürlich (bislang?) nicht.

Am weitesten ging die Wharton School an der University of Pennsylvania in Philadelphia, die immerhin alle Pflichtkurse ihres ersten MBA-Studienjahrs als MOOCs zur Verfügung gestellt hat. Eine Studie der drei Forscher Gayle Christensen, Brandon Alcorn und Ezekiel Emanuel, die die Daten von mehr als 875.000 Studenten der neun MOOCs der Wharton School analysierten, kam zu dem Ergebnis, dass die Online-Kurse die bisherigen Studiengänge nicht kannibalisieren, sondern mindestens drei neue Zielgruppen anziehen – internationale Teilnehmer (vor allem aus Schwellenländern), in den USA lebende Ausländer (darunter auch relativ viele Arbeitslose) und als dritte Gruppe Angehörige von Minderheiten.

Deutsche MOOC-Plattform „iversity.org“ erfolgreich

„MOOCs haben uns den Zugang zu einer größeren und vielfältigeren Gruppe gebracht“, bestätigt auch Vanessa Klein, Project Director des Projekts „MOOC@HEC Paris“. Die französische Tophschule hat 2013 als erste Business School in Frankreich kostenlose MOOCs gestartet. Die Resonanz war groß. An dem dreimonatigen Kurs „Understanding Europe“ nahmen 41.000 Interessierte teil. Die Kurse hätten auch geholfen, mehr Teilnehmer für die kostenpflichtigen Managementprogramme (Executive Education) zu gewinnen, freut sich Projektdirektorin Klein. Das gelte sowohl für längere Zertifikatskurse als auch für die kürzeren Managementprogramme.

Im November startete der neue MOOC-Kurs „Time to Reorganize“, in dem es um einen integrativen Ansatz zum Verständnis von Organizational Behavior, dem Verhalten in Organisationen, geht. Es folgte der Kurs „Ticket for Change“ zum Thema Social Entrepreneurship und ein weiterer Kurs soll sich mit der Identifikation und Evaluation von unterneh-

merischen Chancen in Wissenschaft und Technologie befassen.

Auch die RWTH Aachen experimentiert mit MOOCs. Dort könnten Teilnehmer am Executive-MBA-Programm den MOOC „Einführung in die Betriebswirtschaftslehre“ belegen und sich nach Ablegen einer Prüfung im Rahmen des European Credit Transfer System (ECTS) fünf ECTS-Punkte auf das Studium anrechnen lassen. Allerdings gibt es in dem Studiengang seit 2013 ebenfalls ein Blended-Learning-Modul zu denselben Inhalten. Angeboten werden die RWTH-Kurse bei der universitären Online-Plattform iversity.org, die sich 2013 als Plattform für MOOCs neu positioniert hat und im November bereits über 700.000 Einschreibungen in über 50 Online-Kursen von mehr als 30 Hochschulen verzeichnete. Neu ist dabei ein Executive Track, der zum Einführungspreis von 699 Euro neben dem Kurs auch zwei benotete Präsenzprüfungen mit zwei Leistungsnachweisen von insgesamt 10 ECTS-Punkten sowie ein Präsenzseminar an der RWTH Aachen umfasst.

Einen anderen Weg geht die ESMT in Berlin. Sie setzt MOOCs zur Vorbereitung bei Management-Programmen ein. Zudem entwickelt die ESMT als Mitglied des Global Network for Advanced Management (GNAM) sogenannte SNOCs (Small Network Online Courses). Diese Kurse sind nur offen für Teilnehmer aus ausgewählten Programmen des GNAM-Netzwerks. Sie setzen auf das Vorwissen der Teilnehmer und beinhalten auch Tutorien und Gruppenarbeiten sowie die Vergabe von Credits. ESMT-Teilnehmer sind dabei für die Kurse „Mobile Banking Opportunities Across Countries“ (K. Sudhir, Yale School of Management) und „Inclusive Business Models“ (Sourav Mukherji, IIM-Bangalore) angemeldet.

An der WHU – Otto Beisheim School of Management in Vallendar sieht man sich dagegen noch in der Testphase. „Wir probieren verschiedene Formate aus und wollen erst einmal Erfahrung sammeln“, erklärt Christoph Hienert, Professor für Entrepreneurship und New Business Development an der WHU. Dabei gehe es nicht um komplette MOOCs, sondern einzelne Themenbereiche. „Dazu müsse man auch die Professoren dafür motivie-

ren und ihnen dabei helfen, den Umgang mit den neuen Technologien zu lernen“, sagt der WHU-Professor. Schließlich sei es mit dem Abfilmen der Inhalte nicht getan. Das Ganze müsse auch professionell verpackt werden. Inzwischen arbeitet die WHU bereits in einigen Kursen mit digitalen Elementen.

Immer mehr Angebote für firmeninterne Schulungen

Während viele Hochschulen noch mit dem Einsatz von MOOCs in die Weiterbildung experimentieren, versuchen auch die großen MOOC-Plattformen wie EdX, Udemy und Coursera, die bisher enorme Summen in die technologische Entwicklung gesteckt haben, seit einiger Zeit mit ihren Online-Kursen Geld zu verdienen. So bekommen Unternehmen für eine Gebühr Zugang zu existierenden Online-Kursen oder können eigene Kurse kreieren. Dazu gibt es Benutzeranalysen oder die Einrichtung von getrennten Lerngruppen, berichtete das Wall Street Journal. So habe EdX bereits Unternehmens-Kurse zu den Themen Energie, Unternehmertum und Datensicherheit angeboten. Die Kosten lägen bei bis zu 1.249 Dollar pro Person. Wer mehrere Mitarbeiter anmeldet, bekommt eine Ermäßigung.

Bei einem Pilotprojekt über Big Data hätten sich 3.500 Mitarbeiter aus 2.000 Unternehmen angemeldet, darunter von Microsoft und Thomson Reuters. Das brachte EdX laut Wall Street Journal rund 1,75 Millionen Dollar ein. Die erst 2013 gestartete Abteilung „Udemy for Business“ soll im Oktober bereits mehr als 350 zahlende Unternehmenspartner gehabt haben. Firmen können Lizenzen für 29 Dollar pro Nutzer im Monat buchen oder sie zahlen 15 Dollar pro Person, um sich maßgeschneiderte Kurse zusammenzustellen. In der Vergangenheit sei Innovation im Corporate Training eher ein Stiefkind gewesen, erklärt Dennis Yang, CEO von Udemy, einem MOOC-Anbieter, der mehr als 20.000 Kurse für vier Millionen registrierte Nutzer anbietet. Aber inzwischen suchten die Unternehmen immer stärker nach günstigen, leicht skalierbaren und bequemen Lernangeboten – und all das könnten MOOCs bieten.

Bärbel Schwertfeger ●

„Mechanisierung“ der HR-Prozesse keine Erfolgsgarantie

TRENDS. Die TTS GmbH, Heidelberg, ist einer der größten deutschen E-Learning-Anbieter und ein bedeutender Aussteller auf der Learntec. TTS-Geschäftsführer Harald Weingartner blickt für „Wirtschaft + Weiterbildung“ über den Tellerrand seiner Branche hinaus.

Führungskräfte haben die Aufgabe, ihre Mitarbeiter im Tagesgeschäft gelegentlich durch gezielte Impulse zu stören, sagt die herrschende Managementlehre. Nur so lasse sich verhindern, dass Menschen in bequemer Routine erstarrten. Impulse, sich zum Beispiel intensiver mit dem Kunden zu beschäftigen oder über interne Verbesserungsmaßnahmen nachzudenken, sind notwendig, um auf immer schnellere Änderungen und Innovationen in einer globalisierten Welt reagieren zu können.

Auch Harald Weingartner liebt es, über künftige Herausforderungen nachzudenken. Eine seiner gezielten Provokationen lautet: „Wir haben in den letzten zehn Jahren die Prozesse des Human-Resource-Managements mechanisiert, aber wir achten zu wenig auf die Qualität der Endergebnisse.“ Seine Begründung für diese Aussage: „Der Einsatz von Computerprogrammen geschah immer nur nach dem Motto: Die IT-Abteilung baut das nach, was das Business möchte.“ Mechanisiert worden seien zum Beispiel die Recruiting- und Lernprozesse oder das Talent- und das Kompetenzmanagement. Es gebe kaum ein Unternehmen, das heute noch kein Recruiting-Portal habe, aber ob das die besseren Bewerber angelockt habe, sei fraglich.

Blick in die Zukunft des Lernens

Die Personaler gäben sich oft damit zufrieden, dass der Prozess lief und zum Beispiel alle Anforderungen an einen Bewerber im entsprechenden Portal abgebildet seien. Letztlich aber fehle der

kritische Blick auf das, was aus den Prozessen herauskomme. Weingartner warnt deshalb: „Mechanisierung ist keine Garantie für den Erfolg.“

Mit dem Thema „Mechanisierung“ der HR-Arbeitswelt richtet sich der Blick zurück in die Vergangenheit. Weingartner hat aber auch „Impulse“ für die Zukunft zu bieten. Die aus seiner Sicht derzeit wichtigsten Trends:

1. Talent Management und ERP verschmelzen.

Talentmanagement- und ERP-Software (Enterprise Resource Planning) wachsen unaufhaltsam zusammen. Jene Talentmanagement-Anbieter, denen eine Integration (zum Beispiel in die SAP-Welt) gelinge, seien hier klar im Vorteil.

2. Die „Cloud“ gewinnt an Attraktivität.

Ein Teil der IT-Landschaft (zum Beispiel eine bestimmte Software) werde auf Nutzerseite nicht mehr selbst betrieben, sondern bei einem Anbieter als Dienst gemietet. Die Anwendungen und Daten befänden sich dann nicht mehr auf dem lokalen Firmenrechenzentrum, sondern in der „Wolke“. Talentmanagement in der Cloud habe den Vorteil, dass man schnell und umfassend die „User Experience“ validieren könne. In der Praxis gehe es schließlich um die Frage: „Wie schnell vermittelt sich dem Nutzer Sinn, Konzept und Zweck einer Software?“

3. „Mobile“ immer wichtiger.

Die mobilen Endgeräte mit Internetzugang werden laut Umfragen immer wichtiger. 50 Prozent aller Bewerber fänden aktuell ihren neuen Job über mobile

Geräte. Die Frage, wie IT-gestützte HR-Prozesse auf den mobilen Endgeräten abgebildet werden könnten, werde immer dringlicher.

4. „Big Data“ kommt.

„Big Data“ werde zunehmend im Recruiting und im Talentmanagement ge-

Metapher. Die Mechanisierung der Landwirtschaft erleichterte die menschliche Arbeit, brachte aber keine besseren Lebensmittel hervor. Im übertragenen Sinn gibt es vergleichbare Effekte bei der Mechanisierung des Lernens.



nutzt. Es gebe schon Dienstleister, die die Daten aus dem Bewerbungsprozess mit ergänzenden Daten anreicherten, die aus sozialen Netzwerken gefischt würden.

5. MOOCs verändern das Lernen.

Massive Open Online Courses (MOOCs) werden laut Weingartner das Lernen verändern. Hierbei handele es sich um eine spezielle Form von Onlinekursen, die mit einer theoretisch unbegrenzten Teilnehmerzahl gehalten werden könnten. Zu unterscheiden seien X-MOOCs (auf Video aufgezeichnete Vorlesungen) von C-MOOCs (auf der Idee des Konnektivismus aufbauende Formen von Zusammenarbeit).

Aus diesen Trends leitet Weingartner drei Impulse ab, die er gerne seinen Gesprächspartnern als ganz persönliche Denkanstöße mit auf den Weg gibt. Seiner Einschätzung nach wird es in Zukunft

keine erfolgreiche Führungskraft mehr geben können, die sich nicht gleichzeitig um Talentmanagement kümmert. „Ein noch so schön entworfenen Talentmanagement ohne Integration in die tägliche Führungsarbeit wird in einer Sackgasse enden“, so Weingartner. Eine Führungskraft werde in Zukunft in erster Linie andere Menschen optimieren müssen und nicht sich selbst. Das sei der entscheidende Schritt einer Führungskraft vom bisherigen „Selbstoptimierer“ (der Grund für seinen Erfolg) zum „Fremdoptimierer“. Bei dieser neuen Führungsaufgabe werde es einen „qualitativen Schub“ nur geben, wenn die Talentmanagement-Tools optimal genutzt würden.

Außerdem müssten HR-Manager in Zukunft noch präziser herausfinden, welche Werte sie mit ihrer Arbeit für das Business bieten sollten. So sei zum Beispiel die Senkung der Fluktuationsrate kein Wert an sich. In mancher großen Vertriebs-

organisation sei eine überdurchschnittliche Fluktuation durchaus erwünscht. HR-Manager sollten deshalb sehr ins Detail gehen, wenn sie den Nutzen ihrer Organisation in den Fokus nähmen.

In Zukunft werde es aufgrund der zunehmenden Komplexität auch darauf ankommen, sich als Unternehmen auf unerwartet auftretende Krisen besser vorzubereiten. Mehr Diversity sei ein wichtiger Schritt, mit dem man sich im Rahmen eines modernen Talentmanagements auf das Unvorhersehbare vorbereiten könne. Weingartner beruft sich hierbei auf den österreichischen Genetiker Professor Markus Hengstschläger, der fordert, die Unternehmen sollten bei der Auswahl neuer Mitarbeiter mehr darauf achten, unterschiedliche Typen von Menschen einzustellen. Nötig sei ein viel individuelleres Talentmanagement. Nur eine Vielfalt von Managerpersönlichkeiten stelle sicher, dass ein Unternehmen eine →



Foto: Marc Fippel Fotografie

Harald Weingartner, einer der Geschäftsführer der TTS GmbH, Heidelberg.

→ passende Antwort auf die kommenden Krisen finden könne. Ein Vorstandsgremium oder am besten gleich die ganze Führungsebene eines Unternehmens sollte aus möglichst unterschiedlichen Persönlichkeiten bestehen, so Hengst-

schläger. Wenn plötzlich eine Krise käme mit noch nie dagewesenen Herausforderungen, dann könne man aufgrund der personellen Vielfalt einigermaßen sicher sein, dass wenigstens einem Mitarbeiter die passende Antwort auf das Unerwar-

tete einfalle. „Wenn man die Zukunft nicht kennt, dann muss man individuell aufgestellt sein“, lautet die Schlussfolgerung. Fazit: Ein System, das für die Zukunft gerüstet sein will, braucht Varianz.

Martin Pichler ●

Gunter Dueck und andere Highlights der Learntec

Überblick. Vom 27. bis 29. Januar 2015 präsentiert die Learntec die Neuheiten rund um das Thema E-Learning. Im letzten Jahr kamen 226 Aussteller und 6.850 Besucher in die Messehallen nach Karlsruhe. Ein (kostenpflichtiger) Begleitkongress bot 226 Vorträge verteilt auf fünf Fachforen.



Foto: Pichler

Learntec. Attraktive Vorträge und Podiumsdiskussionen locken Fachpublikum nach Karlsruhe.

Die Keynote-Speaker

Das Motto „Mensch und Innovation“ steht 2015 über dem Learntec-Kongress. Zu den Keynote-Sprechern gehören:

1. Prof. Dr. Gunter Dueck, ehemaliger IBM-Chefinnovator. Sein Thema: „Mensch und Innovation – wie verändern digitale Medien das Lernen?“ (Halle 1, 27. Januar, 10.30 Uhr). Dueck gilt als „das“ Highlight der Learntec. Die Digitalisierung bringt seiner Meinung nach ein neues Menschenbild mit sich. Wer bereitet den Menschen darauf vor? Und vor allem wie? Welche neuen Erziehungs- und Bildungsziele sind sinnvoll? Wie kann man die Freude auf das Internet mit den Kindern teilen – statt mit „Vorangst“ zu leben?
2. Die Innovationsforscherin Prof. Dr. Marion Weissenberger-Eibl spricht über Innovationen als „Herausforderungen und Chancen für die Gestaltung der Zukunft“ (Halle 1, 27. Januar, 10.00 Uhr).
3. Thilo Klingebiel, Weltverband Deutscher Auslandsschulen: „Innovation und Vernetzung: Die deutschen Auslands-

schulen“. Es geht um praktische Erfahrungen mit internetgestützter Organisationsentwicklung (Halle 1, 27. Januar, 13.45 Uhr).

4. Jane Hart, Centre for Learning & Performance, GB: „Moving Beyond E-Learning – Learning in the Modern Workplace“ (28. Januar, 10.00 Uhr).

5. Eine Podiumsdiskussion als Keynote: „Lernen in Sozialen Netzwerken – muss das denn sein?“ (Halle 1, 28. Januar, 13.45 Uhr).

6. Prof. Dr. Gerald Lembke, DHBW Mannheim: „Always On – die Ambivalenz digitaler Mediennutzung“ (Messe Konferenz Center, 29. Januar, 10.00 Uhr).

7. Prof. Dr. Felix Tretter, Isar-Amper-Klinikum München: „Besser Lernen durch Hirndoping?“ (29. Januar, Trendforum Fachmesse, 13.45 Uhr).

Auf dem Learntec-Kongress werden 2015 insgesamt 110 Referenten aus sieben Ländern Vorträge und Workshops halten. Ein Fünftel der Beiträge ist englischsprachig.

Sonderformate

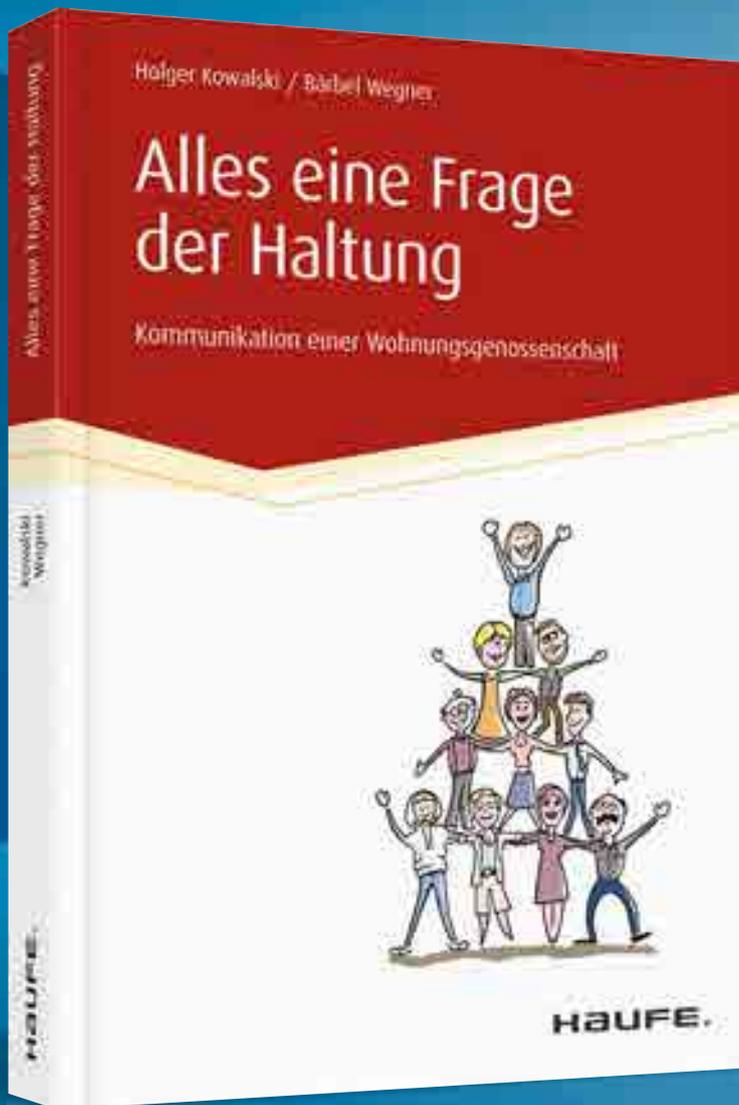
Auch diesmal werden 16 der größten 20 deutschen E-Learning-Firmen (laut MMB E-Learning-Ranking) in Karlsruhe vertreten sein. Doch genauso wichtig wie die klassischen Aussteller sind die Sonderformate der Messe – wie zum Beispiel der Bereich „School@Learntec“. Er bietet Lösungen für spezifische Bedarfe im schulischen und universitären Bereich.

Weitere Sonderformate heißen „Games@Learntec“ und „E-pub@Learntec“ sowie „Career & Qualification“.

Sonderflächen

Es gibt Sonderflächen für „Trainer & Coaches“ und für Start-ups. Diesmal präsentieren sich erstaunlicherweise sage und schreibe 18 Start-ups mit einem Geschäftsmodell zum Thema „E-Learning“.

www.learntec.de



Neuerscheinung 2014, 234 Seiten
 Bestell-Nr. E06764
 ISBN 978-3-648-05020-0
 Buch: € 29,95 [D]
 eBook: € 25,99 [D]

Neuerscheinung 2014, 248 Seiten
 Bestell-Nr. E10102
 ISBN 978-3-648-05603-5
 Buch: € 39,95 [D]
 eBook: € 35,99 [D]

Neuerscheinung 2014, 253 Seiten
 Bestell-Nr. E10110
 ISBN 978-3-648-05980-7
 Buch: € 34,95 [D]
 eBook: € 29,99 [D]



Erfolgsrezepte für Wohnungsunternehmen

Der Altonaer Spar- und Bauverein ist vielfach ausgezeichnet und seit über 100 Jahren erfolgreich. Dieser Erfolg ist das Ergebnis einer besonderen Unternehmenskultur. Im Zentrum steht die wertschätzende Kommunikation zwischen Vorstand, Mitarbeitern und Mitgliedern. Wie sich diese entwickelt hat und heute funktioniert, erklären die Autoren anhand zahlreicher Praxisbeispiele in diesem Buch.

Jetzt bestellen: www.haufe.de/fachbuch (Bestellung versandkostenfrei),
 0800 5050445 (Anruf kostenlos) oder in Ihrer Buchhandlung

HAUFE.

Fragen stellen und voneinander lernen

ONLINE EDUCA BERLIN 2014. Wenn Rebecca Stromeyer im Dezember zur „Online Educa Berlin“ (OEB) einlädt, platzt das Hotel Interkontinental aus allen Nähten. Über 2.100 Teilnehmer aus 99 Ländern, E-Learning-Projektler und Personalentwickler, Professoren und Anwender, kamen in diesem Jahr wieder zum Familientreffen internationaler E-Learning-Experten, auf dem es längst nicht mehr nur um Technik geht.



Fotos: Porath

Online Educa Berlin. Ein Kongress, der ohne Begleitmesse Erfolg hat.



Internationalität des Events überrascht immer wieder.

Dass es darum gehen würde, sich untereinander auszutauschen, statt sich Wissen vorbeten zu lassen, das war den Besuchern der Online Educa Berlin schon vorher klar. Die Zukunft des Lernens liege nun einmal im „Co-Learning“, bekräftigte der amerikanische Zukunftsforscher Howard Rheingold zu Beginn seines Keynote-Vortrags.

Er sprach sich mit Nachdruck für ein Lerner-zentriertes, kollaboratives Lernen aus. Die Voraussetzungen dafür seien in erster Linie ein leichter Zugang zu Medien und etwas Selbstlernkompetenz. Beim kollaborativen Lernen im Team sei außerdem jeder auch dafür verantwortlich, dass die anderen Teammitglieder lernten. Das führe dazu, dass die miteinander und voneinander Lernenden mehr über das eigene Fachwissen und

das Fachwissen ihrer Kollegen erführen. Rheingold schilderte, wie seine Studenten früher mit ihren Laptops in den Seminaren erschienen, während sie heute ganz ohne Laptop im Kreis zusammensaßen. Die Technik werde zu Hause genutzt. Vor Ort aber gehe es vor allem darum, sich mit anderen Menschen auseinanderzusetzen und voneinander zu lernen! Auf der Internetplattform „Peeragogy“ (www.peeragogy.org) veröffentlicht Rheingold dazu gerade ein Handbuch in Sachen Selbstlernkompetenz.

In Richtung kollaboratives Lernen ging auch der Vorstoß von Mark Stevenson, englischer Wissenschaftler und Autor des Buches „An Optimist's tour of the future“ (deutscher Titel: „Morgen ist heute gestern: Eine optimistische Reise in die Zukunft“). Die digitale Revolution sei nur

das Vorspiel, die großen Veränderungen kämen noch und sie kämen schnell. Um dafür gewappnet zu sein, sei es nötig, Lernen nicht auf die Schule, das Seminar oder den E-Learning-Kurs zu beschränken. „Lernen findet nicht an einem Ort statt. Wir sind lernende Wesen und wir praktizieren Lernen überall“, so Stevenson. Lernen sei keine Frage der Technologie, sondern eine Frage der „Lern-Kultur“.

Der Arbeitsplatz der Zukunft

Wie sieht der Arbeitsplatz 2020 aus? Nach der Lern-Kultur war das die wichtigste Frage auf der Online-Educa. Eine Antwort kam von Felix Schulte vom Start-up „Goodscloud Inc.“, Berlin. Das Unternehmen programmiert in den USA und Deutschland Webservices für den

Online-Versandhandel. Im ersten Quartal 2014 hatte Goodsclooud sechs Mitarbeiter, aktuell sind es 22 und bereits im Frühjahr 2015 sollen es 45 Mitarbeiter sein. Jeden Monat kommen neue Mitarbeiter dazu, die schnell produktiv sein und sich mit den internen Prozessen auskennen müssen. Das habe am Anfang nie funktioniert, so Schulte. Allein sechs Stunden habe man gebraucht, um neuen Mitarbeitern Tools und Passwörter in dem papierlosen Unternehmen zu erklären. Man habe sich deshalb entschlossen, allen Mitarbeitern Tablet-PCs und Smartphones mit entsprechenden Lernprogrammen zur Verfügung zu stellen.

Alle Mitarbeiter arbeiten bei Goodsclooud mit drei Bildschirmen. Einer der Bildschirme dient ausschließlich der internen Kommunikation. Dank „Hipchat“ klappt das gut. Das ist eine Software, über die sich die Mitarbeiter sowohl Kurznachrichten senden als auch miteinander chatten und Videos ansehen können. Da es nicht erlaubt ist, jemanden persönlich anzusprechen, der gerade arbeitet, müssen sich die Mitarbeiter über Hipchat vorher über Gesprächstermine verständigen! Auch Fragen werden über Hipchat gestellt und beantwortet. Die Antwortzeit betrage im Durchschnitt nur acht Minuten, so Schulte. Für Training und Coaching stellt

das Unternehmen jedem im Jahr ein Budget von 5.000 Euro zur Verfügung. In welche Maßnahmen die Mitarbeiter das Geld investieren, bleibt ihnen überlassen. Einen Hinweis, welche Weiterbildungen nützlich sein könnten, ergibt sich aus der kurzfristigen Unternehmensstrategie, die allen Mitarbeitern gegenüber im Detail offengelegt wird. Eine HR-Funktion gibt es bei Goodsclooud nicht. Schulte ist der Ansicht, dass es ein Fehler sei, die Verantwortung für die Personalentwicklung in die Hände einer Stabsabteilung zu legen. Vielmehr solle jeder für seine Entwicklung selbst verantwortlich sein.

Gudrun Porath ●

„Nicht mit größeren Ausstellungen vom Kongress ablenken“

Drei Fragen an Rebecca Stromeyer. Rebecca Stromeyer ist Managing Director der ICWE GmbH, Berlin, dem Veranstalter der Online Educa Berlin (OEB). Diesen E-Learning-Kongress hat ihr Vater, ein international erfolgreicher Bildungsunternehmer, vor 20 Jahren gegründet.

Wie erklären Sie sich den Erfolg der Online Educa Berlin?

Rebecca Stromeyer: Wir haben es geschafft, die größte inhaltlich komplett international ausgerichtete Konferenz zum Thema auf die Beine zu stellen. Wir haben außerdem Erfolg, weil der Austausch über das Internet den persönlichen Kontakt nicht ersetzen kann. Die Online Educa Berlin verzichtet in diesem Zusammenhang bewusst auf eine große Begleitmesse, weil ich überzeugt bin, eine größere Ausstellung würde nur vom Kongress ablenken und ihn obendrein unpersönlicher machen.

Wie wird sich die Online Educa Berlin künftig verändern?

Stromeyer: Die internationalen Teilnehmer unserer Konferenz wollen mehr denn je Kontakt zu Gleichgesinnten bekommen und vom informellen Lernen profitieren. Ich bin in der arabischen Welt aufgewachsen, da pflegt man die Gastfreundschaft und bringt unterschiedliche Gäste gekonnt zusammen. Wir wollen in Zukunft noch mehr Service bieten, damit die Besucher noch stärker in persönlichen Gesprächen voneinander lernen können.

Wie bilden Sie sich selbst weiter?

Stromeyer: Am besten lerne ich, wenn ich mich mit anderen unterhalte – beispielsweise auf Konferenzen oder

Foren. In Sessions oder in den folgenden privaten Gesprächen mit den Experten achte ich dann auf Ideen sowie Konzepte, die ich noch nicht kenne, und recherchiere sie im Internet. Ich liebe es, mir längere Texte aus dem Netz auszudrucken, mich hinzulegen und zu lesen. Das ist die beste Art, wie ich etwas aufnehmen kann. Natürlich lerne ich auch mit Büchern, da ich die Zeit vor Suchmaschinen und Online-Enzyklopädiem noch kenne. Und ich sollte etwas nicht vergessen: Vieles, was ich gelernt habe in meinem Leben, habe ich aus Fehlern gelernt.

Interview: Gudrun Porath ●



Rebecca Stromeyer, erfolgreiche „Gastgeberin“ der Online Educa.

TALENTGIPFEL. Auf dem diesjährigen Talent Management Gipfel Mitte November in Heidelberg diskutierten die Keynote-Sprecher und mehr als 200 Teilnehmer über neue Instrumente für das Management und die Zukunft der Arbeit.

Mehr Mut zum Experiment

Vom Hype zum Erfolgsfaktor: Das war das Leitthema des diesjährigen Haufe Talent Management Gipfels in Heidelberg. Die Veranstaltung fand im November zum dritten Mal in der dortigen Print Media Academy statt. Bereits die beiden Eröffnungsvorträge beschäftigten sich damit, was ein gutes Talent Management ausmacht.

So eröffneten Joachim Rotzinger, Geschäftsführer Haufe-Lexware, und Marc Stoffel, CEO Haufe-Umantis, gemeinsam die Veranstaltung mit der Frage: „Wie können Unternehmen in Märkten bestehen, die sich in disruptiven Veränderungen befinden?“ Für die beiden lag die Antwort auf der Hand: „Nur Unternehmen, die über eine breite Klaviatur an mitarbeiterzentrierten Managementsystemen und agilen Führungsstrukturen verfügen, werden auch morgen noch erfolgreich sein.“

Talent Management bei den Berliner Philharmonikern

Dass die Antwort je nach Branche unterschiedlich aussehen kann, zog sich wie ein roter Faden durch den diesjährigen Gipfel. Der österreichische Dirigent Christian Gansch, der den zweiten Keynote-Vortrag des Tages hielt, veranschaulichte das an einem Orchesterbetrieb. Nicht die Virtuosität der Musiker sei prägend für den Erfolg, wie der Laie meine, sondern Handwerk, Präzision und Disziplin. Die Talente müssten sich einem knallharten Auswahlprozess stellen und werden dann

„nur“ auf Probe für ein Jahr eingestellt. „Wer Mitglied des Orchesters werden will, braucht dafür die Mehrheit der Stimmen“, so Gansch, der betonte: „Jeder Musiker muss nicht nur sein Instrument exzellent beherrschen, sondern sich auch in die Gruppe einfügen können.“ Gansch sprach sich für eine starke Leistungskultur aus und kritisierte den überstrapazierten Teamgedanken. „Je besser die Leute sind, desto anstrengender sind sie für die Organisation. Wenn wir das nicht akzeptieren, brauchen wir nicht von Talent Management sprechen“, sagte Gansch.

Sascha Lobo spricht Lob für Demokratie-Experimente aus

Die Aufgabe von Angelika Dammann, zuletzt Arbeitsdirektorin bei SAP, war es, beim Talent Management Gipfel die Rolle von HR zu beleuchten. „Wir müssen dem CEO in Zahlen darstellen, warum es sich lohnt, in ein systematisches Talent Ma-

agement zu investieren.“ Produkte und Technik können kopiert werden, nicht aber die Mitarbeiter. „HR macht den Unterschied“, so Dammann.

Über alternative Führungsmodelle diskutierten der Blogger Sascha Lobo, BPM-Präsident Joachim Sauer, Unternehmensberater Hans-Jürgen Erbedinger und Unternehmer Hermann Arnold. Während Arnold und Erbedinger sich für die Wahl des Führungspersonals und mehr Demokratie in der Unternehmensführung stark machten, sahen Lobo und Sauer darin interessante und öffentlichkeitswirksame Experimente, die gegenwärtig für die Breite der Wirtschaft wenig Relevanz haben.

Veranstalter Rotzinger zeigte sich am Ende des Tages zufrieden. „Unser Ziel war es, HR-Managern Denkanstöße für die Gestaltung der Managementsysteme zu geben. Das ist uns, wie wir den Kundenreaktionen entnehmen, gelungen.“

Reiner Straub ●

Foto: Haufe



Location. Der Talent Management Gipfel fand wieder in der futuristischen Print Media Academy am Heidelberger Hauptbahnhof statt.

Drei Dinge braucht der Mitarbeiter

MOTIVATION. Knapp 350 Personalchefs kleinerer und mittlerer Unternehmen aus der Weser-Ems-Region kamen zum 1. Norddeutschen Kongress für Mitarbeiter-Begeisterung nach Osnabrück. Elf Referenten sprachen über Recruiting-Trends und gaben Tipps zur Mitarbeiterbindung im Mittelstand.

Deutschlands Unternehmen sollten ihren Mitarbeitern mehr selbstbestimmtes Arbeiten, mehr professionelles Feedback und mehr Sinn bieten. Das hat die „Business-Querdenkerin“ und Bestsellerautorin Anja Förster auf dem 1. Norddeutschen Kongress für Mitarbeiter-Begeisterung gefordert. Nur durch den Dreiklang „Selbstbestimmung“, „Feedbackkultur“ und „Sinn“ könnten Mitarbeiter dazu motiviert werden, eine außergewöhnliche Leistung zu zeigen und neue Ideen zu entwickeln und umzusetzen. Förster wies nachdrücklich darauf hin, dass finanzielle Anreize die kreativen Leistungen der Mitarbeiter nach neuesten Forschungsergebnissen innerhalb kürzester Zeit verschlechterten statt sie zu verbessern. Mehr Spielraum für Selbstbestimmung bedeute, dass ein Mitarbeiter selbst entscheiden könne, warum, wie und mit wem er etwas tue.

Die Forderung nach mehr Feedback bedeutet laut Förster nicht, dass Chefs immer nur loben sollten, sondern dass Mitarbeiter regelmäßig ehrliche Informationen darüber bekommen müssten, wie sie ihre Leistung verbessern könnten. „Nötig sind Lernprozesse, die zur professionellen Perfektion führen“, so Förster. Beim Thema Sinn sei es wichtig, dass ein Arbeitnehmer im Arbeitsalltag das tun dürfe, was einen Bezug zu dem habe, das ihm besonders wichtig sei. Dazu müsse sich jeder Berufstätige die Mühe machen, seine Stärken zu erforschen. Chefs müssten im Einzelfall bereit sein, durch „kluges Verschieben von Aufgaben“ jedem Mitarbeiter eine Arbeit zuzuweisen, die seinen Stärken besonders entspreche. Förster war sich sicher, dass Mitarbeiter



Foto: Pichler

Innovation. Der neue Personalkongress in der Osnabrücker Stadthalle wurde von Michael Wiese, Chef der Dialog B2B GmbH, ins Leben gerufen.

auch weiterhin kontrolliert werden müssten, aber die Art, wie denn nun genau eine Kontrolle stattfindet, werde sich in nächster Zeit radikal wandeln. „Wer Zäune um Menschen baut, bekommt Schafe“, warnte Förster.

Auch Dr. Oliver Haas, Geschäftsführer und Gründer der Dreamteam Academy GmbH, Autor des Buchs „Corporate Happiness als Führungssystem“, forderte die anwesenden Personalchefs dazu auf, ihren Mitarbeitern zu helfen, ihre Stärken zu entdecken und sie dann gemäß ihrer Potenziale einzusetzen. Diese Entdeckungsreise könne durch eine Reihe von Seminaren oder Coachings beschleunigt werden. Ein weiterer Weg könne darin bestehen, dass Führungskräfte die Aufgabe bekämen, herauszufinden, wo ihre Mitarbeiter besondere Stärken hätten.

Diese Beobachtungen müssten dann der Geschäftsleitung berichtet werden, damit entsprechende Maßnahmen eingeleitet werden könnten.

Die Angst, dass viele Mitarbeiter kündigten, wenn sie über ihre Stärken nachdächten und sich in der Folge ganz neue Berufe wünschten, hält Haas für gering: „Die Regel ist, dass die Menschen sich an ihrem Arbeitsplatz weiterentwickeln.“ Aber oft sei ein Wechsel des Arbeitsplatzes innerhalb eines Unternehmens sinnvoll. So schilderte der Berater ein Beispiel aus der Hotellerie, wo ein Koch im Rahmen der Stärkenanalyse seine Liebe zu den Zahlen erkannte und nach einer entsprechenden Zusatzausbildung zum obersten Controller des betreffenden Hotelkonzerns aufstieg.

Martin Pichler ●

Weg vom Einzelkämpfertum?

JUBILÄUM. Im Mai feierte die systemische Beratungsgesellschaft Simon, Weber & Friends GmbH, Heidelberg, ihr 25-jähriges Bestehen. Der Geburtstag war gleichzeitig der Start eines (möglichst) regelmäßigen Alumni-Treffens. Das zweite Treffen fand schon Mitte Dezember 2014 statt. Ziel war es, über neue, gemeinsame Formen der Marktbearbeitung nachzudenken.

In den letzten 25 Jahren haben mehr als 1.000 Menschen Seminare bei Simon, Weber & Friends durchlaufen. Für die beiden Gründer und amtierenden Geschäftsführer, Professor Fritz B. Simon und Dr. Gunthard Weber, war der Anlass wichtig genug, alle ehemaligen Teilnehmer der systemischen Organisationsberaterausbildungen zu einem kleinen Kongress (einem „Alumni-Treffen“) im Mai 2014 nach Berlin einzuladen.

Neben Impulsvorträgen von Professor Dirk Baecker und Professor Rudi Wimmer stand der Austausch unter Kollegen im Vordergrund. Themen, die allen auf den Nägeln brannten, wurden kontrovers diskutiert. Konkret wurde auch darüber nachgedacht, wie sich systemische Berater schlagkräftiger auf dem Markt präsentieren könnten. Simon regte sogar die Gründung einer neuen Netzwerkorganisation an, die systemische Berater mit Aufträgen versorgen könnte.

Einig war man sich, dass zwischen den großen (traditionellen) Unternehmensberatungen wie Roland Berger und den Organisationsberatern, die als Einzelkämpfer auftreten, noch Platz für „mittelgroße“ Beratungsanbieter sei. Eine Anregung lautete, als ersten Schritt eine „Systemiker-Map“ aufzubauen, eine Art Online-Landkarte, in der sich alle Alumni mit ihren Profilen eintragen können, so dass jeder Berater potenzielle Kooperationspartner schnell finden könne.

Entsteht hier ein systemischer Thinktank?

Es soll laut Simon auf gar keinen Fall eines jener „wenig attraktiven“ Ehemaligen-Netzwerke entstehen, die den in den Ausbildungen gewonnenen Enthusiasmus am Leben zu erhalten suchen, „obwohl eigentlich jegliche Leidenschaft im Laufe der Jahre erlischt“. Nach dem zwei-

ten Alumni-Treffen im Dezember glaubt Simon, dass „hier so etwas wie ein virtueller Thinktank entsteht“. Der könne Praxisprobleme auf Basis der (System-)Theorie analysieren und Beratern helfen, die jeweils passenden Interventionsformen zu finden oder neu zu entwickeln. „Das Simon-Weber-Friends-Netzwerk (SWF) kann und soll so etwas wie eine gemeinsame Basis bilden, die nach außen hin Stellung bezieht und (systemisches) Profil zeigt, und nach innen der Weiterentwicklung von Theorie und Praxis dient“, so Simon. Teilnehmer des Alumni-Treffens berichten, dass sehr großes Interesse an fachlichem Austausch bestehe. Die Bereitschaft, gemeinsam konkrete Aufträge zu akquirieren und abzuarbeiten sei aber eher (noch) gering. Dem „Netzwerk“ als Organisationsform eines Beratungsunternehmens werde ein gewisses Misstrauen entgegengebracht.

Martin Pichler ●



Jubiläum. Prof. Dr. Fritz B. Simon (links) und Dr. Gunthard Weber, die beiden Gründer und Geschäftsführer von Simon, Weber & Friends, feiern mit einem Kongress in Berlin den 25. Geburtstag ihres Beratungs- und Ausbildungsinstituts.



Systemiker unter sich. Zum ersten Alumni-Jahrestreffen in Berlin kamen 170 Ehemalige aus den Ausbildungsgruppen von Simon, Weber & Friends.

Fotos: Pichler

Die digitale Transformation von Unternehmen

Fragen für eine zukunftsorientierte Unternehmensführung & HR-Management

DGFP // congress
23. - 24. Februar 2015
Berlin

Die Zukunftsplattform für HR-Entscheider
www.congress.dgfp.de

**JETZT
ANMELDEN!**

Wie sehen digitale Unternehmen aus? Wie gestaltet sich die digitale Arbeitswelt? Welche Rolle sollte HR im digitalen Transformationsprozess spielen?

Diskutieren Sie kontrovers und in spannenden Formaten zahlreiche Business- und HR-relevante Themen u. a. mit diesen Experten:

Prof. Dr. Wilhelm Bauer, Institutsleiter (kommissarisch), Fraunhofer IAO // Markus Ochsner, Mitglied des Vorstands, ABB AG // Dieter Scholz, Geschäftsführer, IBM Deutschland GmbH // Heidi Stopper, ehemaliger Personalvorstand, ProSiebenSat.1 Media AG // Prof. Ulrich Weinberg, Leiter der School of Design Thinking, HPI Potsdam



Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. // Niederkasseler Lohweg 16, 40547 Düsseldorf
Ragna Rehder // Fon 0211 5978-175 // Fax 0211 5978-29175 // E-Mail congress@dgfp.de // www.congress.dgfp.de



Achtungserfolg für „Frauen-Messe“

RÜCKBLICK. Rund 350 Frauen kamen Ende November nach Karlsruhe, um über Strategien und Modelle für die Förderung weiblicher Karrieren zu diskutieren. Die Kongressmesse „Womenconnex“ konnte ihre Besucherinnen mit über 50 Vortrags- und Workshopbeiträgen sowie Coaching- und Networkingangeboten überzeugen.

„Wir erhielten für die Premiere der Womenconnex eine durchweg positive Resonanz aus Politik, Wirtschaft und von Verbänden“, freute sich Britta Wirtz, Geschäftsführerin der Karlsruher Messe- und Kongress-GmbH. Der Zuspruch von Teilnehmern und Ausstellern verdeutliche zudem, dass mit der Messe eine neue Plattform für die Arbeitswelt der Zukunft im Südwesten geschaffen worden sei, die für die Wirtschaft unter dem Aspekt des „Fachkräftereservoirs Frau“ höchst relevant sei.

Die Bedeutung des Themas und die Notwendigkeit einer Plattform wie der Womenconnex würdigte auch der Oberbürgermeister der Stadt Karlsruhe, Dr. Frank Mentrup, in seiner Eröffnungsrede. Dabei betonte er, dass die Stadt Karlsruhe im Rahmen ihrer Personalentwicklung unter dem Stichwort „Diversity“ Talente mit unterschiedlichen Biografien und Ausgangspunkten im Blick habe. „Diversity ist ein wichtiges Thema für die gesellschaftliche Entwicklung. Wenn es uns gelingt, Diversity im Alltag zu leben, dann haben wir den internationalen Anschluss geschafft“, so der Oberbürgermeister.

„Als industriestärkster Standort in Deutschland und als „die“ Innovationsregion Nr. 1 in Europa ist Baden-Württemberg in besonderem Maße auf qualifizierte Fachkräfte und Innovationen angewiesen“, mahnte Prof. Dr. Markus Müller, Vertreter des Landesministeriums für Finanzen und Wirtschaft. Müller sprach im Namen des Schirmherrn Dr. Nils Schmid, Minister für Finanzen und Wirtschaft des Landes Baden-Württemberg. Die Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Manuela



Eröffnung. Zur Eröffnung der Womenconnex kam Dr. Frank Mentrup, der Oberbürgermeister der Stadt Karlsruhe.

Schwesig war ebenfalls Schirmherrin und unterstrich die Bedeutung des Themas in ihrer Videobotschaft: „Für mich sind in der Arbeitswelt der Zukunft Männer und Frauen gleichberechtigt. Gleichstellung ist ein Zukunftsthema der Gesellschaft und ein Wirtschaftsfaktor.“

Zu den Höhepunkten des Messeprogramms zählte eine Talkrunde mit Prof. Dr. Rita Süßmuth, Bundestagspräsidentin a. D., und Verena Robrecht von der Bosch Rexroth AG ebenso wie die Podiumsdiskussion „Spitzenfrauen – Wege ganz nach oben“. Dr. Birgit Buschmann, Referatsleiterin Wirtschaft und Gleichstellung im Ministerium für Finanzen und Wirtschaft des Landes Baden-Württemberg, veranstaltete die Diskussion, bei der drei Spitzenfrauen aus Industrie und Mittelstand über ihre Karrieren sprachen. Unter den Teilnehmerinnen waren Meltem Aytac von der Daimler Mobility Services GmbH, Patricia Neumann von der

IBM Deutschland GmbH und Christine Kienhöfer von der Felss Holding GmbH. Insgesamt waren 95 Prozent der Teilnehmenden mit der Womenconnex rundum zufrieden. Das ist das Ergebnis der offiziellen Teilnehmerbefragung. Das Programm mit seinen über 50 Vortrags- und Workshopbeiträgen sowie Coaching- und Networkingangeboten erhielt gute Noten. Mit den vielfältigen Themen der Keynotes, Workshops und Speed-Coachings seien genau die Bedürfnisse von Frauen – von der Berufsanfängerin über die Wiedereinsteigerin bis zur Spitzenfrau – getroffen worden.

Beflügelt von der positiven Resonanz gibt die Karlsruher Messe den Folgetermin der Kongressmesse bekannt: Im Jahr des 300. Stadtgeburtstags der Stadt Karlsruhe ergänzt die Womenconnex den Veranstaltungskalender der Stadt mit einer zweiten Ausgabe am 27. November 2015.

Gudrun Porath ●

Themen im Februar

DIE AUSGABE 02/2015 ERSCHEINT AM 30. JANUAR 2015

VORBERICHT: 2. COACHING-KONGRESS IN ERDING

Coaching und Vertraulichkeit

Nach einem beachtlichen Erfolg organisierte Prof. Dr. Jutta Heller von der Hochschule für angewandtes Management in Erding jetzt ihren nächsten „Coaching-Kongress“. Thema: Wie viel Vertraulichkeit muss einem Coachee zugesagt werden und wie informiert man Arbeitgeber über firmeninterne Missstände, die in den Coachings zur Sprache kommen?



US-TRAININGSMARKT

Elf Prozent Wachstum

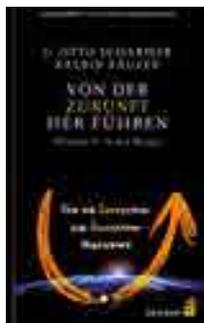
Um elf Prozent wuchs der Trainingsmarkt in den USA, ergab eine repräsentative Befragung von Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern. Wir fassen die Details zusammen und erklären, warum insbesondere die kleineren und mittleren Firmen zulegen.



OTTO SCHARMER

Neue Führungsmethode

Otto Scharmer, Professor am Massachusetts Institute of Technology (MIT), gilt als bedeutender PE/OE-Vordenker, der einen neuen – auf Achtsamkeit basierenden – Führungsansatz propagiert. Jetzt ist ein neues Buch von ihm auf Deutsch erschienen.



IMPRESSUM

www.wuw-magazin.de
info@wuw-magazin.de
ISSN 0942-4946 • 28. Jahr

Herausgeberbeirat
Helmut und André Jünger



Herausgeber
Reiner Straub

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

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

Autoren dieser Ausgabe
Tinka Beller, Klaus Eidenschink, Boris Grundl,
Gabriele Hoffmeister-Schönfelder, Karin Horn-Heine,
Gudrun Porath, Bärbel Schwertfeger,
Stefanie Schmahl, Felix Senner

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, Markus Dränert,
Jörg Frey, Birte Hackenjos, Randolf Jessl,
Markus Reithwiesner, Joachim Rotzinger,
Dr. Carsten Thies
Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe
Steuernummer: 06392/11008
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE 812398835

Titelbild
Pichler

Druck
Konradin Druck GmbH, Kohlhammerstraße 1-15,
70771 Leinfelden-Echterdingen

Anzeigen
Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2013
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Niederlassung
Würzburg, Unternehmensbereich Media Sales,
Im Kreuz 9, 97076 Würzburg
Anzeigenleitung Bernd Junker (verantwort. für Anzeigen):
Tel. 0931 2791556, Fax 0931 2791477
Key Account Management:
Annette Förster
Tel. 0931 2791544, Fax 09367 987604
annette.foerster@haufe-lexware.com
Michael Kretschmer
Tel. 0931 2791562, Fax 0931 2791477
michael.kretschmer@haufe-lexware.com
Dominik Castillo
Tel. 0931 2791751, Fax 0931 2791477
dominik.castillo@haufe-lexware.com
Anzeigendisposition:
Inge Fischer
Tel. 0931 2791433, Fax 0931 2791477
inge.fischer@haufe-lexware.com

Anzeigenschluss: 4 Wochen vor Erscheinen
Mitglied der Informationsgemeinschaft
zur Feststellung der Verbreitung
von Werbeträgern e. V. (IVW)

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

Erscheinungsweise
10 x jährlich, Einzelheft 11,90 Euro;
Abopreis 108 Euro inkl. MwSt. und Versand;
Auslandsbezug 123 Euro
Das Abonnement kann spätestens vier Wochen vor
Ende des jeweiligen Bezugsjahres gekündigt werden.
Partner der wirtschaft+weiterbildung ist der Gabal
Verlag. Für Mitglieder des Gabal-Vereins ist der Bezug
mit der Zahlung ihres Mitgliederbeitrags abgegolten.
Für Mitglieder des Deutschen Verbandes für Coaching
und Training (dvct) e.V. ist der Bezug im Mitglieds-
beitrag enthalten.

HAUFE.

Nachdruck und Speicherung in elektronischen Medien
nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlags 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



Boris Grundl

Mach mich glücklich: Wie Sie das bekommen, was jeder haben will, Econ, München 2014, 304 Seiten, 18,00 Euro

Leadership

Innere Freiheit hilft weiter

Unternehmen haben in unserer verrückten Zeit genug damit zu tun, Geld zu verdienen, um langfristig zu überleben. Da gleicht es schon einer echten Überforderung, wenn sie auch noch jeden Mitarbeiter individuell motivieren und einen Lebenssinn bieten sollen.

Grundl hält dagegen: Jeder müsse bei sich bleiben und selbst für sein Glück sorgen. Der Schlüssel zum Glück liegt ihm zufolge in der Selbstverantwortung. Sobald man beginnt, die Verantwortung für sein Glück auf den Staat („Sichere mich ab!“), seine Familie („Macht mich glücklich!“) oder seinen Chef („Motiviere mich!“) abzuschieben, produziert man laut Grundl nur sein eigenes Unglück. Grundl analysiert diese Zusammenhänge mit deutlichen Worten und zeigt gangbare Auswege auf.

Für Trainer und Berater dürfte in diesem Zusammenhang besonders interessant sein, dass Grundl sich auch ausführlich mit dem Bestseller von Reinhard K. Sprenger „Mythos Motivation“ auseinandersetzt. Ganz früher hätten Chefs nach der herrschenden Lehre versagt, wenn sie nicht ordentlich motiviert hätten. Nachdem Sprenger die öffentliche Meinung beherrschte, seien die Chefs weiterhin als unfähig betrachtet worden – diesmal aber, weil sie immer so demotiviert hätten. Immer liege bei dieser Betrachtungsweise die Verantwortung bei den Führungskräften. Grundl meint, dass es endlich Zeit sei, zwei Gegensätze zu verbinden:

1. Menschen müssen und können Motivation auch bei sich selbst erzeugen, indem sie sich intensiv mit einer zu lösenden Aufgabe beschäftigen.
2. Gleichzeitig muss es ein Unternehmen natürlich dem Mitarbeiter leicht machen, sich zu identifizie-

ren, indem es für angemessene Rahmenbedingungen sorgt. Grundl plädiert für Professionalität auf beiden Seiten, für die gesunde Mitte: Weder müssen ausschließlich die Chefs für Motivation sorgen, noch die Mitarbeiter – sondern beide. Jeder sollte dabei bei seinem Einflussbereich bleiben, anstatt die Verantwortung für die eigene Handlung dorthin abzuschieben, wo es überhaupt keinen Sinn macht.

Trainer, Berater und Coachs bekommen durch dieses Buch viele Anregungen, wie sie „Opferrollen-genießer“ unter ihren Klienten dabei unterstützen können, ihrem Glück näher zu kommen.



AUTOR

Boris Grundl

brach sich mit 25 bei einem Klippensprung in Mexiko den Hals und ist seither querschnittgelähmt. Trotz allem wollte er ein glückliches, selbstbestimmtes und freies Leben führen – gelähmt oder nicht. Heute führt Grundl ein außergewöhnlich erfülltes Leben als Familienvater, erfolgreicher Unternehmer, gefragter Coach und Berater (www.grundl-akademie.de). In diesem Buch bietet der ehemalige Leistungssportler sehr persönliche Einblicke in sein Ringen um Glück und Selbstverantwortung. Die „Süddeutsche Zeitung“ nannte Grundl das personifizierte „Ende aller Ausreden“.

Führen mit Köpfchen



Graue Zellen sollten Führungskräfte beim Managen zwar immer einsetzen. Marcus Sassenrath geht in seinem Buch „Management by Brain“ aber noch einen Schritt weiter: Er empfiehlt Managern, die Erkenntnisse der Hirnforschung für die Mitarbeiterführung zu nutzen. Dazu widmet der Autor sich nach einem kurzen Abriss über die Funktionen des Gehirns einigen Fragen, die nicht nur in der Interaktion über Hierarchiee-

benen hinweg eine Rolle spielen, etwa inwiefern sich Menschen verändern können oder wie Intuition funktioniert. Dabei überträgt Sassenrath die Forschungsergebnisse für Laien nachvollziehbar auf die Unternehmenspraxis. Einige Exkurse, wie etwa zu Großgruppenmethoden, geben weitere Impulse für die Praxis. Mittels QR-Codes haben die Leser außerdem Zugang zu zusätzlichen Checklisten und Beispieldokumenten.

Ein praktischer Leitfaden für Manager; doch auch Menschen ohne Führungsverantwortung werden von der Lektüre profitieren – nicht nur im professionellen Umfeld.

Marcus Sassenrath
Management by Brain: Nutzen Sie die Erkenntnisse der Gehirnforschung für erfolgreiche Führung, Manicma Verlag, Bietigheim-Bissingen 2014, 304 Seiten, 29,95 Euro

Business Coaching im Zeitraffer



Der Beruf „Coach“ ist nicht geschützt, jeder kann sich bekanntlich so nennen. Das neue „Business Coaching“-Buch von Silvia Richter-Kaupp, das in Zusammenarbeit mit Gerold Braun und Volker Kalmbacher entstanden ist, setzt hier an: Es soll zur Professionalisierung der Zunft beitragen – so das ambitionierte Ziel. Dafür gibt es einen guten Überblick über die Hauptaspekte des Busi-

ness Coachings, aufgeteilt in Grundlagen sowie persönliche, methodische und unternehmerische Qualifikation. Zudem geben die Autoren ihren Lesern praktische Fragen zur Selbstreflexion, Beispiele und Muster mit auf den Weg. Interesse an dem Buch werden vorwiegend Coaching-Anfänger finden, die sich auf dem Markt etablieren wollen – so auch der Hinweis im Untertitel. Viele Punkte werden an-

gerissen (Beispiel: Akquise), aber nicht detailliert behandelt. Ein guter Überblick also für Einsteiger, die einzelne Aspekte bei weiterführender Lektüre vertiefen möchten.

Silvia Richter-Kaupp
Business Coaching: Wie man Menschen unterstützt und sich als Coach erfolgreich am Markt etabliert, Gabal, Offenbach 2014, 312 Seiten, 24,90 Euro

Aus unserem Verlagsprogramm



Was tun, wenn das Gegenüber plötzlich schreit oder droht? Oder komplett regungslos dasitzt und nichts mehr wahrzunehmen scheint? Auf diese und andere extreme Reaktionen müssen sich Personaler und Führungskräfte einstellen, wenn sie in Trennungsgespräche gehen. Wie die fachliche und emotionale Vorbereitung darauf gelingen kann, zeigt Anja von Kanitz in „Trennungsgespräche im

Unternehmen: wertschätzend, professionell, fair“. Von Kanitz stellt den gesamten Trennungsprozess dar, von der Vor- bis zur Nachbereitung. Detailliert rücken dabei seltener beachtete Komponenten wie Sprechausdruck und Körpersprache in den Fokus. Aber auch zentrale Aspekte wie Gesprächsführung und der Ablauf der Gespräche nehmen viel Platz ein. Die Autorin schafft es, HR und

Führungskräften alles an die Hand zu geben, was diese in ihrer Funktion, aber auch als Mensch zur Vorbereitung brauchen – ohne dabei je die von der Trennung Betroffenen aus den Augen zu verlieren.

Anja von Kanitz,
Trennungsgespräche im Unternehmen: wertschätzend, professionell, fair, Haufe, Freiburg 2014, 224 Seiten, 39,95 Euro

Boris Grundl



Paragraf 31

Sinnvoll wertschätzen

„Wenn schlechte Stimmen fliegen könnten, wärest Du ein Satellit“, mit diesen Worten zerlegt Dieter Bohlen den nächsten Kandidaten. Wenn der Pop-Titan so den Wert des Gehörten schätzt, ist er alles andere als wertschätzend. Er spaltet damit bewusst und gezielt die Zuschauer in Hassler und Bewunderer. Daraus hat er eine Marke gemacht. Das Publikum ist hin- und hergerissen zwischen dem Gefühl seichter Unterhaltung und den knall-

„Viele, die im Privaten zu wenig Wertschätzung erhalten, wollen das am Arbeitsplatz ausgleichen.“

harten Regeln der Unterhaltungsindustrie. Die emotionale Achterbahn zwischen menschlicher Wertschätzung und verbaler Vernichtung garantiert eine hohe Einschaltquote.

„Wertschätzung“ ist in aller Munde, und der „wertschätzende Führungsstil“ liegt im Zentrum der aktuellen Modewellen im Führungstraining. Das ist eine logische Konsequenz daraus, dass viele Menschen unter einem schwachen oder schwankenden Selbstwertgefühl leiden. Doch was ist Wertschätzung genau? Der Begriff scheint fast zur Floskel verkommen. „Wertschätzung“ wird oft zitiert und noch öfter eingefordert, doch sehr wenige gehen klug und differenziert mit diesem Begriff um. Denn es gibt einen Unterschied zwischen beruflicher und privater Wertschätzung. Wer dies weiß und beherrscht, wird weniger unter „mangelnder Wertschätzung“ leiden.

In der Familie und im Freundeskreis ist es von Bedeutung, Wertschätzung dafür zu erhalten, dass Sie einfach da sind. Einfach so. Als Mensch. Diese Nähe ist für uns soziale Wesen sehr wichtig. Wertschätzung bedeutet hier Anerkennung als Mensch.

Es ist etwas, das ich meinem Gegenüber losgelöst von jeder Bedingung gebe, weil er in meinem Leben ist und weil wir uns gegenseitig bereichern. Diese Art der Wertschätzung schenke ich meinen Kindern, meinem Partner, meinen Freunden.

Im Berufsleben ist das anders.

Dort entsteht Wertschätzung durch Wertschöpfung für das Unternehmen. Sie ist eine Form von Respekt, den ich mir durch erwünschte Ergebnisse verdient habe. Meinen Wert als Mitarbeiter bestimmen die Werte, die ich für die Firma schaffe. Und genau da fangen die Probleme an. Viele, die im Privaten zu wenig Wertschätzung erhalten, wollen das am Arbeitsplatz ausgleichen. Statt

Feedback für Leistung suchen sie Lob für ihre reine Anwesenheit und ihre guten Absichten.

Sie verwechseln Feedback mit Lob! Für solche Menschen wird jedes Mitarbeitergespräch zur Selbstwert-Nagelprobe. Jede sachliche, negative Kritik gilt als persönlicher Angriff. Es kommt darauf an, diesen Menschen behutsam klarzumachen, dass ihr Wert als Mensch gar nicht in Frage gestellt wird.

Im Unternehmen prallt diese verständliche menschliche Anspruchshaltung oft auf die harte Realität des Geschäfts. Firmen sind keine Wertschätzungsoasen. Sie sind Wertschöpfungsfabriken. Eine Führungskraft darf nicht zulassen, dass ein Mitarbeiter dicht macht, weil er negatives Feedback persönlich nimmt. Schließlich ist Kritik an der Leistung auch ein menschliches Privileg. Sie gibt dem Kritisierten wichtige Hinweise für sein persönliches Wachstum. Deswegen hoffe und wünsche ich für Sie, dass Sie beruflich und privat ein stabiles Umfeld haben. Beides ist wichtig. Denn beide „Wertschätzungen“ bringen unser Leben in Balance.

Boris Grundl ist Managementtrainer und Inhaber der Grundl Leadership Akademie, die Unternehmen befähigt, ihrer Führungsverantwortung gerecht zu werden. Grundl gilt bei Managern und Medien als „der Menschenentwickler“ (Süddeutsche Zeitung). Sein neues Buch heißt: „Mach mich glücklich. Wie Sie das bekommen, was jeder haben will“ (Econ Verlag 2014, 246 Seiten, 18 Euro). Boris Grundl beweist, wie leicht und schnell das Verschieben von Verantwortung in eine zerstörerische Sackgasse führt und die persönliche Weiterentwicklung und damit Glück verhindert. www.borisgrundl.de

didacta

die Bildungsmesse

Impulse für Ihre Weiterbildung

Besuchen Sie den Ausstellungsbereich Qualifizierung

24. – 28. Februar 2015 • Hannover • Germany

didacta.de



Kompetenzkonzepte für Lernen und Entwicklung

Ideen, Instrumente und Impulse für den Berufsalltag als Trainer, Berater oder Coach bieten Experten von Weiterbildungsverbänden auf einer Aktionsfläche in Halle 23 an. Auf dem Programm stehen Kurzvorträge und Beratungen, Coaching, vielfältige Aktionen der Methodenverbände und Verlosungen.



Impulsforum

Auf der Bühne des Impulsforums in Halle 14 geben 46 renommierte Trainer und internationale Keynote Speaker Business-Impulse im Minutentakt. Schwerpunktthemen sind Führung, Qualifizierung, Weiterbildung, Innovation, Marketing, Verhandlungskunst, Kommunikation, Rhetorik sowie Motivation und Erfolg.



eLearningSUMMIT@didacta2015

Auf der Sonderfläche in Halle 23 erhalten Interessierte einen praxisnahen Einblick in die eLearning-Branche. Projektverantwortliche und Gewinner des eLearning Awards stellen ihre Erfahrungen aus der betrieblichen Praxis vor. World Cafés und Tagesstände bieten weitere Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch.



Deutsche Messe

didacta
die Bildungsmesse



„ Ja, wir lehnen inzwischen auch Aufträge ab. Wir haben begriffen, dass Wachstum an sich noch kein Wert ist, vor allem, wenn die Risiken überwiegen. “

Joe Kaeser, Vorstandschef der Siemens AG, in der „Süddeutschen Zeitung“ vom 15. November 2014. Siemens hat gerade die Funktion „Corporate Memory“ eingerichtet, um Projekterfahrungen konzernübergreifend auszuwerten.

„Unser heutiges (Führungs-)Nachwuchstraining ist geprägt von weitreichenden Versuchen, Persönlichkeiten zu Einheitsstypen zu normieren ... Echten Erfolg haben diese geschliffenen Kieselsteine am Ende selten.“

Christian Scholz, Professor für Personalmanagement an der Universität des Saarlands, in der „Welt“ vom 5. Dezember 2014

„Imitation ist die Hauptmethode der Pädagogik. Menschen lernen, indem sie andere imitieren.“

Oded Shenkar, Innovationsforscher an der Ohio State University, in der „Wirtschaftswoche“ vom 10. November 2014. Für die Wirtschaft seien Nachahmer wichtiger als Innovatoren.

„Schon damals gehörte das ärztliche Attest zur Waffe der Sensiblen.“

Peter Sloterdijk, Philosoph, über die Tatsache, dass er vom Schulsport befreit war, im „Süddeutsche Zeitung Magazin“ vom 7. November 2014

„Die Wirtschaft glaubt immer noch an das Prinzip des allwissenden Anführers. Die Zukunft gehört der geteilten Leadership. Unternehmen werden künftig stärker von Teams geführt – bis hin zur Position des Vorstandsvorsitzenden.“

Georg Kembel, Professor am Institute of Design der Stanford-Universität, in einem Interview mit dem „Managermagazin“ Nr. 12/2014

„Helmut Schmidts Bonmot, wonach wer Visionen habe, zum Arzt gehen solle, klingt witzig, verrät aber auch die Neigung eines Mannes, das eigene Unvermögen zur Tugend zu erklären.“

Jan Fleischhauer, Publizist, in seiner Politik-Kolumne auf „Spiegel online“ am 2.12.2014

„Lieber Gott, so bete ich jeden Abend, hüte uns vor den Idioten, die auf die Straße gehen, um unser Abendland zu retten, und nicht merken, dass sie dessen Grundlagen infrage stellen.“

Fritz B. Simon, Pionier der systemischen Organisationsberatung, in seinem Blog „Systemische Kehrwoche“ am 9. Dezember 2014

„Wir ersaufen in einer belanglosen Brühe aus ... Teaser-Wissen.“

Till Raether, Journalist, im „Süddeutsche Zeitung Magazin“ vom 21. November 2014

„Angst ist unerlässlich, um ein Unternehmen lebendig zu halten. Die einzige Sache, die es zu fürchten gilt, ist die Furchtlosigkeit selbst.“

Lucy Kellaway, Kolumnistin, in der „Financial Times“ vom 10. November 2014

„Die ganz kleinen Beträge sind nichts für uns.“

Christian Olearius, Mitgesellschafter der Privatbank M.M. Warburg & Co., in der FAS vom 7.12.2014 auf die Frage nach der Mindesteinlage



Möchten Sie nicht auch Ihre Personalmanagement-Kompetenzen erweitern und Ihre Ziele leichter erreichen?

Kontinuierliche Qualifizierung und Weiterbildung helfen Ihnen, die Herausforderungen im **Personalmanagement** besser zu bewältigen.

Wir unterstützen Sie dabei mit

- aktuellen Seminaren, Trainings und Workshops,
- intensiven Qualifizierungsprogrammen und
- zertifizierten Lehrgangskonzepten.

Profitieren Sie vom Praxis-Know-how renommierter Referenten!

Informieren Sie sich gleich ausführlich über unsere Veranstaltungen und finden Sie die für Sie passende Weiterbildungsmöglichkeit:
www.haufe-akademie.de/personalmanagement

Brandaktuell:
Unsere Sondertagung zu
Mindestlohn und Rente mit 63
www.haufe-akademie/5707



Profitieren Sie bei Ihrem Rechnungswesen von der meistgenutzten Fachdatenbank.

Ob bei der täglichen Buchhaltung, dem Jahresabschluss oder der Finanzierung: Mit dem praxisbezogenen Fachwissen und den verständlichen Fallbeispielen sind **Sie immer bestens vorbereitet**. Und mit den beliebten Arbeitshilfen und Online-Seminaren **sparen Sie zusätzliche Zeit**.

Das schätzen auch unsere Kunden und vergeben der Haufe Finance Office Familie **die Bestnoten** lt. Studie des Instituts ForschungsWerk.

Jetzt informieren:

www.haufe.de/finance-office-familie | Tel.: 0800 72 34 245 (kostenlos)

HAUFE.