



# wirtschaft weiterbildung

01\_11

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

11,90 Euro

**Toolbox**\_Was tun, wenn der Chef mich demütigt? s. 13

**Leadership-Faktoren**\_Was Top-Manager von anderen abhebt s. 30

**Learntec-Kongress**\_Mehr Struktur und Qualität s. 42

## Burn-out macht Karriere

Nach der Krise steigen die Zusammenbrüche s. 18



# Neuer Leser für uns.

# Dicke Prämie für Sie.



## iPod shuffle 2GB, silber

- + 2 GB Flash-Laufwerk
- + Bis zu 15 Stunden Audiowiedergabe
- + „VoiceOver“-Funktion
- + Lieferumfang: iPod shuffle, Apple Earphones, iPod shuffle USB Kabel (45 mm)
- + Maße: H29,0 x B31,6 x T8,7 mm (mit Clip), Gewicht: 12,5 g



▶ **Leser werben**

▶ **Prämie sichern**

▶ **Coupon abschicken**



**Ja, ich habe einen Abonnenten geworben.** Bitte schicken Sie meine Prämie, den „iPod shuffle 2 GB“, an folgende Adresse. Ich erhalte meine Prämie, selbst wenn ich kein wirtschaft + weiterbildung Abonnent bin.

Name, Vorname

Straße, Nr.

PLZ Ort

Telefon E-Mail

Prämien-Bestell-Nr. 4528301

**Ja, ich abonniere wirtschaft + weiterbildung** für mind. 1 Jahr zum Preis von 108,- Euro inkl. MwSt. und Versand. Das Jahresabonnement kann ich jeweils mit einer Frist von 4 Wochen zum Ablauf eines Bezugsjahres schriftlich beenden.

Name, Vorname

Straße, Nr.

PLZ Ort

Telefon E-Mail

Bestell-Nr. A00107\_DIR

**Ich zahle**

- per Rechnung
- bequem per Bankeinzug

Kontonummer BLZ

Name der Bank

Datum, Unterschrift

WN 02111856



**Per Fax: 0180/50 50 441\***  
\*0,14 €/Min. aus dem dt. Festnetz, maximal 0,42 €/Min. mobil. Ein Service von dtms.



**Per Post: Haufe Service Center GmbH**  
**Postfach, 79091 Freiburg**

Der neue Abonnent darf innerhalb der letzten 6 Monate nicht Bezieher der wirtschaft + weiterbildung gewesen sein. Das Prämienangebot gilt nicht bei Eigen- oder Umbestellungen, Geschenk-, Gutschein-, Studenten- oder Ausbildungsabonnements. Sie erhalten die Werbepremie innerhalb von 4 Wochen nach Bezahlung des neuen Abonnements.

# HAUFE.

## Burn-out-Alarm

Der Nachteil von Erfahrungsberichten erfolgreicher Unternehmen oder Manager besteht darin, dass im Nachhinein viele zufällige Entwicklungen zur gewollten Strategie umgebogen werden. Dabei fallen natürlich die eigenen Fehler und Schwächen unter den Tisch. Der Leser wird durch solche Geschichten weder inspiriert noch fühlt sich sein „Werkzeugkasten“ mit nützlichen Tools. Eine ganz große Ausnahme bildet da das Buch „Notstopp – Ein Manager mit Burn-out steigt aus“ (BoD 2010) von Frank Krause.

Der Ingenieur und ehemalige Reorganisationsexperte einer großen Beratungsgesellschaft schildert seinen Burn-out-Absturz, seine Auszeit in Australien und seinen beruflichen Wiedereinstieg mit großer Offenheit und analytischer Kraft. Die Schilderungen sind eine ideale Vertiefung zu unserer Titelgeschichte (ab Seite 18) und zeigen ganz plastisch die zwei Seiten der Burn-out-Medaille: Einerseits kompensieren viele Manager gerne persönliche Schwächen durch exzessive Arbeit und andererseits haben die modernen Arbeitsbedingungen den Wechsel von Anstrengung und Erholung zerstört. Mehr dazu auch in unserem Gastkommentar auf Seite 22.

In unseren Januar-Ausgaben berichten wir traditionell ausführlich über den Kongress der anstehenden „Learntec“, die diesmal vom 1. bis 3. Februar stattfinden wird. Deshalb entfallen ausnahmsweise unsere Buchbesprechungen und unser Terminkalender. Wichtige Terminhinweise haben wir diesmal in unseren Nachrichtenseiten untergebracht.

Hier noch ein Tipp: Als „wirtschaft + weiterbildungs“-Leserin oder -Leser können Sie sich jetzt Ihr kostenfreies Ticket für die Learntec-Messe sichern. Registrieren Sie sich dazu im Ticketshop der Learntec auf [www.learntec.de](http://www.learntec.de) unter Angabe des w + w-Codes LT11HAON.



Glück und Erfolg im Neuen Jahr wünscht

Martin Pichler, Chefredakteur



## Sprachentraining für Fach- u. Führungskräfte

- **Kursinhalte auf Ihren Berufsalltag zugeschnitten**
- **Kursplanungen nach Ihrem persönlichen Zeitplan**
- **Unterricht in Ihrem oder in unserem Hause**

 **069 - 7 56 07 39-0**

KERN AG IKL  
 Business Language Training & Co. KG  
 Leipziger Straße 51  
 60487 Frankfurt/M.

**kern.frankfurt@kerntraining.com**  
**www.kerntraining.com**

KERN IKL Sprachzentren unter anderem in:

Aachen, Augsburg, Berlin, Bielefeld, Bochum, Bonn, Braunschweig, Bremen, Darmstadt, Dortmund, Dresden, Düsseldorf, Duisburg, Essen, Freiburg, Hamburg, Hannover, Heilbronn, Ingolstadt, Karlsruhe, Kassel, Kiel, Köln, Leipzig, Mainz, Mannheim, Mönchengladbach, München, Münster, Nürnberg, Offenbach, Saarbrücken, Stuttgart, Ulm, Wiesbaden, Würzburg, Wuppertal  
**International:** Amsterdam, Lyon



Staatlich  
anerkannt und  
FIBAA-akkreditiert

# Per Fernstudium zum Hochschul- abschluss

- Europäische BWL**  
(Bachelor of Arts)
- BWL & Wirtschafts-  
psychologie**  
(Bachelor of Arts)
- Logistik-  
management**  
(Bachelor of Science)
- Wirtschaftsrecht**  
(Bachelor of Laws)
- Wirtschaftspsychologie**  
(Master of Science)
- Business Coaching  
& Change Management**  
(Master of Arts)
- MBA General Management**  
(Master of Business Administration)

**NEU**

**Hochschulkurse mit Zertifikat**  
in den Bereichen: Wirtschaft, Recht,  
Logistik und Sprachen

**Jetzt  
4 Wochen  
kostenlos  
testen**

**Kostenlose  
Infos  
anfordern:**

**0800 / 33 44 377**  
(gebührenfrei)

**www.Euro-FH.de**



Europäische Fernhochschule Hamburg · University of  
Applied Sciences · Doberaner Weg 20 · 22143 Hamburg



**18**

**titelthema** Trotz Wirtschaftsaufschwungs nehmen psychische Belastungen drastisch zu. Viele Unternehmen sind ratlos. Um das Problem anzupacken, müssten sie ihre Kultur ändern.

**06 blickfang**

**aktuell**

**08 Nachrichten**

Neues aus der Weiterbildungsbranche

**13 w+w-Toolbox**

Mit Demütigungen durch Vorgesetzten richtig umgehen

**titelthema**

**18 Burn-out macht Karriere**

Psychische Erkrankungen auf dem Vormarsch: Unternehmen und Mitarbeiter brauchen neue Kompetenzen

**24 „In der Krise hat man viele Probleme ignoriert“**

Interview mit dem Burn-out-Experten Dr. Joachim Galuska

**fachbeiträge**

**26 Karrierebeilagen großer Tageszeitungen im Test**

Weiterbildungsthemen sind Mangelware

**serie**

**30 Ist das Ihr nächster Vorstand?**

Dr. Bernd Wildenmann erklärt die vier entscheidenden Potenzialfaktoren junger Nachwuchskräfte

**38 „Frühe Herausforderungen prägen Persönlichkeit“**

Interview mit Gerd Finkbeiner, Vorstandschef Manroland AG



30

**Serie Dr. Bernd Wildenmann**  
kennt die Potenziale, die ein guter  
Manager „mitbringen“ muss.



42

**Learntec 2011** Die Leiter des Kongress-  
Komitees, Sünne Eichler und Professor  
Dr. Peter Henning, im Interview.

## special

- 42 Besucherzuwachs erwartet**  
Messemacher vom Wachstum der Learntec überzeugt
- 44 „Es weht ein frischer Wind“**  
Sünne Eichler und Professor Dr. Peter Henning erklären das  
Neue am Learntec-Kongress 2011
- 48 „DIN ISO 29990“: Chance für die Weiterbildung**  
Das „Forum DistancE-Learning“ auf der Learntec
- 51 Die Keynote Speaker des Jahres 2011**  
Die Highlights des Learntec-Kongresses

## treffpunkte

- 54 Mehr „Strategieumsetzung“ gibt es selten**  
Die exklusive MAO-Konferenz öffnet sich für alle
- 56 Hochschulen wollen mit Wirtschaft kooperieren**  
Master-Konferenz 2010 bot Einblicke in Hochschul-  
Wirtschaft-Kooperationen

## seminarmarkt

- 58 Deutsche bewerten Mediation positiv**  
Umfrage der Rechtsschutzversicherung Roland unterstreicht  
Bedeutung der Mediation. Gute Ausbildung wichtig
- 59 Chef als Konfliktlöser**  
Expertentipps wie Führungskräfte einen Streit zwischen  
Mitarbeitern schlichten können

## Rubriken

03 editorial      65 vorschau/impressum      66 zitate



# Messen. Bewerten. Entscheiden.

## Innovative Softwarelösungen für Evaluation, Befragungen und Prüfungen

- Befragungen papierbasiert,  
online oder hybrid
- Fragebogenerstellung, -erfassung  
und -auswertung
- Feedback in Bildungscontrolling  
und Lehrevaluation
- Umfragen in der Personal- und  
Organisationsentwicklung
- Multiple Choice-Prüfungen  
automatisiert auswerten

Besuchen Sie uns:

**LEARNTec** ■ Halle 1, Stand D40

**Vortrag im Kundenforum:**  
„Qualitätsmanagement mit EvaSys“  
am 01.02.2011, von 14:30 Uhr bis 15:00 Uhr

 **Electric Paper**  
*...macht Ihr Papier intelligent*

Gesellschaft für Softwarelösungen mbH  
Konrad-Zuse-Allee 13, 21337 Lüneburg  
Telefon: 0 41 31 - 73 60 0  
Telefax: 0 41 31 - 73 60 60  
www.electricpaper.de



**WER** Verbunden mit einem Tandem-Master springt eine junge Frau aus rund 4.000 Metern Höhe der Erde entgegen. Nach 50 Sekunden zieht der Tandem-Master die Reißleine seines Fallschirms.

**WAS** Die Aufnahme stammt von der Jochen Schweizer GmbH in München, der marktführenden Event-Agentur für „außergewöhnliche Erlebnis-Geschenke“ und Momente, die man nicht vergisst.

**WAS NOCH** Ende 2010 erschien die fesselnde Autobiografie des Agenturinhabers Jochen Schweizer „Warum Menschen fliegen können müssen“ im Riva Verlag (336 Seiten, 19,95 Euro).

**Raus aus der Routine.** „Ich glaube, ein Fallschirmsprung bringt einen Menschen weiter. Und zwar deswegen, weil jedes außergewöhnliche Erlebnis ein authentisches und ehrliches Innenleben hat“, ist sich der ehemalige Stuntman und Extremsportler Jochen Schweizer sicher. Ihm glaubt man das, weil er im gleichen Atemzug erklärt, dass die Stille eines Zen-Seminars genauso spektakulär sein kann wie ein Sprung aus den Wolken.

Schweizer (53) ist heute mit seiner Event-Agentur „Jochen Schweizer GmbH“ sehr erfolgreich (Marktführer, 300 Mitarbeiter, 46 Millionen Euro Jahresumsatz, [www.jochen-schweizer.de](http://www.jochen-schweizer.de)). Am besten verkaufen sich folgende Events: 1. Fallschirm-Tandem-Springen, 2. Candle-light Dinner und 3. Städtereisen. Schweizer: „Der Trend geht zu gemeinsamen Erlebnissen mit Menschen, die einem nahestehen.“



## Weiter durch Bildung

Die Nachfrage an Kursen, Schulungen und Seminaren zur Weiterbildung wächst ständig – der Erfolg hängt stark von der fachlichen und didaktischen Qualifikation des Personals ab. Dies bedeutet, die Kompetenzen ständig weiter zu entwickeln.

Die didacta in Stuttgart bietet einen umfassenden Überblick über die wichtigsten Trends. Interessante Lösungen, Konzepte und Ideen geben dem Besucher vielfältige Anregungen.

Themenschwerpunkte:

- Interaktive Medien und Präsentationstechnik
- Konzepte der beruflichen Weiterbildung
- Web-basiertes Training
- E-Learning
- Trainerqualifizierung
- Dienstleistungen für berufliche Weiterbildung
- Ausstattung und Einrichtungssysteme
- Tagungshotels und Tagungseinrichtungen
- Zeitarbeitsfirmen
- Blended Learning

Planen Sie Ihr Programm online  
[www.didacta-stuttgart.de/programm](http://www.didacta-stuttgart.de/programm)

# didacta

die Bildungsmesse

Messe Stuttgart **22. – 26.02.2011**

- Kindertagesstätten
- Schule/Hochschule
- Ausbildung/Qualifikation
- **Weiterbildung/Beratung**

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

RADIKALER KONSTRUKTIVISMUS

# Ernst von Glasersfeld gestorben

Ernst von Glasersfeld, ehemaliger Professor für kognitive Psychologie an der Universität von Georgia, der gemeinsam mit Heinz von Foerster die philosophische Richtung des „radikalen Konstruktivismus“ begründete, ist am 12. November 2010 in Leverett, Franklin County, Massachusetts, mit 93 Jahren an Krebs gestorben.

Sein Freund und Kollege Josef Mitterer, Wissenschaftler an der Universität Klagenfurt, wird seinen Nachlass verwalten. Der radikale Konstruktivismus beruht auf der Überzeugung, dass niemand über einen unmittelbaren Zugang zur Realität verfüge.

Stattdessen gebe es nur eine subjektivistische Sicht auf die Welt. Dieser Ansatz hat das heutige systemische Denken von der Therapie bis hin zur Personal- und Organisationsentwicklung maßgeblich beeinflusst.

Anstelle der „Wahrheit“ von wissenschaftlichen Theorien prägte von Glasersfeld den Begriff der „Viabilität“. Das Wort „viabel“ bedeutet gangbar oder brauchbar. Wer eine Lösung für ein Problem entdecke, dürfe sich nie einbilden, die einzig mögliche Erkenntnis gefunden zu haben, sondern eben nur einen gangbaren Weg von vielen.



Foto: Uni Innsbruck

Ernst von Glasersfeld wurde Ehrendoktor der Universität Innsbruck (von links): Promotionsdekan Christoph Ulf, Rektor Karlheinz Töchterle, Ernst von Glasersfeld und Promotor Ekkehard Kappler.

GfK

# Ältere benachteiligt

Weiterbildungen für ältere Mitarbeiter ist in Deutschland eher eine Ausnahmerecheinung, hat die Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) in Nürnberg herausgefunden.

Für eine GfK-Studie wurden im zweiten Halbjahr des letzten Jahres 3.107 Beschäftigte im Alter von über 50 Jahren interviewt. Parallel wurden auch noch etwa 400 Personalchefs und Personalentwickler befragt. Demnach bietet nur jeder siebte der befragten Betriebe (14 Prozent) spezielle, maßgeschneiderte Fortbildungen für Ältere an.

Für die „Senioren“ ist das bitter, denn die Mehrheit von ihnen wünschen sich mehr berufsbezogene Weiterbildung. 70 Prozent halten sie für wichtig oder sehr wichtig. Das mangelnde Angebot hängt auch damit zusammen, dass Personaler den Älteren grundsätzlich die Bereitschaft und die Motivation zur Weiterentwicklung absprechen. Rund die Hälfte der befragten Arbeitgeber hält ältere Mitarbeiter für weniger lernmotiviert als jüngere.

UNIVERSITY OF WALES INSTITUTE

# Hintergrundmusik stört sehr beim Lernen!

Sich beim Arbeiten oder Lernen von Hintergrundmusik berie-seln zu lassen, vermindere die kognitive Leistung, schreibt die Zeitschrift „Psychologie heute“ in ihrer Dezember-Ausgabe. Sie beruft sich dabei auf eine aktuelle Studie der University of Wales Institute im britischen

Cardiff. In einem Experiment erledigten Männer und Frauen mehrere Gedächtnisaufgaben. Dabei wurden sie unterschiedlichen akustischen Reizen (Ruhe, Geräusche, Sprache, Musik) ausgesetzt. Am schwächsten waren die Leistungen bei Hintergrundmusik – und zwar unab-

hängig davon, ob die Probanden die Musik mochten oder nicht mochten. Das für das Lernen so wichtige Erinnerungsvermögen hängt von akustischen Schwankungen der Umgebung ab, sind sich die Forscher Nick Perham und Joanne Vizard sicher.





## Neue Ausschreibungsplattform

Eine neue Ausschreibungsplattform hat der Deutsche Verband für Coaching & Training e.V. (dvct) in seine neue Homepage integriert. „Unternehmen können ihre Anfragen genauestens beschreiben und ohne Streuverluste den geeigneten Trainer oder Coach finden beziehungsweise sich von ihm finden lassen“, erklärt Gianni Liscia, stellvertretender Vorstandsvorsitzender des dvct.



Im ersten Schritt stellen Unternehmen über die dvct-Internet-Startseite eine allgemeine Anfrage. Nach Prüfung der Anfrage durch den Verband erhält die Firma innerhalb von 24 Stunden Zugang zu einer speziellen Eingabemaske. Hier kann sie zielgerichtete Anforderungen an den potenziellen Coach oder den Trainer stellen. Diese Ausschreibung ist dann von den dvct-Mitgliedern einsehbar. Passende Coaches und Trainer treten mit dem suchenden Unternehmen direkt in Kontakt. Das Unternehmen kann parallel über die Datenbank des dvct Einsicht in das Profil des Bewerbers nehmen. „Durch die schnelle Bearbeitung einer Ausschreibung ist es auch möglich, besonders kurzfristig den geeigneten Partner zu finden“, verspricht Gianni Liscia. [www.dvct.de](http://www.dvct.de)

**Besser suchen:** Der dvct verspricht schnelle Recherche.

## „Den Menschen stärken“

Im November 2010 wählte die Deutsche Gesellschaft für Supervision DGSv einen neuen Vorstand. Die neue Vorsitzende heißt Professor Dr. Brigitte Geißler-Piltz. Stellvertretende Vorsitzende wurden Dr. Brigitte Hausinger und Theresia Volk. Die neuen Beisitzer sind Professor Dr. Andreas Bergknapp, Beate Jaquet, Beatrix Reimann, Norbert Scholz, Gerd Schulze und Professor Dr. Ursula Tölle. Geißler-Piltz will ihre langjährige Expertise als Hochschullehrerin und Wissenschaftlerin in den Bereichen Gesundheitsförderung, klinische Sozialarbeit sowie Supervision der sozialen Arbeit auch dazu nutzen, innovative Aus- und Weiterbildungsangebote zu fördern.

Noch stärker als bisher will der Verband seine Positionen in den gesellschaftlichen Diskurs einbringen.

So wurde in Bonn die Diskussion zu Fragen einer verantwortungsvollen Gestaltung der Arbeitswelt begonnen. Fragen der Wertschätzung, der Nachhaltigkeit oder der Verantwortlichkeit im Arbeitsleben würden derzeit stark unterbewertet. Supervision als Beratungsdisziplin in der gewerblichen Wirtschaft stärker zu positionieren, sei daher ein weiterer Schwerpunkt der zukünftigen Vorstandsarbeit. „Es ist ein Irrglaube, dass sich wirtschaftlich vernünftiges Handeln und eine wertschätzende humane Grundhaltung ausschließen.“



Foto: DGSv

**Prof. Dr. Brigitte Geißler-Piltz,** neue DGSv-Vorstandschefin.

In diesem Spannungsfeld zur Lösung von Konflikten und zur Stärkung der Menschen beizutragen, das kann niemand besser als unsere Supervisorinnen und Supervisoren“, sagte Geißler-Piltz. Das neue Diskussionspapier „Wertschätzung und Reflexion – Thesen für eine verantwortungsvolle Gestaltung der Arbeitswelt von morgen“ findet sich unter [www.dgsv.de/](http://www.dgsv.de/) Pressemitteilungen.

## Kurz und Knapp

**DVK.** Der Deutsche Verkaufsleiter-Kongress, der am 14. und 15. April 2011 in München stattfinden wird, hat Oliver Kahn als Top-Referenten engagiert. Die Torwartlegende soll über die „Philosophie der Nummer 1“ sprechen. Erfolgsrezepte, die im Tor funktionieren, sollen auch Außendienstmitarbeitern zu mehr Umsatz verhelfen. [www.dvkk.de](http://www.dvkk.de)

**Handelsblatt.** Professor Dr. Peter Kruse wird mit seinem Vortrag „Enterprise 2.0 und die Weisheit der Masse“ einen der Höhepunkte der 17. Handelsblatt-Jahrestagung „Personal im 21. Jahrhundert“ abliefern. Sein Motto: „Statt Wettbewerb bestimmen in Zukunft strategische Kooperationen das Wirtschaftsleben.“ Die Tagung findet am 15. und 16. Februar in München statt.

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

**NLP.** Mit einem Teilnehmerrekord von 420 Besuchern ging der Jahreskongress 2010 des DVNLP (Deutscher Verband für Neurolinguistisches Programmieren e.V.) im Oktober 2010 in Berlin zu Ende. Der nächste Kongress ist für den 29. und 30. Oktober in Köln geplant. Übergeordnetes Thema wird dann der Umgang mit „Emotionen“ sein. Der DVNLP hat 1.758 Mitglieder. [www.dvnlp.de](http://www.dvnlp.de)

**Auch das noch.** Die Verlobte des britischen Thronfolgers Prinz William wird derzeit von mehreren Psychologen auf ihre Rolle bei Hof vorbereitet. Laut „Daily Mail“ wurde ein intensives Coaching-Programm entwickelt, um die 28-Jährige auf den öffentlichen Druck vorzubereiten und sie davor zu bewahren, depressiv zu werden. Außerdem wurde ihr eine Hofdame im Rang einer Herzogin als „Mentorin“ zugeteilt.

EBS WIESBADEN

## Privat-Uni drängt auf Trainingsmarkt

Die EBS Universität für Wirtschaft und Recht i.Gr. in Wiesbaden will demnächst umfangreiche Inhouse-Trainingsprogramme für Unternehmen anbieten und damit in Konkurrenz zu klassischen Trainingsanbietern treten.

Für dieses Vorhaben gibt es ein Vorbild: Das „Supply Chain Management Institute“ (SMI), das zur EBS Business School in Oestrich-Winkel gehört, hat sich bereits erfolgreich mit Managementweiterbildungen am Markt etabliert. Dieser Erfolg soll nun auf der Ebene der EBS Universität wiederholt werden. Laut SMI-Präsident Professor Christopher Jahns (in Personalunion auch Präsident der EBS Universität für Wirtschaft

und Recht i.Gr.) hat sich die Zahl der Seminarteilnehmer in zwei Jahren von 2.000 auf 4.500 mehr als verdoppelt. Inzwischen arbeitet das SMI mit rund 60 Unternehmen zusammen und konzipiert mit ihnen gemeinsam interne Programme, die auf den individuellen Bedarf der Firmen zugeschnitten sind.

Angeboten werden nicht nur klassische Fachtrainings, sondern komplette Trainingskonzepte, bei denen die Teilnehmer an konkreten Projekten aus ihrem Arbeitsbereich arbeiten, außerdem noch Präsenztrainings besuchen und durch Coachings unterstützt werden. EBS-Präsident Jahns sieht im Weiterbildungsmarkt

**Studenten der EBS** („European Business School“) in Oestrich-Winkel.



Foto: Marcus Gloger / JOKER

ein enormes Potenzial. Was im Logistikbereich gut funktioniert, solle nun auch für andere Unternehmensbereiche

vom Vertrieb über Finance bis zu HR aufgebaut werden. Ziel sei vor allem der Aufbau von Corporate Universities, Corporate Academies und kompletten Trainings- und Coaching-Programmen. Dabei will man in zwei Jahren zusätzliche 2.000 bis 3.000 Teilnehmer gewinnen. Als Dozenten wirken neben den Professoren der EBS Business School auch 40 fest angestellte Trainer sowie ein Netzwerk aus weltweit 120 Trainern mit.

Damit verfüge man über eine einmalige Mischung aus akademischer und praxisorientierter Expertise. Damit sollen zum Beispiel Personaler fit gemacht werden, um neue Strategien der Internationalisierung umzusetzen oder um ein Web-Training mit Präsenzunterricht sinnvoll kombinieren zu können. Die EBS sieht sich als Wettbewerber der großen Unternehmensberatungen und der internationalen Business Schools. Deutsche Trainingsinstitute seien oft nicht international genug, und auch die deutschen Business Schools seien bisher keine Konkurrenten. [www.ebs.edu](http://www.ebs.edu)

LUDWIG-MAXIMILIANS-UNIVERSITÄT

## Dritter Anlauf zum Human-Resource-Master

Der bereits zweimal gescheiterte Versuch, den Studiengang „Executive Master in Human-Resource-Management“ zu etablieren, soll nun an der Münchner Ludwig-Maximilians-Universität gelingen.

Das Aufgebot war völlig überdimensional. Sieben Podiumsmitgliedern – darunter zwei Personalvorstände und drei Pressesprecher – saßen weniger als einer Handvoll Journalisten gegenüber. Anlass war die Vorstellung des neuen Programms zum „Executive Master für Human-Resource-Management“ an der Fakultät für Betriebswirtschaft der Ludwig-Maximilians-Universität (LMU) München. Der berufsbegleitende Studiengang soll in Kooperation mit der HR Alliance und dem Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft unter der akademischen Leitung von Professor Ingo Weller, Direktor des Instituts für Personalwirtschaft der LMU, im Sommersemester 2011 starten.

Zur Unterstützung wurde ein Beirat gegründet, der sich vorwiegend aus Praktikern zusammensetzt. Mitglieder sind unter anderem Oliver Maassen, Bereichsvorstand Personal Hypovereinsbank, Personalexperte Professor Rainer Marr und Margret Suckale, ab 2011 Personalvorstand bei BASF. Die administrative Betreuung des Programms erfolgt über die Bayerische Akademie für Management und Technik (BAMT) im Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft (bbw) gGmbH.

Der Unterricht findet vor allem in Wochenendblöcken sowie in drei kompakten Seminarwochen statt. Zulassungsvoraussetzungen sind neben einem Erststudium eine mindestens dreijährige Berufserfahrung und das Bestehen einer hochschulspezifischen Eignungsprüfung. Die Studiengebühren liegen bei 28.500 Euro.

[www.hrmaster.bwl.lmu.de](http://www.hrmaster.bwl.lmu.de)

## Jetzt 4 Wochen von Haufe Personal Office Premium profitieren und kostenlos an Online-Seminaren teilnehmen!

Haufe Personal Office Premium liefert neben fundierten Fachinformationen und professionellen Arbeitshilfen zahlreiche **Online-Seminare**. Renommierte Referenten informieren Sie **live via Internet** zu den relevanten Themen der Personalarbeit.

### Die nächsten Seminartermine im Überblick:

Neue Regelungen zu Hartz-IV	Di., 18.01.2011	10:00 Uhr
Mitarbeiter führen im Gespräch	Di., 18.01.2011	17:00 Uhr
Änderungen zum Jahreswechsel	Mi., 26.01.2011	10:00 Uhr
Projekte erfolgreich starten	Di., 01.02.2011	17:00 Uhr

Registrieren Sie sich jetzt kostenlos und unverbindlich für den 4-Wochen-Test und melden Sie sich gleich zu den Seminaren Ihrer Wahl an:

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

Ich bin schon bei Haufe.

## Mit Haufe wissen Sie früher, was kommt. Versprochen.

Keine neuen Lohnsteuerkarten für 2011, schon wieder neue Beitragssätze in der Krankenversicherung, Änderungen bei der Jahresarbeitsentgeltgrenze und, und, und. Der Jahreswechsel bringt wieder zahlreiche Neuerungen für Ihre Personalarbeit mit sich. Wenn Sie hier unliebsame Überraschungen vermeiden wollen, dann setzen Sie auf eine sichere Lösung. Haufe Personal Office Premium unterstützt Sie mit:

- > Deutschlands umfassendster HR-Wissensdatenbank,
- > zeitsparenden Programmen und Arbeitshilfen,
- > maßgeschneiderten Online-Seminaren und einzigartigen Premium-Services.

Alles unter einer Oberfläche. Topaktuell. 100% rechtssicher.

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



**HAUFE.**

100 TOP-E-LEARNING-TOOLS

## Twitter und Facebook schmälern Bedeutung von Lernplattformen

Die Aufsteiger des Jahres bei der weltweiten Wahl zu den „100 Top-E-Learning-Tools“ heißen „Prezi“, ein Präsentations-Tool, das auf Platz 12 landete, „DropBox“, ein Datenspeicher zur Online-Synchronisierung von Daten, der auf Platz 13 vorrückte, „Edmodo“, ein Microblogging-Dienst für Lerngruppen (von Platz 88 im letzten Jahr auf Platz 46 gestürzt) und „Survey Monkey“, ein Online-Umfrage-Tool (von Platz 88 auf Platz 48).

Diese Top-100-Liste wird seit 2007 von Jane Hart veröffentlicht. Hart ist Vorsitzende des „Centre for Learning & Performance Technologies“ (C4LPT), das Firmen und Bildungseinrichtungen zum Thema IT und Lernen berät. In diesem Jahr waren weltweit 545 E-Learning-Anbieter und -Anwender an der Erstellung beteiligt. Die ersten zehn Plätze werden belegt von:

1. Twitter (Microblogging-Tool)
2. YouTube (Video sharing site)
3. Google Docs (Office collaboration suite)
4. Delicious (Social bookmarking tool)
5. Slideshare (Hosting presentations)
6. Skype (Instant messaging / VoIP)
7. Google Reader (RSS / Feed reader)
8. WordPress (Blogging-Tool)
9. Facebook (Social networking site)
10. Moodle (kostenloses Course-Managementsystem)

Erstaunlich ist, dass mit der Lernplattform „Moodle“ das erste „reinrassige“ E-Learning-Tool erst auf Platz 10 landete. Für E-Learning-Didaktiker ist es offensichtlich, dass sich derzeit immer mehr Lernaktivitäten auf die privaten Web-2.0-Aktivitäten verlagern. Oder anders ausgedrückt: Lernen und individuelle Web-2.0-Aktivitäten wachsen zusammen. Die Top-E-Learning-Tools werden in der Freizeit als Spielzeug und gleichzeitig zum Lernen bei der Arbeit genutzt.

Das Fazit für Personalentwickler: Was man täglich privat nutzt (Facebook, Twitter) ist auch gut geeignet, das Lernen zum User zu bringen. Auffällig ist auch, dass die meisten Werkzeuge „soziale“ Tools sind. Sie unterstützen die gemeinsame Art, Wissen zu schaffen. Ihre wichtigsten Funktionen fallen unter die Begriffe: Connection, Communication und Collaboration of Indivi-

duals. Jeder kann mit jedem Ressourcen, Ideen und Erfahrungen tauschen. Für die Unternehmen dürfte das auf mittlere Sicht bedeuten, dass sie unbedingt eine intensive Web-2.0-Kooperation der Lerner ermöglichen sollten, wenn sie wollen, dass ihre innerbetrieblichen Lernziele erreicht werden sollen. Außerdem lassen sich so die Produktionskosten von Lernangeboten senken. Der Nachteil dabei ist, dass informelles Lernen ausschließlich der Kontrolle des Lernalters unterliegt. Die Tools der Top-100-Liste kann sich jeder ganz einfach und

oft kostenlos beschaffen. Jeder kann jetzt sein eigenes „Ding“ machen. Es zeigt sich, dass man es künftig dem Einzelnen überlassen muss, seine Performance-Bedürfnisse zu befriedigen.

Auch für die US-Zeitschrift „Learning Technologies Magazine“ macht das Ranking eines klar: „Statt auf einer firmeninternen Lernplattform nach Antworten auf Probleme zu suchen, nutzen die Mitarbeiter lieber Tools wie Google, Wikipedia, YouTube oder Twitter und Facebook, um relevante Informationen zu bekommen.“

### 2. SYMPOSIUM DER „SYSTEMISCHEN PEERGROUP“

## Systemisches zum Anfassen

Systemische Trainer und Berater treffen sich am 15. Januar zu fachlichem Austausch, Networking und kollegialer Beratung im Süden.

Zum zweiten Mal lädt die „Systemische Peergroup München“ zu einem eintägigen Symposium in die Akademie Seefeld bei München ein. Die Teilnahmegebühr liegt bei 80 Euro. In Impulsvorträgen und insgesamt 12 Workshops sollen neue systemische Beratungsansätze und systemische Methoden vorgestellt und diskutiert werden.

Analog zur systemischen Arbeitsweise legen die Workshops den Fokus auf das gemeinsame Lernen und Ausprobieren von Inhalten und Tools. Alle Referenten geben ohne Scheu Impulse für den Beratungsalltag und beziehen umgekehrt neue Inspiration aus den Reaktionen der Teilnehmenden. Das Themenangebot ist vielfältig: Ein Workshop dreht sich zum Beispiel um die Einführung in die systemische



Foto: Ludwig Kannicht

**Markus Schwemmler**, Mitinitiator der „Systemischen Peergroup“ lädt nach Seefeld ein.

Mobbing- und Konfliktberatung. Begleitet wird das offizielle Programm von einem Networking-Dinner. Die Systemische Peergroup München ist seit 2006 aktiv. Zu den Initiatoren zählen Mitglieder der Ausbildung zum „Systemischen Berater“ am Institut für systemische Beratung Wiesloch (ISB) und am Odenwaldinstitut.

[www.system-worx.de](http://www.system-worx.de)

## w+w-Toolbox: Umgang mit Demütigungen

**Schwierige Chefs.** Mit Demütigungen durch Vorgesetzte angemessen umzugehen, ist für Mitarbeiter eine echte Herausforderung. Der US-Trainer und Psychologe Dr. Robert M. Bramson hat bereits 1981 ein Buch („Coping with difficult people“, Double Day, New York) veröffentlicht, das Betroffenen mit Rat weiterhilft. Es eignet sich sehr gut als Basis für Seminare mit dem Titel „Umgang mit schwierigen Chefs / Mitarbeitern / Kunden“. Als Beispiel fassen wir hier zusammen, was Bramson zu „aggressiven Chefs“ zu sagen hat, denen es geradezu Spaß macht, andere Leute zu demütigen und sie lächerlich zu machen. Er nennt diese Typen „Panzerfäuste“, weil deren aggressive Angriffe überraschend wie eine Panzerfaust kommen und dem Opfer das Gefühl geben, zerfetzt zu werden.



„Hier sitzt also das Superhirn. Wie schaffen Sie es bloß, immer alles falsch zu machen“, so beschimpfen „Panzerfäuste“ zum Beispiel gerne ihre Untergebenen, wenn sie ihnen einen „unzureichenden“ Bericht zurück auf den Schreibtisch knallen. Die auf diese Weise behandelten Mitarbeiter sind in der Regel den Tränen nahe und vom arroganten Tonfall eingeschüchtert. Die Panzerfaust kritisiert nämlich nicht nur das jeweilige Verhalten, sondern die Personen selbst. Panzerfäuste verachten ihre Opfer, sehen sie als minderwertige Wesen an, die es verdienen, tyrannisiert und verunglimpft zu werden.

### **Panzerfäuste verstehen.**

Panzerfäuste sind fest davon überzeugt, dass ihr Weltbild das einzig richtige ist und reagieren mit Ungeduld auf diejenigen, die das nicht erkennen. Sobald man nicht so funktioniert, wie sie es wollen, schlägt die Stimmung bei ihnen in Ungeduld und Reizbarkeit und natürlich in selbstgerechte Entrüstung und letztlich in unbändigen Zorn um. Die Missachtung anderer dient dazu, sich selbst ein Gefühl von Wichtigkeit und Überlegenheit zu verschaffen. Panzerfäuste unterliegen auch dem zwanghaften Drang, anderen beweisen zu müssen, dass sie recht haben. Schließlich erwarten sie, dass man vor ihnen wegläuft, und gleichzeitig verachten sie diejenigen, die das tun.

Wer sich von aggressiven Leuten herumschubsen lässt, wird für sie zu einem „Nichts“. Es ist deshalb laut Bramson sehr wichtig, ihnen etwas zu entgegnen – am besten etwas, das zur Unterbrechung der feindlichen Attacke führt. Dazu gibt Bramson den Opfern einer Panzerfaustattacke folgende Ratschläge:

#### **1. Lassen Sie dem anderen Zeit, sich zu beruhigen.**

Warten Sie einen Moment, um dem anderen Möglichkeiten zu geben, sich zu beruhigen. Bleiben Sie im Raum und schauen Sie den Schreihals direkt an und warten Sie.

#### **2. Achten Sie nicht auf Höflichkeit, sondern sorgen Sie dafür, dass Sie zu Wort kommen.**

Es wird oft nötig sein, die Panzerfaust zu unterbrechen, um sich ihm gegenüber zu behaupten. In solchen Fällen müssen Sie ihm das Wort abschneiden. Wenn Sie selbst unterbrochen werden, sagen Sie laut und nachdrücklich: „Sie haben mich unterbrochen.“ Andererseits bleibt Ihnen keine andere Chance, als die Panzerfaust zu unterbrechen. Machen Sie sich keine Gedanken darum, wie gut Sie sich ausgedrückt haben oder wie unhöflich es ist, andere zu unterbrechen. Sprechen Sie falls nötig, aber sprechen Sie! Oft hilft es, die feindselige Person zunächst laut und deutlich bei ihrem Namen zu nennen.

#### **3. Sprechen Sie von Ihrem eigenen Eindruck.**

Vermeiden Sie jeden Angriff auf die Person, auf die Panzerfaust, sagen Sie aber klar Ihre Ansicht und Ihre Wahrnehmung. Solche Worte lauten beispielsweise: „Meiner Meinung nach wäre es eine gute Idee ...“ oder auch „Ich stimme nicht mit Ihnen überein“ oder in abgeschwächter Form „Ich glaube, ich stimme nicht mit Ihnen überein“. Andere Möglichkeiten: „Ich merke, Sie halten nicht viel von X, ich aber habe ganz andere



## Umgang mit Demütigungen

Erfahrungen gemacht.“ Mit solchen Äußerungen sagen die Unterlegenen dem Angreifer nicht, was er tun soll, wie er sich fühlen und denken soll, nicht einmal, dass er sich im Irrtum befindet.

### 4. Vermeiden Sie eine frontale Auseinandersetzung.

So wichtig es ist, nicht vor der Panzerfaust davonzurennen, so wichtig ist es auch, einen offenen Kampf zu vermeiden. Panzerfäuste haben in der Regel lange geübt, andere mit aggressiven Mitteln klein zu halten. Sie haben einen guten Vorrat an sorgfältig angeeigneten, verletzenden Vokabeln oder Beleidigungen.

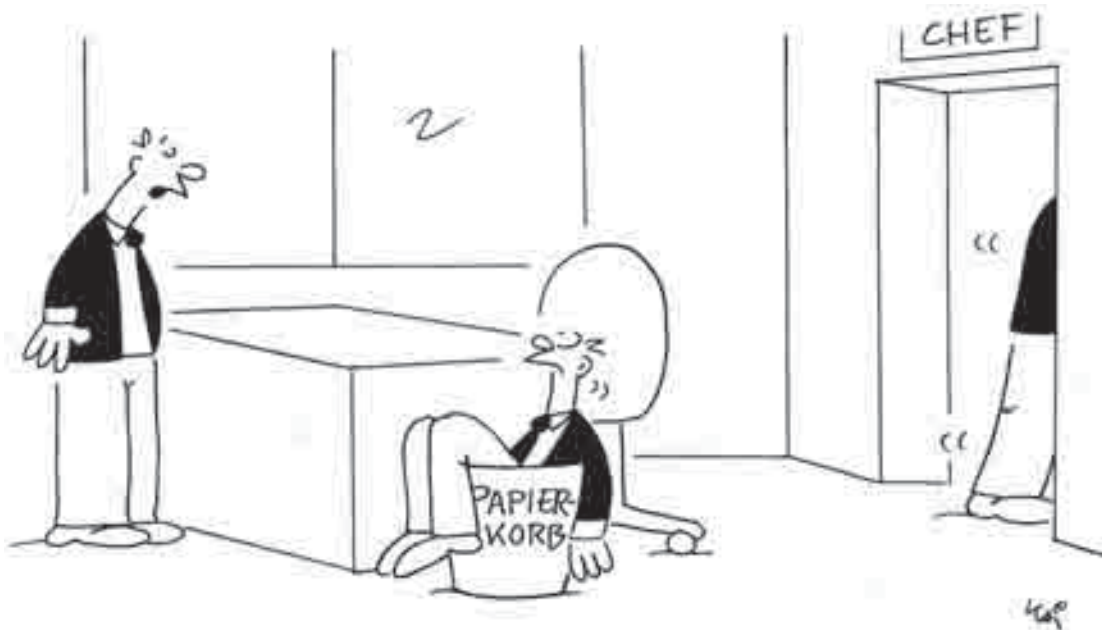
### 5. Seien Sie bereit, freundlich zu werden.

Wenn man einer Panzerfaust sachlich Paroli bietet, ohne sie anzugreifen, zeigt sich oft ein erstaunlicher Wandel in ihrer Handlung. Sie fängt nämlich an, geradezu freundlich zu reagieren. Der Volksmund sagt schließlich auch: „Biete dem Wüterich die Stirn und er wird dein Freund.“

### Formulierungsbeispiele für sachliche Gegenwehr.

Grundsätzlich gilt laut Bramson das Prinzip, sich zu behaupten, ohne zu kämpfen. Was sagt man zu einem Vorgesetzten, der bei einer Präsentation aufspringt und losbrüllt: „Genug, ich weigere mich, mir diesen Mist noch länger anzuhören.“ Man könnte zum Beispiel sagen: „Herr X, ich merke, dass Sie an meinem Meinungs-vorschlag momentan nichts Gutes finden können – ich habe es gehört. Aber ich stimme nicht mit Ihnen überein. Meiner Meinung nach ist es ein guter Vorschlag. Ich halte ihn für wichtig. Ich glaube, dass er helfen wird, einige Probleme zu überwinden, mit denen unser Unternehmen im Laufe der nächsten fünf Jahre konfrontiert wird. Ich möchte Sie deshalb bitten, zuzuhören ...“ Wichtig ist nur, dass man zum Ausdruck bringt, dass man die Autorität des Vorgesetzten nicht angreifen will. Als Notbremse, um nicht völlig gedemütigt vom Platz zu gehen, empfiehlt sich folgender Satz: „Sie können über meine Arbeit sagen, was immer Sie für richtig halten. Aber Sie haben nicht das Recht, mich in einer Weise zu behandeln, dass ich mir wertlos vorkomme.“

**Buchtipp:** Robert M. Bramson „Schwierige Chefs und wie man mit ihnen fertig wird“, Taschenbuch aus dem Verlag Droemer Knaur (1996).



„Na, immerhin hat er Sie nicht rausgeschmissen ...“

## SCHWIERIGE CHEFS

# Schäubles Ausraster beschäftigt Trainer



Foto: Porath

Schulz von Thun analysierte Schäuble auf dem „VIWIS E-Learning-Forum 2010“ im westfälischen Billerbeck.

Mehrere Trainer versuchten, das Verhalten von Bundesfinanzminister Wolfgang Schäuble zu erklären, der Mitte November seinen Pressesprecher vor laufenden TV-Kameras demütigte, weil er Dokumente für eine Pressekonferenz nicht rechtzeitig verteilt hatte.

Schäubles Verhalten sei „professionell fraglich“ gewesen, erklärte der Kommunikationspapst Professor Dr. Friedemann Schulz von Thun. Gleichzeitig sei es leicht zu erklären. Ausgehend vom Modell des „inneren Teams“ sei anzunehmen, dass bei Schäuble ein „Teil“ seiner Seele explodiert sei, der viel zu lange hinter der Mauer der Selbstdisziplin im „inneren Gefängnis“ gesessen habe. Solche unterdrückten „Außen-seiter“ vom Typ „Wüterich“ müssten unbedingt durch Coaching in das „innere Team“ integriert und damit zivilisiert werden.

In der Arbeitswelt sei so ein herabsetzendes Verhalten von Chefs „sehr weit verbreitet“, will der Münchener Psychologe und Stressforscher Louis

Lewitan beobachtet haben. Der Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung sagte er: „Abkanzeln ist ein Führungsprinzip von Menschen, die selbst keine souveränen Persönlichkeiten sind.“ Hinzu komme, dass Macht in der Lage sei, soziale Normen außer Kraft zu setzen, ergänzte der Arbeitspsychologe Professor Tim Hagemann vom Institut für Arbeitspsychologie und Arbeitsmedizin (IAPAM). „Führungskräfte in Machtpositionen unterdrücken ihre Gefühle weniger. Die Umwelt scheint dies zu akzeptieren, weil sie oft abhängig von der Führungskraft ist“, so Hagemann gegenüber „ZEIT online“.

Chefs sollten schon ihren Ärger zeigen, aber sich auch die Zeit nehmen, die Situation richtig zu bewerten. „Wer blind seinen Impulsen folgt, verspielt die Loyalität und das Vertrauen seiner Mitarbeiter.“ Das übergriffige Verhalten des Vorgesetzten müsse Konsequenzen haben. Der Rücktritt von Schäubles Sprecher sei ein sinnvolles Signal.

Der Pressesprecher von Schäuble sei eigentlich nur so behandelt worden, wie Chefs „halt gelegentlich ihre Mitarbeiter behandeln“, versucht Professor Dr. Fritz B. Simon, Universität Witten/Herdecke, den Ball flach zu halten. Er sei kein großer Anhänger von Schäuble, aber die Aufregung, die jetzt über seinen Kommunikationsstil in der Presse gezeigt werde, sei doch ziemlich verlogen und pathetisch. Der Pressesprecher solle sich nach einer Art „beschützten Arbeitsplatz“ umsehen, angesichts seiner „Zimperlichkeit“.

## Kompaktausbildung zum Konfliktmanagement-Trainer & Mediator! (m/w)

Ca. 2/3 DAX-30-Firmen haben sich schon für Veranstaltungen von CCC entschieden, DEM bundesweiten Spezialisten zum Thema Konfliktmanagement. Erlernen Sie in unserer **KOMPAKTAUSBILDUNG ZUM KONFLIKT-MANAGEMENT-TRAINER UND MEDIATOR** die Grundlagen solchen Erfolgs! Der nächste Durchlauf mit 4 mal 3 Tagen startet am 11. März 2011 (siehe rechts).

- 11.-13.03.11
- 01.-03.04.11
- 20.-22.05.11
- 17.-19.06.11



„Profitieren auch Sie von unserem langjährigen Knowhow und Erfolg!“

Werner Schienle (Geschäftsführer)

Diese auf insgesamt 12 Tage konzentrierte Kompaktausbildung bietet Ihnen eine professionelle und renommierte Ausbildung bei gleichzeitig überschaubarer zeitlicher und finanzieller Investition.

**JETZT ANMELDEN, SOLANGE NOCH PLÄTZE FREI!**



CCC Creative Communication Consult  
Siemensstraße 96 • 70469 Stuttgart

Tel.: 0711/ 889 53 7-1; Fax: -2  
info@c-c-c.de • www.c-c-c.de

## Die neue Koalition für 2011

# Lernen & Spaß

## Jetzt edutainment wählen

Bürgertelefon

**0800 8070607**

www.edutainment.com

*einfach lernen*



edutainment company

EDUCATION | TRAINING | ENTERTAINMENT

Unser Kandidat:  
Patrick Jentsch





# Speed up your Business

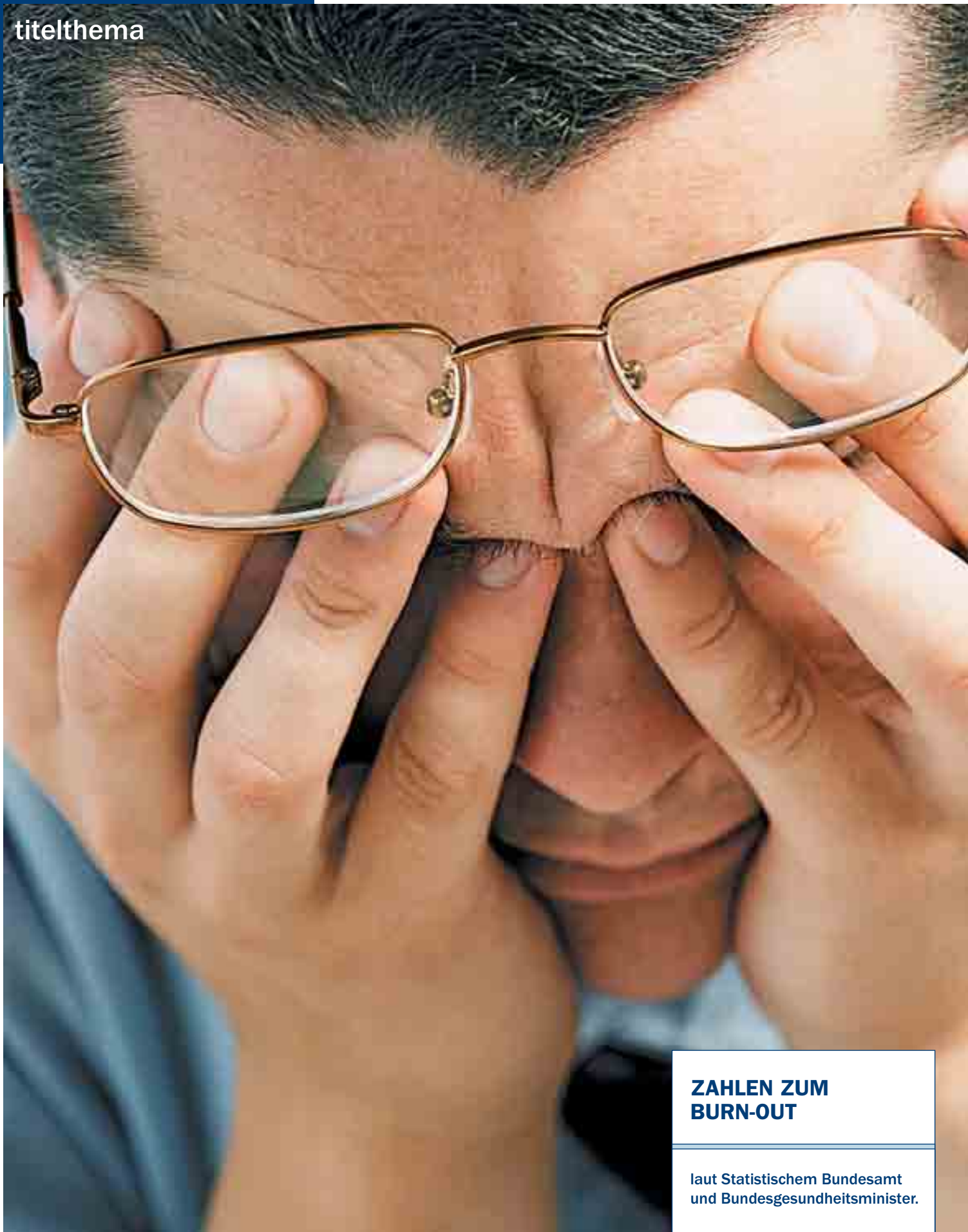
## Mit Haufe beschleunigen Sie Ihr Wissensmanagement. Versprochen.

Sind Sie sicher, dass Ihren Mitarbeitern alle rechtssicheren Informationen und Arbeitshilfen „just in time“ zur Verfügung stehen? Haben Sie schon einmal über ein optimiertes Wissensmanagement nachgedacht? Dann steigen Sie ein in die Haufe Business Line. Die neuen, wegweisenden Lösungen steigern maßgeblich die Effizienz im Betrieb und reduzieren so deutlich Ihre Kosten – und das in Rekordzeit. Mit anderen Worten: Sie beschleunigen Ihr Unternehmen. Versprochen.



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

**HAUFE.**



## ZAHLEN ZUM BURN-OUT

laut Statistischem Bundesamt  
und Bundesgesundheitsminister.

# Burn-out macht Karriere

**BETRIEBLICHE GESUNDHEITSPOLITIK.** Trotz des derzeitigen Wirtschaftsaufschwungs nehmen die psychischen Belastungen weiter zu. Schuld sind unter anderem die Überlastungen während der Krise, aber auch nicht mehr enden wollende Veränderungsprozesse, die sich durch eine extreme Arbeitsverdichtung, Informationsüberflutung und mangelnde Wertschätzung, zerfallende Beziehungen bis hin zu einem Sinn-Vakuum auszeichnen. Viele Unternehmen warten zu lange – bis eine Burn-out-Negativspirale unübersehbar ist.

**01.**

Um **32 %** stiegen von 2002 bis 2008 die Ausgaben für psychische Erkrankungen.

**02.**

Die Gesamtausgaben für alle Krankheiten stiegen im Schnitt nur um **16 %**.

**03.**

**5,2 Milliarden Euro** kostete 2008 die Behandlung von Depressionen.



→ „Der Aufschwung ist da, doch statt den Erfolg ihrer Mühen genießen zu können, sind viele Mitarbeiter am Boden zerstört“, hat Dr. Sabine Dembkowski, Gründerin und Direktorin von „The Coaching Centre“ mit Sitz in London und Köln, beobachtet. „In der Krise war die Anspannung so hoch, dass keiner die Überlastung gemerkt hat. Jetzt verzeichnen wir eine dramatische Zunahme von Burn-out-Fällen.“

Das Phänomen ist bekannt: Vor dem Urlaub klotzt man noch einmal kräftig ran. Kaum will man seine freie Zeit genießen, bekommt man eine schwere Erkältung. „Wenn die Stressbelastung nachlässt, kommen die Symptome“, bestätigt Karin von Schumann. „Wir haben zu viel geleistet“, warnt die Münchner Coaching-Expertin. Und jetzt komme es immer noch schlimmer. Statt für den Kriseneinsatz gelobt zu werden, erlebten die Angestellten in Deutschland gerade eine „Gratifikationskrise“. In der schweren Zeit hätten die Mitarbeiter die Zähne zusammengebissen. Jetzt bräuchten sie Entlastung, die lange versprochene Gehaltserhöhung oder zumindest Anerkennung. „Doch da kommt nichts“, beobachtet von Schumann.

### Keine Identifikation mehr mit der Firma

Eine deutliche Zunahme von psychischen Belastungen beobachtet auch Werner Fürstenberg. „Nach der Krise ist der Druck noch größer geworden“, sagt der Geschäftsführer des Fürstenberg Instituts in Hamburg. Einen Grund dafür sieht er in den teils massiven Umstrukturierungen während der Krise. „Da wurden die Mitarbeiter oftmals stark verunsichert“, so

der Diplom-Pädagoge. So mancher Mitarbeiter wisse inzwischen nicht mehr, in welcher Abteilung er morgen arbeiten werde und etliche Mitarbeiter würden nicht mehr entsprechend ihres Potenzials und ihrer Fähigkeiten eingesetzt. Zudem hätten viele Unternehmen den Fehler gemacht, die Change-Prozesse nicht richtig zu gestalten. „Da hat dann der Vorstand entschieden, welche Abteilung umgebaut oder welcher Bereich ausgelagert wird, aber man hat es versäumt die Mittelmanager mitzunehmen“, sagt Fürstenberg. „Die wickeln zwar die Entscheidungen ab, aber es gibt keine Identifikation mehr mit dem Arbeitgeber.“

Welches Ausmaß psychische Belastungen inzwischen haben, kann Fürstenberg an den Zahlen seines Instituts sehen, das sogenannte „Employee-Assistance-Programme“ anbietet. Mit mehr als 70 Firmen gibt es bereits einen Dienstleistungsvertrag für die externe Mitarbeiterberatung. Dabei zahlen die Firmen eine Pauschale von drei bis vier Euro pro Mitarbeiter und Monat. Dafür kann sich jeder Mitarbeiter mit Problemen bei dem Institut melden und bekommt eine fachkundige Beratung.

2009 wurden so mehr als 6.000 Mitarbeiter betreut, und inzwischen nehmen auch immer mehr Führungskräfte die Beratung in Anspruch. „Heute stehen psychische Belastungen am Arbeitsplatz mit 40 Prozent an erster Stelle“, sagt Fürstenberg. Vor acht Jahren lag der Anteil noch bei zwölf Prozent. An zweiter Stelle kommen mit 25 Prozent familiäre Probleme, gefolgt von psychosomatischen Problemen mit 20 Prozent und Suchtproblemen mit zehn Prozent.

Die Brisanz des Themas belegen auch andere Zahlen. Laut AOK stiegen die

Fehlzeiten aufgrund psychischer Erkrankungen zwischen 1995 und 2008 um 80 Prozent. Unter allen Krankheiten nahmen die Ausgaben für psychische Störungen am schnellsten zu und lagen 2009 bei 28,7 Milliarden Euro. 2002 betragen die direkten Krankheitskosten noch 23,3 Milliarden Euro. Laut Angaben der Deutschen Rentenversicherung waren psychische Erkrankungen bereits 2009 mit 37,7 Prozent die häufigste Ursache für eine frühzeitige Verrentung. 2001 lag der Anteil erst bei 26,8 Prozent.

### Zunahme psychischer Störungen rüttelt Chefs auf

„Die Zahlen rütteln inzwischen auch die Topmanager auf“, sagt Dr. Werner Kissling, Leiter des Centrums für Disease-Management am Klinikum rechts der Isar der Technischen Universität München. „Zwei Tage pro Jahr fällt jeder Mitarbeiter durchschnittlich wegen psychischer Erkrankungen aus“, rechnet der Mediziner vor. Dazu komme rund das Zehnfache an Kosten aufgrund von Präsentismus. Das ergebe bei einem Unternehmen mit 1.000 Mitarbeitern schnell einen hohen einstelligen Millionenbetrag.

Befürchteten die Unternehmen vor einigen Jahren noch einen erheblichen Imageschaden, wenn sie zugeben, dass ihre Mitarbeiter unter psychischen Problemen leiden, so werde das Thema heute deutlich offener diskutiert. Konzerne wie die Deutsche Bahn, die Telekom und Daimler gingen das Problem inzwischen offensiv an, so Kissling. So berichtete zum Beispiel Dorothea Mayer, Werksärztin beim Autobauer Daimler, im November auf einem Kongress über den Umgang mit psychischen Belastungen. Drei Kongresse

# 04.

Die Anzahl der Psychotherapeuten stieg von 16.500 2002 auf **20.000 2008**.

# 05.

Die Ausgaben für Psychopharmaka stiegen von 2002 bis 2008 um **rund 70 Prozent**.

# 06.

Psychische Krankheiten sorgten 2009 für Produktionsausfälle von **4 Mrd. Euro**.



zum Thema psychische Belastungen am Arbeitsplatz hat Kisslings Zentrum 2010 veranstaltet. Alle drei waren mit insgesamt mehr als 1.300 Teilnehmern überbucht. „Das Interesse ist gigantisch“, freut sich der Mediziner. Schließlich hat der Begriff Burn-out Karriere gemacht. Ob in den Medien oder auf Kongressen, nie zuvor war das Thema so präsent. Immer häufiger outen sich dabei auch Führungskräfte und berichten von ihrem Burn-out, und manche – wie die Medienprofessorin Mirjam Meckel – schaffen es mit der Beschreibung ihrer Burnout-Erfahrungen sogar in die Bestsellerliste.

Für Professor Dr. Andreas Hillert, Chefarzt der Medizinisch-Psychosomatischen Klinik Roseneck in Prien am Chiemsee, ist Burn-out inzwischen schon so etwas wie eine „Trophäe für den modernen Helden der Arbeit“ geworden. Schließlich trifft es vor allem die Besten und die Engagiertesten. Denn nur wer entflammt war, also mehr gearbeitet hat als andere, brennt auch aus. Auch wenn das Leid der Betroffenen zweifellos hoch sei, so Hillert, empfänden sich viele Patienten nicht als psychisch krank, sondern eben „nur“ infolge hoher Arbeitsbelastung, heftiger Konflikte und Kränkungen ausgebrannt.

## Eigentlich gibt es keine Burn-out-Diagnose

Dabei stehe die Selbstverständlichkeit, mit der heute über Burn-out gesprochen wird, in krasssem Missverhältnis zur wissenschaftlichen Evidenz. Denn medizinisch gibt es keine Burn-out-Diagnose. „Bereits die Frage, wie Burn-out diagnostiziert werden soll, ist ein ungelöstes Problem“, so Professor Hillert. So gebe es bisher keine Übereinkunft darüber, welche Symptome verbindlich über welche Zeit und in welcher Intensität vorliegen müssten, damit von Burn-out gesprochen werden könne. Dabei ist die Liste der Beschwerden, die mit Burn-out assoziiert werden, lang: Niedergeschlagenheit, Antriebs- und Freudlosigkeit, vegetative Überreaktionen, Verspannungen, Kopfschmerzen, Schlafstörungen, gastrointestinale Beschwerden, Substanzmissbrauch, Zunahme der Fehl- oder Krankheitstage, Abnahme kognitiver Fähigkeiten, Abflachen sozialer Beziehungen, Verzweiflung,

Aggressivität, arbeitsplatzbezogene Ängste oder gar Suizidgedanken. Eingewiesen werden Burn-out-Patienten meist mit der Diagnose „Major Depression, mittelgradig“. Schon der Begriff Erschöpfungsdepression sei nur ein Entgegenkommen gegenüber dem Klienten, so Hillert. Schließlich gehöre Erschöpfung immer zu einer Depression.

Doch was aus wissenschaftlich-methodischer Sicht desaströs anmutet, ist für den Erfolg des Burn-out-Begriffs offenbar entscheidend. „Gerade die Vieldeutigkeit und die nicht durch eine stigmatisierende Verwandtschaft mit psychiatrischen Diagnosen belastete Aura des Begriffs sind die Basis für seine hohe Akzeptanz unter den Betroffenen“, so der Professor. Burn-out habe daher das Potenzial zur Rettung des Individuums in der postmodernen Lebens- und Arbeitswelt.

„Burn-out ist eine gute Chiffre für tolle Kerle“, bestätigt sein Münchner Kollege Dr. Kissling. „Führungskräfte kommen wegen Burn-out zu uns, wegen psychischer Probleme wären sie nie gekommen.“ Sensibilisiert werden sie durch die Schulungen, die Kissling und seine Kollegen durchführen. Da geht es dann um Themen wie: Wie erkenne ich psychische Probleme bei meinen Mitarbeitern? Wie spreche ich das heikle Thema am besten an? Wie gestalte ich eine gute Wiedereingliederung? „Führungskräfte tun sich schwer damit“, beobachtet Kissling. „Sie können oft nicht zuhören oder geben ihren Angestellten gleich Tipps.“ Doch die Schulungen haben auch noch einen weiteren Effekt. Wenn Führungskräfte lernen, wie sie ein Burn-out-Symptom bei ihren Mitarbeitern erkennen, dann entdecken sie oft auch selbst, dass sie gefährdet sind.

„Wir brauchen vor allem eine Kultur der Achtsamkeit“, fordert Fürstenberg. Führungskräfte müssten besser darauf achten, wenn ein Mitarbeiter dauerhaft gereizt sei und seine Leistung sinke. Das sei dann auch offen anzusprechen. Denn bereits heute habe man vor allem ein Präsentismus-Problem. Die Mitarbeiter seien zwar am Arbeitsplatz, aber nicht leistungsfähig. „Hier werden künftig die meisten Kosten entstehen“, so der Institutsleiter. Zudem müssten Führungskräfte auch stärker ihrer Fürsorgepflicht nach-

kommen und sich für ihre Mitarbeiter einsetzen. Dazu gehöre auch, sich gegen unrealistische Zielvorgaben von oben zu wehren.

## Gute Führungskräfte senken Burn-out um 20 Prozent!

Welche Schlüsselrolle Führungskräfte spielen, zeigt eine Studie der Bertelsmann Stiftung zur sozialen Unterstützung. Ein Mitarbeiter, der einen 20 Prozent höheren Support von seinem Vorgesetzten bekommt als eine Vergleichsperson, hat zehn Prozent niedrigere Burn-out-Werte (gemessen mit dem Copenhagen Burnout Inventory). Speziell bei hochbelasteten Mitarbeitern sei das eine bedeutsame Verbesserung, schreiben die Autoren. Ihr Fazit: Sozialunterstützendes Verhalten von Führungskräften hat einen deutlichen und zeitlich unmittelbaren Einfluss auf die arbeitsbezogenen Belastungswerte der Mitarbeiter. Dieses Verhalten ist aber eine kontinuierliche Führungs- →



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

Burn-out-Alarm

Sylvia Kéré Wellensiek



# Ausbrennen oder zu neuer Lebensqualität finden

Derzeit befindet sich ein Großteil meiner Seminarteilnehmer und Coachees am Rande ihrer Kräfte. Und dabei handelt es sich nicht um „Weicheier“ oder „Jammerlappen“. Oft betrifft es die engagiertesten Mitarbeiter und Führungskräfte, die sich einsetzen, Verantwortung übernehmen, gewissenhaft ihren Aufgaben nachgehen, Konflikte anpacken und Netzwerke pflegen. Diese für ein Unternehmen so wichtigen Leistungsträger, geraten unter den heutigen Arbeitsbedingungen mehr und mehr unter Druck. Die Folge ist ein dramatischer Anstieg psychosozialer Erkrankungen, auf

genommen: Abgebaute Stellen werden nicht mehr besetzt. Bei Urlaub oder Krankheit gibt es keine Vertretung.

- Viele Führungskräfte haben schlichtweg keine Zeit, ihre Mitarbeiter zu führen.
- Die Unternehmenskultur verkommt oft zu reinen Lippenbekenntnissen. Uneingelöste Versprechen sind aber Motivationskiller und führen zu gefühlter „Sinn-Losigkeit“.
- „Führen mit Zielen“ verfehlt immer öfter die gut gemeinte Wirkung. Unrealistische Zielsetzungen können nur mit Druck weitergereicht werden.

## „Stress wird ganz anders erlebt, wenn man vom Chef ehrlich gelobt wird.“

“

Wenn wir den Mut fassen und unsere bisherigen Denk- und Verhaltensweisen radikal auf den Prüfstand stellen, dann kommen wir schnell zu der kuriosen Erkenntnis,

den unser Gesundheitssystem nicht vorbereitet ist. Sowohl auf wirtschaftlichem, gesellschaftlichem und privatem Gebiet werden wir von einer noch nie dagewesenen Komplexität herausgefordert. An ihr können wir uns verschleifen und ausbrennen oder über uns selbst hinauswachsen und zu einer neuen Lebensqualität finden.

Die aktuellen, burnout-relevanten Arbeitsplatzbedingungen lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

- Die Arbeitsbedingungen haben sich komplett verändert: Arbeitsverdichtung, Informationsüberflutung, mangelnde Wertschätzung, zerfallende Beziehungen, keine Regenerationszeiten.
- Den klassischen „Change-Prozess“ gibt es nicht mehr! Ein Prozess hat einen definierten Anfang und ein Ende. Heute ist alles ständig in Veränderung. Dazu bedarf es einer neuen inneren Haltung.
- Viele Maßnahmen, die in der Krise eingeführt wurden (und von den Arbeitnehmern in höchster Not akzeptiert wurden), werden nun nicht zurück-

dass wir noch viel zu stark in der Vergangenheit verhaftet sind. Unsere Eltern waren die maßgeblichen Vorbilder. Ihnen verdanken wir unsere Wirklichkeitskonstrukte und Lebensstrategien. Wir leben jetzt zwar in der globalisierten Wissens- und Informationsgesellschaft, aber unser Mindset ist dieser Realität noch nicht gewachsen. Viel zu oft agieren wir aus tiefen Prägungen heraus, die beim Aufbau der Industriegesellschaft sinnvoll waren. Glaubenssätze wie: „Genug ist nicht genug“, „Erst die Arbeit, dann das Vergnügen“ oder „Nicht geschimpft, ist genug gelobt“ kollidieren mit offenen Märkten, uneingeschränkter Informationsflut, hohem Stresspegel. Nur ein Beispiel: Stress wird ganz anders wahrgenommen, wenn man von seinem Chef ehrlich gelobt wird. Leider sagen immer mehr Angestellte, dass sie Wertschätzung wenn überhaupt, nur noch von Kunden bekämen. Fazit: Unsere innere Haltung passt mit den äußeren Anforderungen nur rudimentär zusammen. Was nützt uns unser Wohlstand, wenn wir unser Menschsein verlieren?

Sylvia Kéré Wellensiek, Fischen am Ammersee, ist Expertin für Change-Management und Unternehmens-Resilienz sowie Führungskräfte- und Teamentwicklung. Sie arbeitet freiberuflich als Trainerin und Coach und hat gerade das Buch „Integrales Coaching“ (Beltz Verlag, 2010) veröffentlicht. Ihre Arbeitsmethode nennt sie „Human Balance Training (H.B.T.)“. Sie bietet Ausbildungen zum Business-Coach und zum Resilienz-Berater an. [www.whtraining.de](http://www.whtraining.de)

→ aufgabe, die man nicht bevorraten kann und deren Wirkung nicht über längere Zeiträume anhält. Wichtig ist daher auch der Aspekt der Erreichbarkeit der sozialen Unterstützung: Eine Führungskraft, die zwar eine ausgeprägte Fähigkeit zu sozialer Unterstützung hat, jedoch selten anwesend oder erreichbar ist, unterstützt ihre Mitarbeiter daher nicht optimal. Wie wichtig die präventive Arbeit ist, zeigen Zahlen des Fürstenberg Instituts. In etwa 80 Prozent der Burn-out-Verdachtsfälle hilft eine gezielte Beratung. Höchstens 20 Prozent der Mitarbeiter werden anschließend zu ärztlichen und nicht ärztlichen Therapeuten weitervermittelt, wenn zum Beispiel eine ambulante Psychotherapie, eine stationäre Therapie oder eine Reha-Maßnahme in einer Suchtklinik erforderlich sind.

Als „gezielte Beratung“ wünschen sich die betroffenen Führungskräfte oft erst einmal ein paar Sitzungen mit einem Coach – in der Hoffnung, dass das die am wenigsten „schmerzhaft“ Form sei, schnell wieder funktionstüchtig zu werden. „Statt ärztliche oder therapeutische Hilfe in Anspruch zu nehmen, versuchen viele ihre psychischen Probleme unter dem Deckmäntelchen des Coachings unterzubringen“, kritisiert die Kölner Coaching-Expertin Dr. Sabine Dembkowski. Es sei eben einfacher, zum Coach zu gehen als zu dem Mann im weißen Kittel. Aber oft habe der Klient bereits manifeste psychosomatische Beschwerden wie Schlafstörungen, Ohrensausen, Schwindel oder Kopfschmerzen. Dembkowski erklärt ihm dann erst mal, was seriöses Executive Coaching leisten kann und was nicht und dass seine Probleme eine andere Art von Behandlung brauchen, denn für ein drohendes oder manifestes Burn-out-Symptom genügt ein Coaching ganz bestimmt nicht.

„Da ist eine Veränderung tiefgehender Verhaltensmuster notwendig, die ein Coach nicht leisten kann“, so Dembkowski. Gefährlich finde sie es, wenn sich immer mehr Coaches auf Burn-out spezialisierten und darin eine Marktlücke entdeckten. „Da kommt dann die ehemalige Personalreferentin und will künftig Burn-out-Kranke coachen“, staunt Dembkowski. „Ein Coach hat keine dezidierte Ausbildung für die Behandlung

von Burn-out-Patienten und kann seine Klienten sogar in den Suizid treiben“, warnt Chefarzt und Burn-out-Experte Professor Hillert. Wer einem Burn-out-Betroffenen etwa sage, er müsse nur richtig wollen und sein Ziel ins Visier nehmen, treibe ihn noch tiefer in die Depression. Ein Coach solle daher eine substanzielle Ahnung davon haben, wo psychische Erkrankungen anfangen. Es sei schon ausreichend, wenn ein Coach das bestehende Risiko zum Burn-out aufzeigen könne, aber nicht die Krankheit selbst behandle, ist auch Karin von Schumann überzeugt. Es gebe eine klare Grenze, ab der medizinische Hilfe nötig sei. „Wenn ich sehe, dass die Beanspruchung arbeitsbezogen ist und es im persönlichen Bereich noch Ressourcen gibt, dann habe ich als Coach Ansatzpunkte“, sagt die Münchner Coaching-Expertin. Wenn es aber zusätzlich Probleme in der Familie gebe, soziale Kontakte abgebrochen worden seien und auch keine Freunde mehr da seien, dann sei das kein Fall mehr für den Coach.

## Neue spezialisierte Coaching-Ausbildungen

Allerdings gibt es gravierende Versorgungslücken, wenn jemand in eine ambulante Therapie oder eine Burn-out-Klinik gehen will. Wartezeiten von bis zu neun Monaten sind keine Seltenheit. Deshalb ist es sinnvoll, wenn Coaches speziell ausgebildet würden, um psychisch belastete Menschen in den Unternehmen zu begleiten.

Eine entsprechende Zusatzausbildung für Coaches mit fünf Jahren Coaching-Erfahrung bietet zum Beispiel die Köppel Akademie in München an. Die Fortbildung, die gerade zum ersten Mal durchgeführt wird, trägt den Titel „Ausbildung zum sozio-medizinischen Coach“ und will eine Brücke schlagen zwischen dem Business Coaching und der Therapie. Der sozio-medizinische Coach soll laut Christine Köppel ein „unterstützendes und stabilisierendes Moment“ für erkrankte Arbeitnehmer sein. Er soll vorbeugend arbeiten, sich bei Bedarf um medizinische oder therapeutische Hilfe kümmern und das Wiedererkrankungsrisiko minimieren. Die berufsbegleitende Ausbildung dauert zwei Jahre und besteht aus 30

Bausteinen. Die Ausbildungskosten sind entsprechend hoch und liegen bei 8.900 Euro plus Nebenkosten.

Einem ähnlichen Ziel dient auch die neue Ausbildung zum „Resilienz-Berater“, die Sylvia K. Wellensiek, W&H Training, Fischen am Ammersee, im Januar 2011 startet. Sie umfasst sechs Wochenendmodule (20 Tage, 5.000 Euro). Im wirtschaftlichen Kontext geht die Definition des Begriffs „Resilienz“ für Wellensiek über die individuelle Stabilität hinaus und umfasst auch die Anpassungsfähigkeit einer Organisation an Veränderungen. Der Resilienz-Berater soll Führungskräfte und Mitarbeiter dabei unterstützen, die persönliche und organisationale Widerstandskraft und Flexibilität zum Wohle des Unternehmens zu entwickeln. Die Ausbildung möchte auch zu einer neuen Stellenbesetzung im Unternehmen inspirieren: Dem Resilienz-Manager. Der sollte sich explizit für die optimale Entfaltung der vorhandenen Potenziale kümmern.

Bärbel Schwertfeger ●



Jetzt bewerben!



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

# „In der Krise hat man einfach viele Probleme ignoriert“

**INTERVIEW.** Dass sich Unternehmen inzwischen auch mit dem Thema der psychischen Belastung beschäftigen, ist für den Gründer und ärztlichen Direktor der Heiligenfeld Kliniken in Bad Kissingen, Dr. Joachim Galuska, nur ein erster Schritt. Ziel sollte eine Unternehmenskultur sein, die den Mitarbeitern dauerhaft einen gesunden Lebensstil ermöglicht.

Dr. med. Joachim Galuska, Vorkämpfer für eine ganzheitliche Burn-out-Therapie



**Gesundheit ([www.psychosoziale-lage.de](http://www.psychosoziale-lage.de)) gestartet. Was war der Anlass und was wollen Sie bewirken?**

**Galuska:** Entstanden ist die Idee während einer mehrmonatigen Weltreise in Asien. Da habe ich beobachtet, dass mit der Steigerung des Wohlstands auch die Risse in den Sozialstrukturen und die psychosozialen Probleme zunehmen. In Vietnam ist das noch seltener der Fall als in Thailand und dort ist es noch besser als in dem relativ hoch entwickelten Malaysia.

In Deutschland haben psychosoziale Störungen in den letzten drei bis vier Jahren enorm zugenommen. Sie stehen inzwischen an erster Stelle bei der frühzeitigen Verrentung und auf Platz 2 bei den Krankheitstagen. Wir wollen daher zu einem offenen gesellschaftlichen Dialog über die psychosoziale Lage, ihre möglichen Ursachen und sinnvolle Handlungsansätze aufrufen. Es kann doch nicht sein, dass ein Drittel der Bevölkerung innerhalb eines Jahres seelisch erkrankt und das Problem trotzdem noch immer verdrängt wird.

**Liegt die rasante Zunahme nicht auch daran, dass man psychische Erkrankungen heute eher erkennt?**

**Galuska:** Die Steigerungen lassen sich sicher auf mehrere Faktoren zurückführen. Einmal erkennen die Hausärzte in der Tat heute psychische Störungen eher. Früher haben sie vor allem die körperlichen Beschwerden behandelt. Zweitens sind die Menschen heute eher bereit, zuzugeben, dass sie nicht mehr mit den Anforderungen zurechtkommen. Das gilt vor

**Im letzten Jahr hat das Thema Burn-out eine steile Karriere hingelegt. Wie sind Ihre Erfahrungen?**

**Dr. Joachim Galuska:** Fundierte Zahlen zu Burn-out-Fällen kann es nicht geben, weil Burn-out keine anerkannte medizinische Diagnose ist. Daher ist auch keine statistische Auswertung möglich. Unsere Erfahrung zeigt jedoch, dass immer mehr Menschen mit einer Burn-out-Symptomatik in unsere Kliniken kommen. Vor allem aus den Berufsgruppen der Führungskräfte und Unternehmer haben wir vermehrt Patienten. Bei vielen Berufs-

gruppen – darunter auch bei Führungskräften – gab es 2010 im Vergleich zum Vorjahr eine Steigerung der Patientenzahlen. Psychologisch kann man das so erklären, dass sich die Menschen in Krisenzeiten zusammenreißen, um irgendwie zu „überleben“. Entspannt sich die Lage wieder, treten die in der Krisenzeit ignorierten Probleme stärker in den Vordergrund.

**Sie haben im Internet gemeinsam mit 21 Chefarzten von Psychosomatischen Kliniken einen Aufruf zur psychosozialen**

Foto: Heiligenfeld



## Zukunft im Kopf.



allem für Frauen. Die machen auch 75 Prozent unserer Patienten aus. Männer gestehen sich das noch immer weit seltener ein. Und drittens gibt es eine echte Zunahme der Belastung, vor allem auch im beruflichen Feld. Das Tempo wird immer höher, die zu bearbeitende Informationsmenge immer größer. Die Anforderungen an Flexibilität und Leistung steigen. Wir sind viel effizienter geworden, aber es ist auch alles härter geworden.

### Also ist die Arbeitswelt schuld?

**Galuska:** Nicht nur. Wir leben in einer Leistungsgesellschaft, in der das Thema Leistung in jedem Bereich forciert wird und die Bevölkerung sich damit längst identifiziert hat. Man will heute alles: Die steile Karriere, die funktionierende Familie, den großen Freundeskreis und sich dabei auch noch selbst verwirklichen. Die persönlichen Ansprüche sind also enorm gestiegen. Aber leider haben unsere Fähigkeiten, mit den steigenden Anforderungen adäquat umzugehen, nicht in dem gleichen Maße zugenommen. Dazu kommt, dass die Kompensation über das soziale Netz geringer geworden ist. Heut hat man zwar viele Freunde, aber das sind meist nur oberflächliche Freundschaften.

### Inzwischen haben die Unternehmen die Problematik erkannt und sprechen über das Thema. Das müsste doch in Ihrem Sinne sein.

**Galuska:** Die Unternehmen gehen gerade den ersten Schritt. Sie geben zu, dass sie Mitarbeiter mit Burn-out haben und das Thema nicht in den Griff bekommen. Kongresse dazu sind natürlich gut, weil das Thema psychische Belastungen ins Bewusstsein kommt. Aber das was dort besprochen wird, ist meist nur die Oberfläche. Da bekommt man dann ein paar Zahlen und Hinweise zur Entspannung oder zur Work-Life-Balance. Aber man müsste viel tiefer gehen. Das Entscheidende ist doch, wie man eine Unternehmenskultur aufbauen kann, die die Gesundheit der Mitarbeiter schützt. Was in den Unternehmen derzeit gemacht wird, ist nur ein Blick auf die Dekompensation der Störungen. Das ist alles nur kurativ, aber nicht präventiv. Aber auch Verhaltensprävention ist nur dann wirksam, wenn das neue Verhalten am Arbeitsplatz auch

gefördert wird. Also müssen sich auch der Arbeitsplatz und die Unternehmenskultur ändern und die wird wiederum von den Führungskräften gestaltet. Sie müssen verstehen und akzeptieren, dass Menschen nicht nur Leistungsträger und Kostenfaktoren sind, sondern auch eine Seele haben.

### Was wären denn sinnvolle Maßnahmen?

**Galuska:** Wir brauchen einen gesellschaftlichen Dialog, um uns unsere Situation bewusst zu machen. Dabei muss der präventive Gedanke die ganze Gesellschaft durchdringen, also die Politik, die Wirtschaft, die Medien, aber auch die Schulen. Die Kinder sollten bereits in der Schule lernen, wie sie mit ihren Gefühlen umgehen oder wie sie sich entspannen können. Das sind Dinge, die wir unseren Patienten oftmals erst beibringen müssen.

### Wie sieht denn so ein Burn-out-Programm in Ihrer Klinik aus?

**Galuska:** Bei uns landet man ja erst, wenn alle ambulanten Möglichkeiten erschöpft sind. Die Menschen kommen mit psychischen Erkrankungen wie Depressionen, Anpassungsstörungen oder Alkoholproblemen. Die häufigste Diagnose ist Depression. Während der sechs- bis achtwöchigen Behandlung geht es um eine grundlegende Veränderung des Lebensstils. Unsere Kompetenz als Klinik besteht dabei darin, dem Patienten ein umfassendes Behandlungskonzept anzubieten, in dem er heilen kann. Das ist eine Kombination von verschiedenen Angeboten wie Gesprächsgruppen, Bewegungsprogramme, Entspannung, Mal- oder Aggressionsgruppen. Die Wirkung kommt nicht durch ein einzelnes Therapieangebot, sondern durch das gesamte Umfeld. Ziel ist es, dass der Patient lernt, gesund mit sich umzugehen und danach wieder ein Leben zu führen, das er leben kann.

### Was können Menschen tun, um sich vor einem Burn-out zu schützen?

**Galuska:** Jeder Mensch sollte sich immer wieder fragen: Kann ich das, was ich mache, überhaupt noch vor mir selbst vertreten?

Interview: Bärbel Schwertfeger ●

Das neue Programm für  
Fach- und Führungskräfte.

Gleich anfordern unter:  
Telefon 0761 898-4422

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

**MEDIEN.** Das Motto des lebenslangen Lernens wird von den großen deutschen Tageszeitungen nicht mit Leben erfüllt. Zumindest gilt das für deren wöchentliche Karrierebeilagen, die die Stellenmärkte einleiten. „wirtschaft + weiterbildung“ hat die Karriereseiten eines bestimmten Wochenendes miteinander verglichen.

# Karrierebeilagen im Test

„Früher war mehr Lametta“, nörgelte in einem Sketch von Vicco von Bülow Opa Hoppenstedt am Weihnachtsbaum seiner Familie herum. „Früher war mehr Weiterbildung“, so lautet in Anlehnung an Lorient die Botschaft dieses Artikels, in dem die Redaktion von „wirtschaft + weiterbildung“ die Karrierebeilagen von vier überregionalen deutschen Tageszeitungen unter die Lupe nimmt. Zusätzlich berücksichtigen wir noch das Handelsblatt. Infrage gekommen wären auch noch die „Financial Times Deutschland“ und die „Tageszeitung“ (taz), die aber keine wöchentliche Karrierebeilage produzieren. Anlass für unsere Analyse ist der Relaunch der „Karriere-Welt“, die jeden Samstag der Tageszeitung „Die Welt“ (und montags zusätzlich der „WELT KOMPAKT“) beiliegt. Mit einer Extraseite oder gar einer separaten Beilage zum Thema „Karriere“ werten alle großen regionalen wie überregionalen Tageszeitungen samstags ihren Stellenteil auf. Da zu einer Karriere nach unserem Verständnis immer auch Weiterbildung gehört, geht es hier um die Frage, inwiefern es den großen Tageszeitungen mit ihren Karriereseiten gelingt, einem berufstätigen Leser Informationen rund um das Thema Weiterbildung zu vermitteln. Als Stichtag haben wir das Wochenende vom 11./12. Dezember 2010 gewählt. Konkret geht es um:

## 1 „Beruf und Chance“ (FAZ)

Die samstägliche Karrierebeilage der „Frankfurter Allgemeinen Zeitung“ (FAZ) trägt den Titel „Beruf und Chance“. Die vier bis acht Seiten sind optisch sehr großzügig gestaltet. Der auffällig illustrierte Aufmacherartikel geht über die ganze

erste Seite. Nur am rechten Rand gibt es noch einen schmalen Gastkommentar. Am Stichtag handelt der Aufmacher von einer aktuellen Studie, deren Botschaft lautet: Die Beschäftigungsdauer von Angestellten nimmt nicht ab, sondern zu und liegt derzeit bei durchschnittlich 10,8 Jahren. Der Gastkommentar stammt von einem Schriftsteller und Rechtsanwalt zum Thema „Arbeitsorganisation“.

Der zweite Artikel setzt sich aus drei anonymisierten Berichten leitender Angestellter zusammen, die arbeitslos wurden. Dazu gibt es ein Interview mit einer Managementvermittlerin von der Arbeitsagentur („Führungskräfte sind in ihren Unternehmen oft große Kostenblöcke und bieten hohes Einsparungspotenzial. Das ist vielen nicht bewusst!“). Der dritte große Artikel porträtiert Wolfgang Kirsch, Vorstandsvorsitzender der DZ Bank, der sich mit 47 Jahren traute, von der Deutschen Bank in die Welt der Volksbanker zu wechseln („Da konnte ich noch einmal nach den Sternen greifen.“). Zu guter Letzt besteht „Beruf und Chance“ noch aus einer Kolumne für „Expats“ (diesmal mit ironisch angehauchten Informationen über amerikanische Gedenktage) und einer Seite für Studenten mit einem Artikel über Professoren, die auch im hohen Alter noch Vorlesungen halten, und einen weiteren Artikel über den Abschied vom Titel des Diplom-Kaufmanns. Sieben „studentische“ Kurznachrichten schließen die Seite ab. Natürlich handelt es sich nur um eine Momentaufnahme, aber die FAZ enttäuscht beim Thema „Weiterbildung“. Eventuell hätten die Berichte der arbeitslosen Manager das Zeug gehabt, Gedanken zur Persönlichkeitsentwicklung anzustoßen, aber die Zitate bleiben farblos – kein Wunder bei Leuten, die locker



**Bunte Bilder:** Insbesondere die „Karriere Welt“ versucht Berufs- und Weiterbildungsthemen „magazinig“ zu verpacken.

zwei Jahre von ihrer Abfindung leben können. Zur Sicherheit haben wir noch die vier „Beruf und Chance“-Beilagen des Monats November durchgeblättert, aber auch hier kommt Weiterbildung durchgängig zu kurz.

## 2 „Beruf und Karriere“

ist die Karrierebeilage der Süddeutschen Zeitung (SZ). Sie ist fester Bestandteil der Samstagsausgabe der SZ. Am Stichtag umfasst „Beruf und Karriere“ drei (und nach Abzug der Anzeigen knapp zwei) Zeitungsseiten. Die Aufmachergeschichte dreht sich um sechs „wagemutige“ Menschen, die im mittleren Alter ihren

Beruf an den Nagel hängen, um ihren „Traumberuf“ zu ergreifen. Beschrieben wird unter anderem ein Banker, der Koch wurde, und ein Programmierer, der sich freiwillig zum Rettungsassistenten ausbilden ließ und jetzt beim Roten Kreuz arbeitet. Der große einleitende Artikel wurde nicht von einem Journalisten geschrieben, sondern von der Fachexpertin Uta Glaubitz, einer Karriereberaterin

Beispiele der Berufswechsler sind leider zu oberflächlich, als dass man ihnen vertrauen könnte, bei ebenfalls suchenden Menschen eine Entwicklung einzuleiten. Wie bei der FAZ (aber nicht so eindeutig) überwiegen also auch bei der SZ die reinrassigen Karrierethemen. Wie alle großen Tageszeitungen veröffentlicht auch die SZ zusätzlich zu den „normalen“ Karriereseiten in unregelmäßigen Abständen eine

Seite besteht (nach dem Relaunch vom 20. November) aus einem ganzseitigen Foto, das die doppelseitige Titelgeschichte ankündigt. Die Zeitungsbeilage bekommt so einen magazinartigen Anstrich, der sich dank entsprechender grafischer Elemente auch auf den folgenden Seiten fortsetzt. Am 11. Dezember berichtet die Titelgeschichte darüber, wie Top-Managerinnen ihren Arbeitsalltag gestalten. Fünf



aus Berlin. Ein weiterer Artikel stellt das Firmennetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“ vor. Der dritte große Artikel an unserem Stichtag befasst sich mit einer Studie der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) aus Dortmund zum Einfluss des Multitaskings auf die Arbeitsleistung. Die Forscher kommen zu dem Ergebnis, dass Menschen nur bedingt fähig seien, Aufgaben simultan zu erledigen und Multitasking als Stress empfunden wird. Außerdem gibt es noch einen Kummerkasten. Dort hilft eine auf Arbeitsrecht spezialisierte Juristin ratsuchenden Lesern weiter.

Mit etwas gutem Willen kann man den Multitasking-Artikel als Beitrag zum Thema „Weiterbildung“ ansehen. Schließlich wird der Leser angeleitet, sich selbst und seinen Arbeitsstil zu analysieren. Die

berufsbezogene Beilage zu bestimmten Branchen oder Studiengängen. Am Stichtag gab es in der SZ noch die Beilage „Ingenieurberufe“, die wohl das passende „redaktionelle Umfeld“ für Arbeitgeber-Imageanzeigen bieten sollte. Diese Seiten wurden wegen ihrer „Zufälligkeit“ des Erscheinens nicht in unsere Analyse mit einbezogen. Gleichwohl ist bemerkenswert, dass hier zwei von sechs Artikeln („VDI-Studie: Ingenieure wünschen sich mehr Weiterbildung“ und „Soft Skills für Ingenieure“) echte Volltreffer im Sinne unserer Analyse gewesen wären.

### 3 „Karriere Welt“ (Die Welt)

Die „Karriere Welt“ ist eine 12- bis 16-seitige Tabloid-Beilage (halbe Zeitungsseite) der Tageszeitung „Die Welt“. Die erste

Karrierefrauen werden in diesem Zusammenhang namentlich vorgestellt. Sie beraten, was ihnen hilft, „die Quadratur des Kreises“ zu schaffen – zum Beispiel der Betriebskindergarten oder ein Ehemann, der sich seine eigene Arbeitszeit frei einteilen kann. Ein Interview und eine Adressenliste zum Thema „Netzwerke für Frauen“ runden die Titelgeschichte ab. Passend dazu gibt es weitere Artikel: Einen zum Thema: „Frauenquote“, einen zum Thema „immer mehr Studentinnen studieren Technik, weil Mentoring-Programme helfen“ und einen über die ausschließlich weiblichen Mitarbeiter eines Berliner „Frauenautohauses“.

Mit dem „Thema Weiterbildung und Persönlichkeitsentwicklung“ befassen sich immerhin zwei Artikel. Einer erklärt den Lesern, was zu einem „systematischen Ta- →

→ „Talentmanagement“ gehört (unter anderem auch, dass die Talente regelmäßig „begutachtet“ werden und davor keine Angst haben sollten). Beispiele aus Firmen wie BP, Eon und Allianz runden die Talent-Story ab. Der zweite Weiterbildungsartikel ist ein längeres Interview mit dem Karriere-Coach Jörn Konitzer über „Individual Branding“. Die Botschaft: Jeder Berufstätige sollte seine Stärken (und deren Nutzen für Chefs) und seine Wirkung auf andere erforschen, bevor er sich als Marke definiert.

Nach dem Relaunch verzichtet die „Karriere Welt“ auf Kurznachrichten und Veranstaltungstipps. Dafür gibt es wöchentlich wiederkehrende, sehr aufwendig gestaltete Elemente: Eine Kolumne mit BWL-Professor Dr. Christian Scholz (diesmal ging es um die „darwinistische Realität“ bei

Beförderungen und Belohnungen) und eine Kolumne mit dem Buchautor Markus Albers („Meconomy“) zum Thema „Outsourcing“. Außerdem ist noch Platz für eine ausführliche Buchbesprechung (diesmal ein Bewerbungsratgeber) und für ein wöchentliches Interview mit einem Vorzeigeunternehmer („Wie unterstützen Sie Innovationen?“ oder „Worauf achten Sie bei Vorstellungsgesprächen?“).

Die „Karriere Welt“ hat eine Rubrikstruktur, die aus den Elementen „Thema der Woche“, „Leadership“ (Führungskräfte), „Bildung“ (Studenten, MBA) und „Junge Profis“ (Absolventen und Einsteiger) besteht. Das „Welt“-Produkt passt inhaltlich und optisch gut zu der Zielgruppe der Berufseinsteiger und jungen Führungskräfte. Wegen der zwei für die breite Leserschaft weiterbildungsrelevanten Artikel ist sie

der „Sieger“ unserer Auswertung. Da der Relaunch erst wenige Wochen zurückliegt, bleibt abzuwarten, wie gut das anspruchsvolle Konzept auf Dauer umgesetzt wird. Die Ausgabe vom 18. Dezember stimmt jedoch hoffnungsvoll: Am Beispiel von Googles Fehlerkultur („Google prämiiert preiswürdige Fehler“) erklärt Axel Gloger, einer der Weiterbildungsprofis unter den freien Journalisten, wie „High Reliability Organizations“ funktionieren. Und Kolumnist Christian Scholz schafft es sogar, den „transformationalen Führungsstil“ zu verdeutlichen.

## 4 „Karriere“ (Frankfurter Rundschau)

Die Frankfurter Rundschau (FR) hat ihre Karrierebeilage schlicht „Karriere“ getauft. Es handelt sich um drei Seiten im Tabloid-

## Karrierebeilagen im Überblick

**Analyse.** Zum Stichtag 11. Dezember 2010 haben wir die Karrierebeilagen der überregionalen Tageszeitungen danach untersucht, ob zum Thema „Karriere“ auch Weiterbildung gehört. Das Ergebnis ist dürftig. Am ehesten überzeugte die „Karriere Welt“.

	Süddeutsche Zeitung	Frankfurter Allgemeine Zeitung	Die Welt	Frankfurter Rundschau	Handelsblatt
<b>Name der Beilage/ verbreitete Auflage (IVW, 3/2010)</b>	„Beruf und Karriere“ (samstags, 522.634 Exemplare)	„Beruf und Chance“ (samstags, 397.101 Exemplare, plus FAS)	„Karriere Welt“ (samstags, 213.835 E. plus „Welt kompakt“)	„Karriere“ (samstags, 157.875 Exemplare)	„Karriere“ (freitags, 143.844 Exemplare)
<b>Verlag, zuständiger Redakteur</b>	Süddeutsche Zeitung GmbH, München Jutta Pilgram Tel. 089 2183-8682 sz-beilagen@sueddeutsche.de	Verlag Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, Frankfurt Holger Appel h.appel@faz.de	Axel Springer AG, Hamburg Dr. Anke-Sophie Meyer Tel. 030 259173514 karrierewelt@welt.de	Druck- u. Verlagshaus Frankfurt am Main GmbH, Redaktion ausgelagert an Raufeld Medien GmbH, Frauke, Janßen, jobredaktion@raufeld.de	Handelsblatt GmbH, Düsseldorf Tanja Kewes Tel. 0211 887-1266 t.kewes@vhb.de
<b>Stichprobe (Ausgabe vom 11.12.2010)</b>	3 Artikel Karriere, 1 Artikel Weiterbildung (25%), 6 News/Termine	8 Artikel Karriere, kein Artikel Weiterbildung, 7 News/Termine	9 Artikel Karriere, 2 Artikel Weiterbildung (18,2%), keine News	2 Artikel Karriere, 1 Artikel Weiterbildung (33,3%), 6 News/Termine	1 Artikel Karriere, 1 Artikel Weiterbildung (50%) keine News
<b>Gastautoren/Experten</b>	Uta Glaubnitz, Karriere-Beraterin, Berlin und Ina Reinsch, Anwältin und Autorin, München	Georg M. Oswald, Rechtsanwalt und Schriftsteller, München	Prof. Christian Scholz, Uni Saarland und Markus Albers, Publizist	keine Gastautoren	keine Gastautoren
<b>Bemerkung</b>	stark schwankender Seitenumfang, wenige Weiterbildungsthemen, unregelmäßig „Sonderthemen“ zu bestimmten Berufen	langatmige Artikel, eindeutiger Schwerpunkt auf Karrierewege, Arbeitsrecht	unter den Blinden ist der Einäugige König: interessantester und umfangreichster Bezug zur Weiterbildung und Personalentwicklung	wenige lange Artikel, gute Nutzwerttipps, aber selten Bezug zur beruflichen Weiterbildung, Kompetenzpartner IHK Frankfurt	müder Abklatsch der Weiterbildungsberichterstattung der letzten Jahre, aber immer noch kompetente und kritische MBA-Berichterstattung

Format, wovon eine Seite von der IHK Frankfurt gesponsert zu sein scheint, weil dort Fragen zur Berufsausbildung durch die IHK beantwortet werden und regelmäßig Hinweise auf IHK-Veranstaltungen zu finden sind. Die drei Seiten werden dominiert von drei großen Artikeln. Zum einen geht es am Stichtag um Jobchancen im Nahen Osten, zum anderen um die geringere Bezahlung von Frauen bei gleicher Arbeit, und zum Dritten um das „Pauken für Prüfungen“ – einen Ratgeber, der das Thema Weiterbildung in Reinkultur verkörpert und vom Karteikartensystem bis zur Lerngruppe alles bietet, was das Lernen unter Prüfungsdruck leichter macht. Der Text ist sehr gut strukturiert und motivierend geschrieben. Er wendet sich unserem Eindruck nach aber eher an Auszubildende. Das reicht natürlich

nicht, um zu beeindrucken – zumal Weiterbildung auch in den Wochen davor bei der FR nicht übermäßig stark ins Gewicht viel.

#### 5 „Karriere“ (Handelsblatt)

Auch im Handelsblatt (HB) heißen die entsprechenden Seiten schlicht und ergreifend „Karriere“. Am Stichtag bringt das Handelsblatt (Tabloid-Format) auf zwei Seiten zwei Artikel, die beide das Thema MBA zum Inhalt haben. Einmal geht es um die Folgen der Finanzkrise für den Lehrplan der MBA-Schulen. Zum anderen wird in einem Artikel der Wert von MBA-Rankings am Beispiel der britischen Financial Times problematisiert („Bewerbern hilft das wenig“). Die Artikel sind nutzwertig und kritisch (!), aber nur für

eine sehr kleine Leserzielgruppe relevant. Deshalb kommt in unserer Stichprobe das Handelsblatt nicht gegen die „Karriere Welt“ an. Traurig, aber wahr: Noch vor Kurzem leistete sich das Handelsblatt eine wöchentliche Beilage namens „Perspektiven“, die auf 20 Seiten Karriere- und Weiterbildungsthemen umfassend abhandelte.

In den aktuellen Mediadaten einer großen Tageszeitung steht, dass 63 Prozent ihrer Wochenendleser sich für berufliche Weiterbildung interessieren würden. Wenn das tatsächlich zutreffen sollte, dann wird dieser Wunsch der breiten Masse, etwas Nützliches über Seminare oder Coachings zu erfahren, derzeit von den großen Tageszeitungen gründlich ignoriert.

Nicole Schrehardt, Martin Pichler ●

## „Tagesspiegel“, „Berliner Zeitung“, „Hamburger Abendblatt“

**Nachtrag.** Nur wenige regional bedeutsame Tageszeitungen leisten sich einen Karriereteil, der über eine Zeitungsseite hinaus geht. In Ergänzung zu unserem Test der großen, überregionalen Blätter sollten die Local Heros hier wenigstens einmal erwähnt werden.

### Große Regionalzeitungen machen es gut

Beinahe hätten wir sie übersehen: Es gibt einige wenige Regionalzeitungen, die sich einen überraschend professionellen Karriereteil leisten. An erster Stelle sei der „Tagesspiegel“ aus Berlin erwähnt. Er enthält in seiner Sonntagsausgabe eine Beilage, die mit „Karriere“ überschrieben ist, und aus drei großen Zeitungsseiten besteht. Eine davon ist explizit dem Thema „Weiterbildung“ gewidmet. Dort wurde sogar schon das „mobile Lernen“ abgefeiert – verbunden mit Tipps zum Lernen in Communities.

Eine achtseitige „Karriere“-Beilage (davon etwa vier Seiten Artikel) leistet sich die „Berliner Zeitung“. Im Mittelpunkt stehen moderne Berufsbilder und arbeitsrechtliche Hintergrundinformationen, aber es gab vor Kurzem auch einen sehr fundierten Artikel über die Motivationsprobleme von Olympiasieger Matthias Steiner. Geschildert wurde, wie er sie mithilfe von Psychologen überwand und was Berufstätige für sich daraus ableiten können (zum Beispiel die eigenen Motive besser kennenlernen).

Das „Hamburger Abendblatt“ bringt samstags die Beilage „Beruf & Erfolg“ heraus, die sich ebenfalls durch 2,5 bis 3 Seiten Artikel (zum Beispiel „Generation Y lernt anders“) vom Rest der deutschen Zeitungslandschaft abhebt.

### Warum Trainer und Berater Zeitung lesen sollten

Auch wenn die Wochenendausgaben dem berufstätigen Durchschnittsleser nur wenige Bildungsthemen bieten, heißt das nicht, dass Weiterbildungsprofessionals nicht aufmerksam die großen Tageszeitungen lesen sollten. Dort gibt es schließlich immer umfangreichere „Wissensseiten“ wo neueste Forschungsergebnisse – zum Beispiel aus der Gehirnforschung, der Psychologie oder der Pädagogik – diskutiert werden.

Auch im Wirtschaftsteil sind echte „Diamanten“ zu finden. So veröffentlichte am 12. Juli 2010 der bekannte Münchener Professor Dr. Horst Wildenmann in der FAZ einen Gastbeitrag, der mit „Unternehmen müssen schneller lernen“ überschrieben war. Darin standen Sätze wie: „Die Lerngeschwindigkeit ist ein schwer zu imitierender Wettbewerbsfaktor!“ Die Argumentationslinie des Beitrags gibt einen guten Einblick, wie Wildenmann seine „Genesis“-Methode verkaufen will. Die Tatsache, dass der Artikel in der FAZ erschien, zeigt, dass die Zeit reif für dieses Thema ist. Bemerkenswert werden es die Insider unter den Lesern gefunden haben, dass Wildenmann vergaß, die Personalentwicklungsabteilungen in seinem Artikel zu erwähnen.

Martin Pichler ●

## Leadership-Offensive

In dieser Ausgabe von „wirtschaft + weiterbildung“ setzen wir unsere Serie, die unter dem Titel „Leadership-Offensive“ steht, mit dem bekannten Führungskräfte-trainer, Unternehmensentwickler und Coach Dr. Bernd Wildenmann fort. Die Serie besteht zurzeit aus folgenden Artikeln:

- 07-08\_2010** **Visionen:** Zukunftsprojektionen ganz praktisch entwickeln.
- 09\_2010** **Change-Management:** Die Systematik und Dynamik großflächiger Veränderungen kennen und nutzen.
- 11-12\_2010** **Tipping-Point:** An der Achillesferse ansetzen und Verhältnisse erfolgreich verändern.
- 01\_2011** **Potenzialanalyse:** Wie sich der Erfolg eines Managers zuverlässig prognostizieren lässt.

„Wer von unseren Nachwuchsführungskräften hat eigentlich das Zeug dazu, später einmal Bereichsleiter zu werden oder gar in den Vorstand aufzurücken?“ Das fragt sich so mancher Unternehmenslenker, der gerne von Anfang an in die „richtigen“ Hoffnungsträger investieren würde.

Wir bei Wildenmann Consulting haben uns auf vier Faktoren festgelegt, mit denen wir das Potenzial eines Managers messen können. Drei Faktoren wurden aus vorhandenen Forschungsprojekten übernommen. Ein zusätzlicher Faktor wurde von uns entwickelt und dem Modell hinzugefügt. Es zeigte sich, dass diese vier Faktoren von der Praxis eindeutig bestätigt werden. Sie ermöglichen zum einen eine Definition des „Potenzials“ als Teil der Persönlichkeit, zum anderen können sie zur Prognose von zukünftigem Erfolg im Management verwendet werden. Die vier Potenzialfaktoren heißen:

- 1. Komplexitätsverarbeitungsfähigkeit** (Die Kompetenz, Visionen zu gestalten, strategisch zu managen, mit mehrdeutigen Situationen umzugehen, Krisen managen zu können.)
- 2. Motivation aus ungelösten Situationen** (Die Kompetenz, Maßstäbe zu setzen, Gestaltungswillen zu haben, Trends und Möglichkeiten zu erkennen.)
- 3. Einfluss auf soziale Systeme** (Die Kompetenz, Orientierung zu geben,

**POTENZIAL.** Dr. Bernd Wildenmann, Inhaber von Wildenmann Consulting, Ettlingen, setzt seine Managementserie fort, indem er in diesem Fachartikel die vier wichtigsten Potenzialfaktoren für eine Karriere im Management erläutert. Dabei stellt er klar, dass gewisse Potenziale angeboren sein müssen. Harte Arbeit an sich selbst gehört trotzdem zum Aufstieg dazu.

# Ist das Ihr nächster Vorstand?

Situationen zu strukturieren, Besprechungen zu leiten, Entscheidungen herbeizuführen.)

- 4. Lernen aus Erfahrung** (Das ist die Kompetenz, Feedback zu suchen und Verhalten zu ändern. Man will ständig Neues lernen.)

Man kann gesichert davon ausgehen, dass das Talent fürs Management genauso angeboren ist, wie das Talent, Golf zu spielen. Potenziale sind definiert als „nicht erlernbares Können“. Mit anderen Worten: Wenn ein Potenzial nicht vorhanden ist, kann es nicht entwickelt werden. Wenn es vorhanden ist, entsteht auch ein Drang, es zur Entfaltung zu bringen. Ganz entscheidend für diese „Entfaltung“ ist die Anzahl der herausfordernden Situationen, die ein Mensch im Berufsleben durchlebt, denn Übung macht den Meister. Deshalb ist es die beste Personalweiterentwicklung, Menschen in herausfordernde Situationen zu bringen und dafür zu sorgen, dass sie nicht scheitern.

Wenn es um die Einschätzung von Managementpotenzial geht, dann kommt in der Regel ein Einzel-Assessment zum Tragen. Den vier zentralen Potenzialfaktoren liegen – wie im Folgenden verkürzt wiedergegeben – jeweils ein achtstufiges Modell zugrunde, das zu Assessment-Zwecken noch weiter operationalisiert werden kann. Die acht Stufen repräsentieren

acht Schwierigkeitsgrade bei dem betreffenden Potenzialfaktor. Anhand der 8-Stufen-Modelle lässt sich feststellen, wer seine erfolgskritischen Potenziale wie ausgeprägt hat und sie auch umsetzen kann (Wer in den 8-Stufen-Modellen die Stufen 5 bis 8 erreicht, hat Umsetzungsqualitäten). Es lässt sich sogar vorhersagen, wer bei entsprechender Anstrengung welche Karrierestufe erreichen wird.

## 1 Komplexitätsverarbeitungsfähigkeit

Die Komplexitätsverarbeitungsfähigkeit ist eine „notwendige“ Bedingung für Karriere. Die weiteren drei Funktionen haben eine hinreichende Bedingung. Dies bedeutet: Wenn die Komplexitätsverarbeitungsfähigkeit den Anforderungen nicht genügt, wird es immer Probleme geben. Kompensieren kann man die Komplexitätsverarbeitungsfähigkeit nicht. Das 8-Stufen-Modell der Komplexitätsverarbeitungsfähigkeit hat folgende Ausprägung:

- **Stufe 1:** Eine Person mit einer Komplexitätsverarbeitung der Stufe 1 denkt in „Oder“-Kategorien. Sie sieht nicht die Verknüpfung zwischen Vorgängen und kann nur einen Vorgang nach dem anderen bearbeiten. Sie setzt keine Prioritäten und differenziert nicht zwischen wich- →

An **Äußerlichkeiten** erkennen Personalentwickler künftige Vorstände bestimmt nicht – weder an geschliffener Rhetorik, guten Manieren oder seriöser Kleidung. Die erfolgskritischen Potenzialfaktoren sind von einem ganz anderen Kaliber.



→ tigen und unwichtigen Informationen. Tätigkeiten auf dieser Ebene sind: einfach ausführende Tätigkeiten in der Produktion, einfacher Produktverkauf, einfache Sachbearbeitung.

- **Stufe 2:** Eine Person kann auf dieser Stufe Beziehungen zwischen Sachverhalten herstellen. Sie erkennt parallele Zusammenhänge, kann damit tätigkeitsübergreifende Verknüpfungen herstellen und setzt Prioritäten bei konkreten Aufgabenstellungen. Sie legt selbstständig sinnvolle Arbeitsreihenfolgen fest und unterscheidet auf der operativen Ebene Wichtiges von Unwichtigem. Tätigkeiten auf dieser Ebene sind: Cross-Selling im Verkauf, komplexer Verkauf, Teamassistenz und gehobene Sachbearbeitung.

- **Stufe 3:** Eine Person, die Stufe 3 bewältigt, ist in der Lage, einen komplexen operativen Prozess abzubilden. Es kommt jetzt die zeitliche Komponente hinzu. Diese Person kann Planungen mit einem zeitlichen Planungsumfang von mehr als einem bis zu zwei Jahren bewältigen und stellt aufeinander aufbauende Zusammenhänge her, die über den momentanen Zeitpunkt hinausgehen. Sie kann Projekte über einen längeren Zeitraum (über ein Jahr) strukturieren und in der Abfolge planen. Sie erkennt kausale Beziehungen. Sie kann Prozesse, die mehrere Unterprozesse beinhalten, steuern. Tätigkeiten auf dieser Ebene sind: Installation und Inbetriebnahme einer Maschine oder Anlage, Planung und Durchführung eines Kongresses.

- **Stufe 4:** Eine Person mit dieser Komplexitätsverarbeitungsfähigkeit kann seriell parallele Fragestellungen bewältigen. Sie ist in der Lage, Interferenzen zwischen Prozessen herzustellen, um so beispielsweise Ressourcenengpässe zu erkennen. Sie kann mehrere Prozesse, die jeweils Unterprozesse beinhalten, steuern und deren Wechselwirkungen und gegenseitige Abhängigkeiten in die Planung mit einbeziehen. Sie findet die Ursachen von Problemen auch in vielfältig vernetzten Situationen oder Umständen und beachtet die vielseitigen Auswirkungen ihrer Entscheidungen über einen gewissen Zeithorizont hinweg. Tätigkeiten auf dieser Ebene sind: Aufbau einer neuen Betriebsstätte oder Management paralleler Vertriebskampagnen.

- **Stufe 5:** Zwischen Stufe 4 und 5 findet der Wechsel vom operativen zum abstrakt konzeptionellen Denken statt. Es muss jetzt auf einem anderen Niveau analysiert und entschieden werden. Das bedeutet, eine Person muss auf einer hohen Abstraktionsebene die Systeme erfassen und Entscheidungen fällen. Eine Person auf dieser Stufe erfasst eindimensionale Managementprobleme auf komplexen Ebenen, analysiert sie und trifft adäquate Entscheidungen. Sie entwickelt strategische Positionierungen für einzelne Disziplinen, bezieht Trends, die mit ihrem Bereich in Zusammenhang stehen, in strategische Überlegungen mit ein, priorisiert wichtige strategische Fragestellungen höher als dringende operative Fragestellungen. Themenstellungen auf dieser Ebene sind: Wie gehen wir vor, um neue Kunden zu gewinnen? Was können wir tun, um Kosten einzusparen? Wie entwickeln sich die Bedürfnisse unserer Kunden? Wie können wir darauf reagieren?

- **Stufe 6:** Diese Stufe verlangt eine entschieden höhere Abstraktionsfähigkeit und Kombinationsfähigkeit. Eine Person auf dieser Komplexitätsstufe erfasst mehrdimensionale Managementprobleme in ihrer Abhängigkeit, analysiert sie und trifft adäquate Entscheidungen. Sie erfasst Zusammenhänge zwischen verschiedenen Disziplinen und Bereichen auf hohem Abstraktionsniveau im strategischen Bereich und kann durch die Verknüpfung von einzelnen Erkenntnissen im strategischen Bereich neue, unerwartete Lösungen kreieren. Sie findet sinnvolle Gesamtzusammenhänge, indem sie verschiedene, scheinbar nicht zusammenhängende Positionen verknüpft. Sie bezieht auch Trends, die zunächst scheinbar nicht relevant sind und/oder scheinbar nicht mit dem Anliegen verbunden sind, mit in ihre Entscheidungen ein. Diese Person kann die Zusammenhänge zwischen mehreren Funktionen erfassen (Einkauf, Logistik, Fertigung, Anlage, Verkauf) und kann den kritischen Pfad und den entscheidenden Zusammenhang erkennen und zu einer Entscheidung führen. Tätigkeiten auf dieser Ebene sind: Lösung eines Ressourcenproblems im Bereich Produktion, das durch Managementprobleme im gesamten Prozess der Wertschöpfung verursacht wird. Oder: Entwicklung einer Vision für

ein Unternehmen. Diese Vision verknüpft latente Kundenerwartungen, die Mentalität der Mitarbeiter und die Nutzung von zentralen logistischen Veränderungen.

- **Stufe 7:** Jetzt kommt die zeitliche Komponente (die prozessnahe Betrachtung) dazu. Die rein parallele Betrachtung genügt nicht mehr. Der Erfolg liegt in der Bewältigung eines umfangreichen und komplexen Prozesses. Ein ideales Beispiel für eine solche Fragestellung ist die erfolgreiche Bewältigung eines Fusionsprozesses oder ein geplantes Wachstum einer mittleren oder größeren Firma zu ermöglichen. Eine Person auf dieser Stufe kann den gesamten Prozess gedanklich abbilden. Diese Person ist immer „fünf Züge voraus“. Tätigkeiten auf dieser Ebene sind: Das Wachstum eines Unternehmens geplant gestalten. Oder: Einen mehrjährig geplanten Turn-around-Prozess mit hoher Durchdringung bewältigen.

- **Stufe 8:** Auf der Stufe 8 können mehrere komplexe, zeitlich relevante Fragestellungen bearbeitet werden. Es gibt verschiedene parallel sequenziell durchzuführende Projekte wie: Sicherung der Finanzierung des Wachstums, Schaffung der Führungsstruktur und Bereitstellung der dafür notwendigen Führungskräfte, Aufbau und Inbetriebnahme der Fertigungsstätten, Aufbau des Vertriebs. Je bewusster und in sich vernetzt geplanter diese Einzelprojekte bewältigt werden, umso reibungsloser wird der gesamte Prozess ablaufen. Eine Person auf Stufe 8 bewältigt parallel auf jeweils höchster Komplexitätsebene gestaltete Prozesse und kann mehrdimensional aufgebaute Systeme und Strukturen erfolgreich einführen und wirksam machen. Sie schafft es, die möglichen Synergien durch die Durchdringung und Beherrschung des Prozesses aus Fusionen zu realisieren und kann Interferenzen zwischen unternehmensweiten Prozessen erkennen und unter Beachtung der zeitlichen Komponente parallel Prozesse zum Erfolg bringen. Tätigkeiten auf dieser Ebene sind: Umstrukturierung eines Konzerns mit hoher planerischer antizipativer Durchdringung. Oder: Realisierung einer langfristig geplanten Strategie.

**Fallbeispiel:** In einem international tätigen Industrieunternehmen war jahrelang der



## AUTOR



**Dr. Bernd Wildenmann**

arbeitet in großflächigen Veränderungsprozessen

mit dem Ziel, die Leistungsfähigkeit von Bereichen und gesamten Unternehmungen zu erhöhen. Außerdem geht es ihm um die Professionalisierung von Führungskräften, um die Führungsleistung zu verbessern.

Der zentrale Ansatzpunkt in seiner Arbeit: Wildenmann bearbeitet die sogenannten ertragskritischen Faktoren, um direkt Einfluss auf die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens zu nehmen.

**Wildenmann Consulting GmbH & Co. KG**

**Dr. Bernd Wildenmann**  
**Pforzheimer Straße 160**

**D-76275 Ettlingen**

**Tel. (+49) 07243 5230800**

**www.wildenmann.com**

Servicebereich von einem Manager geführt worden, der in seiner Komplexitätsverarbeitungs-fähigkeit überfordert war. Stufe 5 wäre mindestens die Voraussetzung gewesen, Stufe 2 hat er höchstens bewältigt. Diese Überforderung zeigte sich im Ergebnis an mehreren Stellen. Nachdem Chancen zur Marktausweitung nicht erkannt und somit nicht genutzt wurden, konnten die Umsatzerwartungen des Vorstands und die stets sinkenden Stückzahlen bei den Ersatzteilen nur durch ständige Preiserhöhungen aufgefangen werden. Was wahrlich zu einem Teufelskreis führte. Auf der anderen Seite stellte dieser Manager Führungskräfte ein, die entweder genau auf oder unter seinem Niveau waren. „Ärmel hochkrempeln“ war die Devise. Nicht strategisch die Sache angehen. Das Image des Bereichs innerhalb der Organisation sank immer mehr. Die Motivation der Mitarbeiter sank auf ein Minimum.

## 2 Motivation aus dem Ungelösten

Ein angehender Top-Manager trägt den Impuls in sich, ungelöste Situationen unvorzüglich anzugehen und daraus Motivation zu schöpfen. Der Potenzialfaktor

„Motivation aus dem Ungelösten“ wird in dem Buch „Überlebensfaktor Führung“ von S. Crainer, P. Hodgson und R.P. White (Signum Verlag, Wien 1997) ausführlich beschrieben. Die Botschaft der Autoren lautet: Ein guter Manager ist von den Herausforderungen der Zukunft fasziniert. Er kann eine inspirierende und lebendige Aufbruchstimmung erzeugen. Er versteht es, komplexe Sachverhalte einfach und bildhaft zu verdeutlichen und zu interpretieren, sodass sie von allen verstanden werden. Je stärker eine Person von ungelösten Fragestellungen angezogen wird, desto größer ihr Managementpotenzial. Um messen zu können, wie intensiv jemand angezogen wird, untergliedert man diesen Potenzialfaktor in acht Stufen. Die Stufen 1 bis 5 haben einen Bezugspunkt zum eigenen Umfeld – das heißt, die Motivation des Ungelösten konzentriert sich auf die „eigene Box“. Bei den Stufen 6 bis 8 geht man aus der „eigenen Box“ heraus. Man interessiert sich dann für die Themen außerhalb des angestimmten Bereichs – und das alles nicht aus kommerziellem Interesse, sondern aus intrinsischer Motivation! Die moderne Testpsychologie kann einschätzen, wie sich die „Motivation aus dem Ungelösten“ im Laufe eines Arbeitslebens entwickeln wird. Dazu braucht man nur das derzeitige Interesse am Neuen zu messen. Ein Mitarbeiter befindet sich in Bezug auf diesen Potenzialfaktor auf ...

- **Stufe 1**, wenn er keine Reaktion zeigt auf neue Sachverhalte. Er ignoriert neue, bessere Lösungsansätze und gibt sich mit der altbewährten Herangehensweise zufrieden. Er nimmt keine neuen Sachverhalte wahr.
- **Stufe 2**, wenn er neue Aufgaben und Problemlagen verdrängt und die Augen vor komplexen Themen verschließt und sie nicht angeht.
- **Stufe 3**, wenn er Interesse zeigt an ungelösten Aufgaben und Wissensdrang entwickelt, wenn ihm unbekannt Themen vorgelegt werden. Er wird auf komplizierte Sachlagen aufmerksam, in denen er noch keinen konkreten Lösungsansatz erkennen kann.
- **Stufe 4**, wenn er eigenständig Motivation entwickelt und sich an die neuen Aufgaben herantastet. Er setzt sich für

ungelöste Problemstellungen ein und hat den Drive, neue Aufgaben auszuüben. Er handelt selbstständig an kurzfristigen oder langfristigen Aufgaben, nimmt aktiv Verbesserungen vor. Er übernimmt anstehende Aufgaben und bleibt ausdauernd am Lösungsprozess.

- **Stufe 5**, wenn er die jeweiligen Lösungsetappen bis zum Endziel definiert und stets neue Level in der Qualität der Zielerreichung setzt.

- **Stufe 6** (ab hier: Interessen „außerhalb der Box“), wenn er Interesse zeigt an ungelösten Aufgaben außerhalb seines bisherigen Tätigkeitsbereichs. Er entwickelt Wissensdrang, wenn ihm unbekannt Themen vorgelegt werden. Er wird auf komplizierte Sachlagen aufmerksam, in denen er noch keinen konkreten Lösungsansatz erkennen kann.

- **Stufe 7**, wenn er eigenständig Motivation entwickelt und sich an ungelöste Problemstellungen herantastet. Er hat Drive, neue Aufgaben auszuüben. Er arbeitet selbstständig an kurzfristigen oder langfristigen Aufgaben.

- **Stufe 8**, wenn er die jeweiligen Lösungsetappen bis zum Endziel definiert und bei der Zielerreichung stets neue Level in der Qualität festlegt. Er setzt Leistungsstandards.

## 3 Einfluss auf soziale Systeme

Manager tragen einen „Führungsimpuls“ in sich, der sie dazu bewegt, ungefragt soziale Situationen zu gestalten. Sie greifen zum Beispiel sofort in Führungssituationen ein, wenn ein Vakuum entsteht. Sie fangen sofort an zu strukturieren, wenn Orientierungslosigkeit vorhanden ist. Sie nehmen Einfluss – sei es, dass sie den Verlauf einer Sitzung in ihre Hand nehmen oder dass sie bestimmte unzureichende Zustände anprangern. Es gelingt einer Führungskraft, andere durch eine natürliche Autorität für ihre Ideen zu begeistern.

Die Wissenschaft sagt uns, dass der Führungsimpuls eine angeborene Persönlichkeitsdisposition ist. Das geht zum Beispiel aus dem Motiv-Test von Professor Dr. Steven Reiss hervor, der das „Machtmotiv“ für angeboren und für unabdingbar für einen Führungser- →

→ folg hält. Das Persönlichkeitsinventar „Workplace Big Five“ kommt zu einer ähnlichen Aussage: Es weist nach, dass der angeborene Impuls zum Einfluss auf soziale Systeme eindeutig mit dem Erfolg als Führungskraft zusammenhängt. In einer internen Forschungsarbeit wurde von Wildenmann Consulting ermittelt, wie Führungsdispositionen mit ökonomischem Erfolg in Beziehung stehen. Ertragskritische Persönlichkeitsfaktoren im Sinne eines Unternehmenserfolgs sind demnach: „Die Führungskraft packt die Dinge an und treibt sie mit Ausdauer voran“ und „Die Führungskraft nimmt in unübersichtlichen Situationen das Ruder in die Hand und fängt an, die Situation zu strukturieren“. Wildenmann Consulting entwickelte ein „8-Stufen-Modell“, das den Einfluss auf soziale Systeme beschreibt:

- **Stufe 1:** Die Person nimmt Einfluss auf hierarchisch untergeordnete Personen und versucht die soziale Umwelt zu strukturieren.
- **Stufe 2:** Die Einflussnahme löst eine Wirkung auf soziale Systeme aus. Die Meinung der hierarchisch untergeordneten Personen wird verändert, sodass sich Entscheidungen ändern.
- **Stufe 3:** Die Person nimmt Einfluss auf hierarchisch gleichgestellte Personen und versucht die soziale Umwelt zu strukturieren.
- **Stufe 4:** Die Einflussnahme löst eine Wirkung auf soziale Systeme aus. Die Meinung der hierarchisch gleichgestellten Personen wird verändert, sodass sich gegebenenfalls Entscheidungen ändern.
- **Stufe 5:** Die Person nimmt Einfluss auf hierarchisch übergeordnete Personen und versucht die soziale Umwelt zu strukturieren.
- **Stufe 6:** Die Einflussnahme löst eine Wirkung auf soziale Systeme aus. Die Meinung der hierarchisch übergeordneten Personen wird verändert, sodass sich gegebenenfalls Entscheidungen ändern.
- **Stufe 7:** Die Person nimmt Einfluss auf externe Menschen (außerhalb des eigenen Unternehmens) und versucht mit den zur Verfügung stehenden Mitteln die soziale Umwelt zu strukturieren.
- **Stufe 8:** Die Einflussnahme löst eine Wirkung auf soziale Systeme aus. Die

Meinung der beeinflussten externen Personen wird verändert, sodass sich gegebenenfalls Entscheidungen ändern.

#### 4 Lernen aus Erfahrung

Die Entwicklung einer Führungskraft hängt entscheidend davon ab, welche Erfahrungen sie gemacht hat und welche Lehren sie aus ihren Erfahrungen gezogen hat. Der Potenzialfaktor „Lernen aus Erfahrung“ wurde von M. M. Lombardo und C. D. McCall zum Mittelpunkt ihres Buchs „Erfolg aus Erfahrung – Effiziente Lernstrategien für Manager“ (Klett-Cotta, Stuttgart 1995) gemacht. Grundsätzlich gilt: Der Faktor „Lernen aus Erfahrung“ korreliert sehr hoch mit beruflichem Erfolg. Nur durch Erfahrung kann eine Führungskraft abschätzen, wie man mit Vorgesetzten umgeht, wie man ehemalige Kollegen führt, mit schwierigen Kunden verhandelt oder notfalls Mitarbeiter entlässt. Diese und viele andere Lektionen lernt man „an der Front“.

Lombardo und McCall führten vor etwa 20 Jahren eine bahnbrechende Untersuchung durch. Sie baten Manager aus US-Konzernen: „Wenn Sie zurückdenken, sind Ihnen sicher einige Ereignisse in Erinnerung geblieben, die ihr Führungsverhalten dauerhaft verändert haben. Nennen Sie mindestens drei solcher Schlüsselerlebnisse Ihrer Karriere! Was war passiert? Was haben Sie daraus gelernt?“ Die befragten Führungskräfte schilderten insgesamt 616 Ereignisse. Daraus konnten fünf Typen von Lernchancen definiert werden (siehe Seite 35). Der Potenzialfaktor „Lernen aus Erfahrung“ lässt sich durch acht aufeinander aufbauende Stufen (8-Stufen-Modell) beschreiben:

**In den Stufen 1 bis 4 geht es um das Lernen im konkreten Bereich, das Lernen von genau beschreibbaren Fertigkeiten durch üben.**

- **Stufe 1:** Eine Person auf der Stufe 1 kann den eigenen Lernbedarf bezüglich benötigter einfacher Kompetenzen und Fertigkeiten erkennen, geht dem aber nicht nach. Sie erkennt Schwächen bei sich, wenn sie von anderen darauf hingewiesen wird, ändert aber nichts.
- **Stufe 2:** Eine Person auf dieser Stufe reflektiert den eigenen Lernbedarf hinsichtlich benötigter einfacher Kompetenzen

und Fertigkeiten und setzt sich Lernziele. Sie ist sich über Schwächen bewusst und versucht sie durch Übung zu verringern. Sie setzt sich das Ziel, die Kompetenz für ein neu entdecktes Lernfeld zu erlernen, und ist bereit, sich zu verbessern und Neues zu erlernen.

- **Stufe 3:** Eine Person auf dieser Stufe reflektiert den eigenen Lernbedarf hinsichtlich benötigter einfacher Kompetenzen und Fertigkeiten und erwirbt die entsprechenden Kompetenzen. Sie ist sich über Schwächen bewusst und verringert sie durch Übung. Sie arbeitet, wenn sie ein Lernfeld in einem Aufgabenbereich neu entdeckt, erfolgreich an der Entwicklung in diesem Lernfeld, verbessert sich und lernt Neues, wenn es um konkrete Fertigkeiten und Kenntnisse geht.

- **Stufe 4:** Eine Person auf dieser Stufe reflektiert den eigenen Lernbedarf hinsichtlich benötigter einfacher Kompetenzen und Fertigkeiten und erwirbt die entsprechenden Kompetenzen überdurchschnittlich schnell. Sie ist sich über Schwächen bewusst und verringert sie sehr rasch durch Übung. Sie kommt, wenn sie ein Lernfeld in einem Aufgabenbereich für sich entdeckt hat, überraschend schnell zu einer Verbesserung. Sie verbessert sich ständig und lernt immerzu Neues, wenn es um konkrete Fertigkeiten und Kenntnisse geht. Sie macht Fehler, bezogen auf einfache Aufgaben, immer nur einmal.

**In den Stufen 5 bis 8 geht es um komplexe Kompetenzen, wie zum Beispiel soziale Kompetenzen oder das Lernen zu Lernen.**

- **Stufe 5:** Eine Person auf Stufe 5 kann den eigenen Lernbedarf bezüglich abstrakter Bereiche, wie im Bereich Verhalten, Persönlichkeit oder soziale Kompetenzen, erkennen, geht dem aber nicht nach. Sie erkennt, wenn sie von anderen darauf hingewiesen wird, Schwächen in einem abstrakten Bereich, aber ändert daran nichts.

- **Stufe 6:** Eine Person auf dieser Stufe reflektiert den eigenen Lernbedarf hinsichtlich Fähigkeiten oder Reaktionsweisen und setzt sich Lernziele. Sie ist sich über Schwächen auf allen Ebenen bewusst und versucht sie durch Übung zu verringern. Sie setzt sich das Ziel, die entsprechenden Fähigkeiten auszubilden, wenn sie ein

# So geht Lernen aus Erfahrung

**Karriereturbo.** Umfragen unter karriereorientierten Führungskräften haben gezeigt, dass es folgende fünf Arten von Lernchancen gibt, die das Berufsleben für Aufsteiger bereithält:

· **Frühzeitig führen.** An erster Stelle steht die „Herausforderung in jungen Jahren“. Die ersten Erfahrungen im Berufsleben haben starke Auswirkungen auf den späteren Karriereverlauf. Frühe Führungserfahrungen zählen zum Beispiel zu den wichtigsten Einflüssen auf die berufliche Entwicklung. Führung gilt als eine Fertigkeit, die sich nur durch praktische Erfahrung, vorzugsweise vor dem 30. Lebensjahr, erwerben lässt.

· **Überzeugen ohne Macht.** An zweiter Stelle steht die Erfahrung, dass man durch geschicktes „Überzeugen“ führen kann und nicht nur, weil man formale Macht über andere hat. Andere Menschen zum Handeln zu bewegen, wenn sie sich nicht dazu verpflichtet fühlen, stellt eine der härtesten Führungsherausforderungen dar. Sie stellt hohe Ansprüche an die Überredungskunst. Die Projektarbeit und die Arbeit in einem Stab bieten die Chance, diese Fähigkeit zu lernen. Insbesondere die Projektarbeit kann sehr lehrreich sein: Der Nachwuchs lernt, mit der eigenen Unwissenheit umzugehen, und andere Personen, über die man keine Weisungsbefugnis hat, durch eine Nutzenargumentation zur Kooperation zu bewegen.

· **An vorderster Front zupacken.** Die dritte Lernchance besteht darin, dass man an „vorderster Front“ gezwungen ist, die Ärmel aufzukrempeln – zum Beispiel, indem man etwas ganz Neues aufbauen muss (neue Filiale, neue Produktionslinie, neue Märkte) oder indem man einen Unternehmensbereich wieder flottmachen soll (Reorganisation) oder weil sich der bestehende Aufgabenbereich sprunghaft erweitert. In solchen oft chaotischen Situationen lernen junge Manager zum Beispiel, Wichtiges von Unwichtigem

zu unterscheiden oder Mitarbeiter auszuwählen und zu motivieren.

· **Rückschläge wegstecken.** Die vierte Lernchance besteht darin, dass ein Jungster „Härtesituationen“ durchstehen muss. Das kann ein persönliches Trauma (schwerer Unfall), ein Karriere Rückschlag (wegen offensichtlicher Schwächen), ein radikaler Arbeitsplatzwechsel (wegen einer Fusion), ein geschäftlicher Fehler (schlechtes Urteilsvermögen) oder ein Leistungsproblem bei einem Untergebenen sein. Die beschriebenen Härten unterscheiden sich von anderen Entwicklungserfahrungen dadurch, dass sie mit dem Gefühl des persönlichen Versagens einhergehen. Die Führungskraft hat selbst etwas getan oder zu tun versäumt, was zu einem Misserfolg führte.

· **Sich am Chef reiben.** Die fünfte Lernchance liegt in der Auseinandersetzung mit dem direkten Vorgesetzten. Erfolgreiche Karrieristen lernen am Anfang ihres Berufslebens von „guten“ Chefs genauso wie von „schlechten“. Ist ein Chef gut, hat er eine Vielzahl von bemerkenswerten Eigenschaften, die der aufstrebende Manager nachahmen kann. Ist ein Chef schlecht, gibt er ein Beispiel dafür, wie man es nicht machen sollte. Ein talentierter Nachwuchsmanager erfährt dann aus erster Hand, wie ein Manager sich selbst zugrunde richten kann. Das gewährt ihm Einblick in die Mechanismen des Scheiterns, weil er erkennt, dass jede Stärke auch eine Schwäche sein kann. Viele Top-Manager sagen, sie seien gerade „trotz“ eines schlechten Vorgesetzten nach oben gekommen.

(Quelle: Wildenmann Consulting, Ettlingen)

Lernfeld in irgendeinem Bereich für sich entdeckt. Sie ist bereit, sich als Person zu verbessern und Neues zu erlernen.

• **Stufe 7:** Eine Person auf dieser Stufe reflektiert den eigenen Lernbedarf hinsichtlich Fähigkeiten oder Reaktionsweisen und erwirbt die entsprechenden Kompetenzen. Sie ist sich über Schwächen auf allen Ebenen bewusst und verringert sie durch Übung. Sie verbessert sich, wenn es um abstrakte Entwicklungen im Bereich Persönlichkeit geht.

• **Stufe 8:** Eine Person auf dieser Stufe reflektiert den eigenen Lern- und Entwicklungsbedarf und erwirbt die entsprechenden Fähigkeiten oder zeigt das angestrebte Denken oder Verhalten überdurchschnittlich schnell. Sie zeigt

konstant zunehmend erfolgreichere Verhaltensweisen und macht einen einmal unterlaufenen Fehler, egal in welchem Bereich, nie wieder.

In diesem 8-Stufen-Modell ist die erste Stufe auch die „niedrigste“. Stufe 1 heißt, den Lernbedarf erkennen können. Die zweite Stufe beinhaltet die Reflexion des Lernbedarfs. In der dritten Stufe kann der Mitarbeiter den Transfer zu neuen Aufgabengebieten leisten, und in der vierten Stufe (wenn es um das Verhalten geht) erreicht er einen Lernfortschritt, der über dem Durchschnitt liegt. Befindet sich ein Mitarbeiter auf Stufe fünf, so erkennt er seinen Lernbedarf im abstrakten Lernbereich. In Stufe sechs reflektiert er neue

Lernnotwendigkeiten im abstrakten Lernbereich. Kann der Mitarbeiter ein neues Lernverhalten in die Praxis übernehmen, befindet er sich auf Stufe sieben. Die höchste Stufe wird erreicht, wenn ein Mitarbeiter in Schnelligkeit und Intensität überdurchschnittlich stark im abstrakten Bereich lernt. Der Potenzialfaktor „Lernen aus Erfahrung“ ist sehr wichtig, weil er die Tiefe und Schnelligkeit bestimmt, mit der sich zu Beginn des Berufslebens und später die anderen Potenzialfaktoren verbessern lassen. Je stärker der Faktor Lernen ausgeprägt ist, umso schneller und intensiver erwirbt eine Person die für eine Führungskraft wichtige Sozialkompetenz in allen Feinheiten.

Dr. Bernd Wildenmann ● →

## Hat Ihre Nachwuchskraft das Zeug zum Top-Manager?

**Checkliste.** Mit diesem Kurz-Fragebogen kann eine Führungskraft das Potenzial eines Mitarbeiters grob einschätzen. Die Aufgabe lautet: Lesen Sie jede Aussage durch und überlegen Sie, ob sie auf die einzuschätzende Person im privaten oder beruflichen Bereich zutrifft. Zur Bewertung der 20 Aussagen steht Ihnen eine siebenfach abgestufte Skala zur Verfügung.

Kreuzen Sie bitte an: 0 = trifft gar nicht zu; 1 = trifft kaum zu; 2 = trifft eher nicht zu; 3 = trifft teilweise zu; 4 = trifft eher zu; 5 = trifft überwiegend zu; 6 = trifft völlig zu

		trifft gar nicht zu	trifft kaum zu	trifft eher nicht zu	trifft teilweise zu	trifft eher zu	trifft überwiegend zu	trifft völlig zu
<b>Komplexitätsverarbeitungsfähigkeit</b>								
	Die einzuschätzende Person ...	0	1	2	3	4	5	6
1.	trifft transparente Entscheidungen, auch wenn die Sachverhalte komplex sind							
2.	kann höchst abstrakte Probleme einfach und verständlich darstellen							
3.	filtert aus unübersichtlichen Daten schnell das Wesentliche heraus							
4.	erklärt sehr schwierige Sachverhalte einfach und schlüssig							
5.	trifft nachvollziehbare Entscheidungen bei strategisch komplexen Fragestellungen							
<b>Motivation aus dem Ungelösten</b>								
	Die einzuschätzende Person ...	0	1	2	3	4	5	6
1.	entwickelt innerhalb ihres Aufgabenbereichs eigenständig neue Konzepte							
2.	sieht permanent Verbesserungsbedarf und stößt Veränderungen aktiv an							
3.	findet es schwer, sich mit dem Altbewährten zufriedenzugeben							
4.	wird auf Lücken und Unstimmigkeiten in bestehenden Konzepten aufmerksam							
5.	hinterfragt Gegebenheiten kritisch, um Verbesserungen anzustoßen							
<b>Einfluss auf soziale Systeme</b>								
	Die einzuschätzende Person ...	0	1	2	3	4	5	6
1.	wird als natürliche Autorität anerkannt und kann sich durchsetzen							
2.	ergreift die Initiative für ihre Mitarbeiter, welche dann ernst genommen werden							
3.	kann Mitarbeiter für ihre Ideen gewinnen und begeistern							

4.	nimmt auf das Verhalten gleichgestellter Personen Einfluss und dient diesen als Orientierung									
5.	ergreift auf der Vorgesetztenenebene die Initiative, welche auch ernst genommen wird									
<b>Lernen aus Erfahrung</b>										
	Die einzuschätzende Person ...	0	1	2	3	4	5	6		
1.	ist offen für Veränderung; analysiert Erfolge und Misserfolge auf Hinweise für Verbesserungen									
2.	reflektiert eigenen Lernbedarf hinsichtlich benötigter einfacher Kompetenzen und Fertigkeiten und überträgt diese in ihre Aufgabenbereiche									
3.	erkennt durch Wahrnehmung und Feedback Lernbedarf in Bezug auf ihre komplexen Kompetenzen									
4.	scheut sich nicht vor anspruchsvollen Aufgaben, sondern versucht, Lösungsansätze auf ihren Bereich zu übertragen und entwickelt sich stetig weiter									
5.	reflektiert eigenen Lernbedarf hinsichtlich Fähigkeiten oder Reaktionsweisen und setzt sich Lernziele bei komplexen Themen									

**Auswertung:**

- |                          |            |                         |            |                           |            |
|--------------------------|------------|-------------------------|------------|---------------------------|------------|
| 0 – trifft gar nicht zu  | = 0 Punkte | 3 – trifft teilweise zu | = 3 Punkte | 5 – trifft überwiegend zu | = 5 Punkte |
| 1 – trifft kaum zu       | = 1 Punkt  | 4 – trifft eher zu      | = 4 Punkte | 6 – trifft völlig zu      | = 6 Punkte |
| 2 – trifft eher nicht zu | = 2 Punkte |                         |            |                           |            |

**1. Komplexitätsverarbeitungsfähigkeit**

- > 20 Punkte = hohes Potenzial des Faktors Komplexitätsverarbeitungssysteme
- 15 – 20 Punkte = mittleres Potenzial des Faktors Komplexitätsverarbeitungssysteme
- < 15 Punkte = niedriges Potenzial des Faktors Komplexitätsverarbeitungssysteme

**2. Motivation aus dem Ungelösten**

- > 20 Punkte = hohes Potenzial des Faktors Motivation aus dem Ungelösten
- 15 – 20 Punkte = mittleres Potenzial des Faktors Motivation aus dem Ungelösten
- < 15 Punkte = niedriges Potenzial des Faktors Motivation aus dem Ungelösten

**3. Einfluss auf soziale Systeme**

- > 20 Punkte = hohes Potenzial des Faktors Einfluss auf soziale Systeme
- 15 – 20 Punkte = mittleres Potenzial des Faktors Einfluss auf soziale Systeme
- < 15 Punkte = niedriges Potenzial des Faktors Einfluss auf soziale Systeme

**4. Lernen aus Erfahrung**

- > 20 Punkte = hohes Potenzial des Faktors Lernen aus Erfahrung
- 15 – 20 Punkte = mittleres Potenzial des Faktors Lernen aus Erfahrung
- < 15 Punkte = niedriges Potenzial des Faktors Lernen aus Erfahrung

**Anmerkung:**

Dieser hier abgedruckte Kurz-Fragebogen dient der Fremdeinschätzung. Eine Führungskraft kann sich damit einen ersten Eindruck verschaffen, ob ein Mitarbeiter durch ein Förderprogramm für eine Position in der oberen Führungsebene vorbereitet werden sollte.

Infrage kommen Kandidaten, die bei „Komplexitätsverarbeitungsfähigkeit“ über 20

Punkten und sonst jeweils über 15 Punkten liegen. Komplexitätsverarbeitungsfähigkeit hat vereinfacht gesagt etwas mit Intelligenz und mit der Fähigkeit zu tun, mehrere Dinge erfolgreich parallel erledigen zu können. Die Komplexitätsverarbeitungskompetenz ist die „notwendige“ Bedingung.

Die anderen Potenzialfaktoren sind „hinreichende“ Bedingungen für Führungserfolg

im Top-Management. Der Kurz-Fragebogen wurde aus einem wissenschaftlichen Fragebogen mit 294 Items abgeleitet indem nur jene Items ausgewählt wurden, die besonders hoch mit dem jeweiligen Potenzialfaktor korrelieren.

Quelle: Wibke Wildenmann, Wildenmann Consulting GmbH & Co. KG, Ettlingen (www.wildenmann.com)

**INTERVIEW.** Die manroland AG ist einer der führenden Hersteller von Drucksystemen für den Rollen- und Bogenoffsetdruck. Die weltweite Krise der Verlagsbranche zwingt auch die Druckmaschinenhersteller auf Sparkurs. Trotzdem investieren die Augsburger weiterhin gezielt in die Personalentwicklung. Wir sprachen mit Gerd Finkbeiner, dem Vorstandsvorsitzenden der manroland AG, über die Erfolgsfaktoren seiner Karriere.

## „Frühe Herausforderungen prägen Persönlichkeit“



Foto: manroland

### Wann war Ihnen klar, dass Sie das Zeug zum Vorstandsvorsitzenden haben?

**Professor Gerd Finkbeiner:** Nach dem Studium hatte ich die Vorstellung, ich könnte irgendwo irgendwann Leiter einer Druckerei werden. Um mich vor meinem geistigen Auge als Vorstand zu sehen, musste ich erst zehn Berufsjahre absolvieren. Das waren allerdings sehr prägende Jahre. Ich bin heute sicher, wenn ich nicht durch so eine prägende Schule gegangen wäre, dann hätte ich es nicht zum Vorstand gebracht.

### Talent allein reicht also nicht ...

**Finkbeiner:** Wichtig ist auch, wie diese Veranlagung ausgeprägt wird im Laufe des Berufslebens. Ich selbst hatte das einmalige Glück, nach dem Studium bei einem Münchner Unternehmer zu arbeiten, der jungen Menschen gleich eine Menge abverlangt hat. Dieses Lernen durch ständige Herausforderungen war nicht immer leicht, aber hat meine Entwicklung stark beeinflusst.

### Können Sie ein Beispiel für eine für Sie herausfordernde berufliche Situation geben?

**Finkbeiner:** Mein Berufsleben startete ich

als Projektingenieur bei der Eurografica Exportförderungs GmbH in München. Dort wurde ich mit 28 Jahren von meinem Chef zu Rupert Murdoch nach Australien geschickt. Der hatte 1987 einen Konkurrenten aufgekauft und suchte nach einem Konzept, wie er seine unterschiedlichen Druckereien intelligent zusammenlegen und optimieren könnte. Ich bin mit Murdoch durch Australien geflogen, habe mit ihm über die Organisation von Druckereien diskutiert und letztlich haben wir in München einen millionenschweren Großauftrag bekommen.

Für mich war es sehr prägend, Aufgaben gestellt zu bekommen, die man in anderen Unternehmen erst mit viel mehr Erfahrung und nach deutlich mehr Berufsjahren bekommt. Und ich bin sicher, dass ich durch diese intensive Berufserfahrung auch in meiner Persönlichkeitsentwicklung einen Schub bekommen habe, der sonst nicht stattgefunden hätte. Ich wäre damals nie von mir aus auf die Idee gekommen, mich vorzudrängen und Murdoch zu akquirieren. Jeder braucht beim Berufseinstieg einen Menschen in seiner Nähe, der einen fordert und fördert. Nur so können sich die eigenen Veranlagungen optimal entwickeln.

### Was kann der Einzelne beitragen, um seine Karriere zu beschleunigen?

**Finkbeiner:** Parallel zur Förderung durch einen starken Vorgesetzten muss jeder lernen, sich selbst zu beobachten und an seinen Stärken und Schwächen zu arbeiten. Als Student hatte ich die Vorstellung, vielleicht in einem Konzern als Leiter einer Druckerei zu arbeiten. Erst im Laufe der Zeit habe ich herausgefunden, dass mir nicht nur die Technik, sondern auch der Umgang mit Menschen Spaß macht. Ich habe dann alles daran gesetzt, diese Stärke auszubauen. Das war ein anstrengender Weg, denn als Ingenieur glaubt man nicht auf Anhieb, dass Kommunikation der Schlüsselfaktor ist, der darüber entscheidet, ob man sich im Berufsleben leicht tut oder nicht.

### Sollte man junge Leute nicht schneller in wichtige Positionen befördern?

**Finkbeiner:** Manche Change-Programme könnten vielleicht mit jungen Führungskräften schneller zum Erfolg geführt werden. Andererseits geht man als junger Mensch an Herausforderungen oft mit einem geringeren Risikobewusstsein heran, weil man nicht alles bis zum Ende durchdenkt. Junge Manager holen sich



**Gerd Finkbeiner (rechts)**, Vorstandsvorsitzender der manroland AG. Produktion einer Druckmaschine am Standort Augsburg (links).

manchmal eine blutige Nase, während die Älteren ziemlich genau wissen, wo die Gefahren lauern. Aber grundsätzlich kann ich sagen, dass man mit jüngeren Führungskräften eher in der Lage ist, Dinge zu verändern.

Wir haben in einigen Fällen sehr gute Erfahrungen gemacht damit, dass Leitwölfe, die noch einige Jahre bis zur Pensionierung gehabt hätten, ohne Gesichtsverlust ins zweite Glied zurücktreten, um ihrem Stellvertreter Platz zu machen. Diese Führungskräfte standen dann den jüngeren Führungskräften weiterhin als Mentor oder Coach zur Verfügung.

#### **Was fordern Sie von einer Führungskraft, wenn Sie sagen, sie sollte lebenslang lernen?**

**Finkbeiner:** In jedem Unternehmen entwickeln die Mitarbeiter sehr viele gute Ideen, die durch bequeme Führungskräfte oder durch starre Strukturen ausgebremst werden. Lernen heißt auf der Ebene der Führungskräfte, dass sie ein Leben lang wachsam sein müssen. Es gilt eine Antenne dafür zu entwickeln, wenn wegweisende Ideen zu fördern sind, weil sie ja ansonsten nicht nach oben kommen. Führungskräfte sollten ein Leben lang

nicht aufhören zu lernen, offen zu sein für die Anregungen ihrer Mitarbeiter. Sie sollten zuhören können und auch wenn es schwerfällt die eigene Rolle infrage stellen können. Ich behaupte, in jedem Unternehmen liegen Innovationen offen da und werden trotzdem nicht genutzt. Wir selbst haben das gemerkt, als wir im Frühjahr 2010 unser System des Innovations- und Ideenmanagements überarbeitet haben.

#### **Wie lernen Sie persönlich?**

**Finkbeiner:** Ich lerne aus vielen direkten und oft sehr offenen Gesprächen mit Mitarbeitern und Betriebsräten. Ich erzeuge bei meinen Führungskräften manchmal Frust, weil ich mir meine Informationen direkt von der Basis hole. Ich rede zum Beispiel mit den Arbeitern in der Kantine. Man muss sich halt die Mühe machen, die Menschen so anzusprechen, dass sie das Vertrauen haben, frei zu reden und dass sie sicher sein können, keine Nachteile zu erleiden. Nach solchen Gesprächen Sorge ich dafür, dass unsere Führungskräfte bestimmte Ideen fördern oder bestimmte Missstände abstellen. Manchmal sagen die Führungskräfte zu ihren Untergebenen: „Das muss der Finkbeiner aber nicht

wissen.“ Solche Führungskräfte kriegen richtig Ärger mit mir. Jeder Mitarbeiter muss wissen, dass es sich lohnt, den Mund aufzumachen, wenn er merkt, dass etwas schief läuft und etwas verbessert werden könnte.

#### **Nutzen Sie Coaching?**

**Finkbeiner:** Wir haben uns auf unserem letzten Vorstands-Workshop vorgenommen, dass sich jeder Vorstand coachen lässt. Wir führen gerade einen sehr wichtigen Change-Prozess durch, der höchste Anforderungen an jeden Mitarbeiter und auch an jeden Vorstand stellt.

#### **Wie sind Sie in die Führungsnachwuchsentwicklung involviert?**

**Finkbeiner:** Wir haben zwei Führungskräfteentwicklungsprogramme – eines für das Mittelmanagement und eines für den oberen Führungskreis. Beide haben wir trotz des schwierigen ökonomischen Umfelds selbstverständlich weitergeführt. Für mich bieten die beiden Entwicklungsprogramme regelmäßig die Chance, dass ich über das Jahr hinweg die Hand am Puls habe und die Entwicklung einzelner Nachwuchskräfte beobachten kann.

**Martin Pichler** ● →

## Management Development bei der manroland AG

**Personalentwicklung.** Bei der manroland AG, Augsburg, gibt es zwei aufeinander aufbauende Förderprogramme für den Managementnachwuchs. Rudolf Erndl, Leiter Personal- und Organisationsentwicklung, erklärt die wichtigsten Bausteine. Bei den Entwicklungsprogrammen handelt sich um:

### 1 Das International Management Development Program (IMDP).

Dieses Förderprogramm wendet sich an junge Führungskräfte aus dem Mittelmanagement. Es besteht aus vier Modulen: 1. Persönlichkeit und Kommunikation (u.a. Rolle als Führungskraft, Feedback und Kritik, Teambuilding, Meetings). 2. Change- und Projektmanagement (u.a. Verständnis von Change-Prozessen, Standards des Projektmanagements, Projektsimulation, Erfolgsfaktoren des Projektmanagements, Rolle als Teamleader). 3. Leadership (u.a. Führungsmodelle und -Tools, situativ führen, motivieren, delegieren, Ziele setzen, Erfolgsfaktoren des Teammanagements). 4. Strategisch und unternehmerisch handeln (u.a. die eigene Aufgabe bei der Strategieumsetzung kennen, manroland-Strategieinstrumente im Arbeitsalltag gezielt nutzen, als Führungskraft Modell für die Unternehmenskultur sein, Erfolgsfaktoren einer Strategieimplementierung kennen).

### 2 Das Strategic Management Development Program (SMDP).

Dieses Förderprogramm wurde für die Mitglieder des oberen Führungskreises entwickelt. Es soll sie fit machen für strategisch bedeutsame Positionen im Topmanagement. Auch dieses Programm besteht aus vier Modulen: 1. Persönlichkeit und Führung (u.a. Potenzial und Kompetenzen, Feedback und Reflexion der eigenen Persönlichkeit, Analyse der Engpässe im jeweiligen Verantwortungsbereich). 2. Vision, Strategie und Werte (u.a. der eigene Verantwortungsbereich in drei Jahren, Tipping Points der Entwicklung, Visionen in die Praxis umsetzen, die Werte meiner Mitarbeiter und ihre Bedeutung für die Strategieumsetzung). 3. Change-Management (u.a. Erfolgsfaktoren, Zuversicht aufbauen, Mitarbeiter auf Innovationen vorbereiten). 4. Performance-Management und Coaching.

Wesentliche Bestandteile des IMDP, um erfolgreiches Lernen sicherzustellen, sind: Jeder Teilnehmer legt mit seinem Vorgesetzten und der Personalentwicklung einen individuellen Lernplan mit Transferaktivitäten fest. Die Teilnehmer bringen in das Programm individuelle Probleme aus dem Führungsalltag ein und erhalten (auch zwischen den Modulen) zu konkreten Führungssituationen Feedback-



**Rudolf Erndl**, Leiter Personal- und Organisationsentwicklung, der manroland Gruppe.

Session zum Beispiel in Form des „kollegialen Coachings“. In einem Modul wird mit einem „Action Learning“ Projekt gesellschaftlicher Nutzen gestiftet und zugleich reale Projekterfahrung reflektiert und optimiert. Letztlich dient das IMPD auch dazu, dass obere Führungskräfte die IMPD-Teilnehmer besser kennen lernen, weil sie sie zum Beispiel als Paten die Transferaktivitäten begleiten. Am Ende des IMPD gibt es den „Management Dialog“ als gemeinsame Abschlussveranstaltung mit Repräsentanten des Topmanagements.

Wichtige Bestandteile des SMDP, um das Lernen der bereits gestandenen Führungskräfte zu forcieren, sind ein 360-Grad-Feedback, ein Selbsteinschätzungs-Tool, um den Einfluss der Persönlichkeit auf den Führungsstil offenzulegen, und die Anfertigung eines „Leadership-Meisterstücks“. Das Meisterstück ist ein individuelles Projekt, das während des SMDP bearbeitet wird. Dieses Projekt sucht sich jeder Teilnehmer in seinem Verantwortungsbereich, und zwar unter der Maßgabe, dass es eine anspruchsvolle Führungsaufgabe zum Gegenstand hat. Das kann der größte Abteilungseingpass sein oder eine wichtige strategische Priorität, die bislang noch nicht bearbeitet wurde. Die Arbeit am Meisterstück wird von einem Paten aus dem Topmanagement begleitet.

Auch hier wie beim IMDP ergibt sich ein Kennenlernen, bei dem das Topmanagement mehr über den Nachwuchs erfährt als bei einem Assessment-Center. „Das Gute an dieser Art des Assessments ist, dass es keine Sieger und keine Verlierer gibt“, freut sich Rudolf Erndl, Leiter der Personal- und Organisationsentwicklung der manroland AG.

**Martin Pichler** ●



# Rund um die Uhr geöffnet: E-Learning-Messe für Einsteiger und Professionals

Unternehmen auf der Suche nach passenden E-Learning-Produkten oder -Dienstleistungen können auf der Online-Messe eLearning-expo.de schnell und bequem recherchieren und Produkte vergleichen.

Unter dem Motto „Messe to Go“ präsentiert eLearning-expo.de rund um die Uhr kostenlos Softwareanbieter, Produktinfos und Fachwissen. Zeitraubende Messebesuche und aufwändiges Recherchieren nach Anbietern, Marktstudien und Know-how sind nun passé. Einfach im Internet unter [www.eLearning-expo.de](http://www.eLearning-expo.de) einloggen: Schnell und übersichtlich bietet die „Messe zum Mitnehmen“ per Mausclick relevante Software- oder Produktinformationen, den richtigen Gesprächspartner und vieles mehr. Und während traditionelle Messen an feste Veranstaltungstermine und Öffnungszeiten gebunden sind, ist die virtuelle Messe 24 Stunden 7 Tage die Woche kostenlos für Fachbesucher geöffnet.

## Virtuelle Messehallen

Einen ersten Überblick bietet die Clustering in die virtuellen Messehallen:

- WBT/CBT-Training,
- Blended Learning,
- Plattformen & Tools,
- Konzeption/Implementierung und
- Best Practice.

Software- und Produktübersichten, White Papers, Case Studies etc. findet der Besucher an den Messeständen der Aussteller. Für persönliche Kontakte und detaillierte Anfragen steht eine Kontaktbox zur Verfügung. Während des Messebesuchs unterstützt ein Navigator die Fachbesucher beim Finden geeigneter Partner. Gezielt kann nach Produktgruppen, Funktionsbausteinen oder der Branchenausrichtung selektiert werden.

## LESERAKTION

### Exklusiv für Leser der wirtschaft + weiterbildung!

Die ersten 100 neuen Besucher der eLearning-expo.de erhalten als persönliches Begrüßungsgeschenk einen exklusiven USB-Kugelschreiber.

Einfach unter [www.eLearning-expo.de/vip](http://www.eLearning-expo.de/vip) anmelden, den Gutschein-Code ww-VIP eingeben und auf der Online-Messe umsehen.

Der Kugelschreiber mit integriertem USB-Stick (2 GB) geht Ihnen automatisch per Post zu.



Besonderen Mehrwert bieten die redaktionellen Inhalte. Eine Fachredaktion informiert über aktuelle Marktentwicklungen, liefert Entscheider- und Basiswissen sowie Specials zu Trendthemen.

Bereits seit 8 Jahren bewährt sich das Konzept der E-Learning-Messe im Internet. Über 27.000 Fachbesucher konnte die Online-Messe seit ihrem Start verzeichnen. Die ständig steigenden Besucherzahlen belegen, dass sich Unternehmen zu anstehenden Investitionen informie-

ren um über die aktuellen Angebote im E-Learning-Markt auf dem Laufenden zu sein.

## Kombination aus Software und Fachwissen

Betreiber und Veranstalter der eLearning-expo.de ist die Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Niederlassung Würzburg. „Dem Fachbesucher neben der virtuellen Ausstellung nutzwertige Information zur Verfügung zu stellen – betreut von einer Fachredaktion – dieses Konzept ist im Bereich Business-Software Premium-Klasse. „Wir kombinieren langjährige Erfahrung in den Märkten mit dem Modell der virtuellen Messen.“ informiert Silke Brühl, verantwortlich für die Online-Messen der Haufe Mediengruppe.

Mit [acquisa-crm-expo.de](http://acquisa-crm-expo.de) startete im März 2002 die erste Online-Messen der Mediengruppe. Über 31.000 Besucher konnte die Messeplattform für Customer Relationship Management (CRM) bis heute verzeichnen. Mitte 2002 folgte eLearning-expo.de. Zum Thema Enterprise Resource Planning (ERP) wurde 2005 die [erp-expo.de](http://erp-expo.de) eröffnet.

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



**Sie möchten Aussteller werden?**

Ausführliche Informationen finden Sie unter [www.elearning-expo.de/onlinewerbung](http://www.elearning-expo.de/onlinewerbung) Oder fordern Sie unsere Messe-Infos an unter [onlinewerbung@haufe.de](mailto:onlinewerbung@haufe.de)

**LEARNTEC 2011.** Die Aufmerksamkeit, die dem neuen Learntec-Kongress entgegengebracht wird, ein positives Buchungsverhalten der Aussteller und viele neue Kooperationen veranlassen die Karlsruher Messemacher dazu, ein deutliches Wachstum der „Learntec 2011“ vorherzusagen.



# Besucherzuwachs erwartet

Foto: Key-Visual der Learntec 2011

Die Erleichterung war groß: Am Ende der letzten Learntec, im Februar 2010, zeigten sich die 160 Aussteller im Großen und Ganzen sehr zufrieden mit der Qualität der Kontakte. Die Entscheider, die zu ihnen auf die Messestände kamen, um sich Anregungen für ihre E-Learning-Projekte zu holen, waren gut informiert, suchten zielstrebig und verfügten über ein angemessenes Budget.

„Wir hatten deutlich mehr Kontakte zu kompetenteren und interessierteren Besuchern als im Jahr zuvor“, berichtete einer der großen Plattformspezialisten. Die Besucherumfrage der Messe bestätigte diesen Eindruck, dass die „Profis“ nach Karlsruhe kommen. 86,8 Prozent der Besucher gaben an, am Beschaffungsprozess von Weiterbildungs-Tools in ihrem Unternehmen direkt beteiligt

zu sein. Jeder Dritte sagte, er sei in einer leitenden Position als Geschäftsführer, Unternehmer oder Prokurist tätig. Weitere 23 Prozent ordneten sich der Gruppe der Abteilungs- oder Teamleiter zu. „Die Learntec war entschieden besser als noch im Vorjahr! Sie hat die rezessionsbedingte Talsohle des Jahres 2009 durchschritten“, lautete denn auch das Fazit der überwiegend sehr zufriedenen Aussteller.

Jetzt steht die nächste Learntec vor der Tür und die Karlsruher Messemacher konnten sich in der Zwischenzeit über eine weitere frohe Botschaft freuen. Der MMB-Trendmonitor fragte Mitte 2010 eine Reihe von Experten, welches E-Learning-Event das größte Marketingpotenzial habe. Auf dem ersten Platz landete die Learntec, der das größte Potenzial (64 Prozent der Experten) zugesprochen wurde. Die Mehrheit (87 Prozent) war sich auch einig, dass eine enge Verknüpfung von Messe und Kongress, wie sie die Learntec seit Jahren bietet, zur Präsentation des Themas E-Learning am besten geeignet sei.

Entsprechend hoffnungsvoll blicken die Messemacher auf den Februar 2011. Die Vorbuchungen der Aussteller für die Learntec 2011 setzten früher ein als im Vorjahr und sorgten dafür, dass schon Anfang November viele der bekannten E-Learning-Anbieter wieder mit an Bord waren. Der Bogen spannt sich zum Beispiel von bit media, CBTL, digital publishing, digital spirit, Fischer-Knoblauch, imc, inside, Know How!, M.I.T e-Solutions, Provadis, SkillSoft, QUALITUS, Questionmark bis hin zu time4you, TATA Interactive, TTS oder VIWIS.

## Fachkräftemangel soll Entscheider zur Messe bringen

Das brennendste Problem der Entscheider, die im Jahr 2011 zur Learntec kommen werden, heißt nach Einschätzung von Professor Dr. Peter A. Henning vom Learntec-Kongresskomitee „Fachkräftemangel“.

Hier wird es darauf ankommen, dass die unterschiedlichsten Aussteller den Besuchern zeigen, wie ein integriertes Talentmanagement unter Einbindung von Learning-Management-Systemen dafür sorgt, dass die Talente innerhalb des Unternehmens frühzeitig erkannt und gefördert werden. E-Recruiting, E-Learning und Talentmanagement werden zusammenwachsen. Die Hoffnung der Branche lautet folgerichtig: Wenn Talent der Engpass ist, wird die Personalentwicklung zu einer der wichtigsten Funktionen im Unternehmen, die stärker als bislang auf die entsprechende Software zurückgreifen muss.

Die Learntec wird hoffentlich zeigen, dass Software für das Talentmanagement als ein Segment mit Wachstumsaussichten gelten kann. Die gezielte Entwicklung von Mitarbeitern, das Schließen von Qualifizierungslücken sowie die Analyse von Potenzialträgern kann zum Beispiel in eine Lernplattform integriert werden. So können dann Personalengpässen besonders gut und schneller vorhergesehen und gelöst und die Wettbewerbsfähigkeit erhöht werden.

## Die Latte liegt bei 6.000

Im Februar 2010 kamen genau 5.623 Besucher zur Learntec, was einem Besucherzuwachs von über acht Prozent entspricht. „Das ist ein sehr gutes Ergebnis und unterstreicht die Position der Learntec als Leitmesse“, freute sich damals Britta Wirtz, Sprecherin der Geschäftsführung der Karlsruher Messe- und Kongress-GmbH.

Im November 2010 prognostiziert sie, dass die nächste Learntec wieder um etwa sieben bis acht Prozent bei den Besucherzahlen wachsen werde. Die Marke von 6.000 Besuchern erscheint für die Messemacher in Karlsruhe in greifbarer Nähe. Um Besucher nach Karlsruhe zu bringen, setzt die Learntec mit Messe und Kongress auf zahlreiche Kooperationen. Auch mit dem „Deutschen E-Learning Netzwerk“ (D-ELAN e. V.) wird die Zusammenarbeit der letzten Jahre fortgesetzt. Dazu haben D-ELAN und die Learntec die bestehende Vereinbarung um zwei Jahre bis einschließlich 2012 verlängert. Schwerpunkt der Zusammenarbeit wird die Verleihung des E-Learning-Nachwuchspreises D-ELINA sein, der auf der Learntec an ausgewählte Studenten, Doktoranden und Start-ups übergeben wird.

Erstmals seit der Gründungsversammlung vor sieben Jahren wird der D-ELAN auf der Learntec seine jährliche Mitgliederversammlung abhalten. „Aus Verbandssicht ist es naheliegend, ein Branchen-Event als Tagungsort für die Mitgliederversammlung zu nutzen“, so Axel Wolpert, Leiter der D-ELAN Geschäftsstelle. „Viele der D-ELAN-Mitglieder sind auf der Learntec als Aussteller oder Besucher vertreten und sparen so zusätzlichen Zeitaufwand.“

Gudrun Porath ●



## Personalentwicklung mit der FernUniversität in Hagen

### Unsere Pluspunkte:

#### Erfahrung

über 30 Jahre erfolgreich in der Fernlehre

#### Qualität

didaktisch hervorragend aufbereitetes Studienmaterial online und in Printform

#### Flexibilität

zeitlich und örtlich unabhängiges Studium

#### Persönliche Betreuung

online, telefonisch und in unseren Regional- und Studienzentren

#### Faire Gebühren

keine pauschalen Studienbeiträge, unsere Studierenden zahlen nur, was sie belegen

Wenn Sie mehr über uns erfahren möchten, besuchen Sie uns doch auf unserem Stand auf der LEARNTEC, Halle 1, Stand D2

**INTERVIEW.** Die beiden Leiter des Learntec-Kongress-Komitees, Sünne Eichler und Professor Dr. Peter A. Henning, haben dem Learntec-Kongress eine neue Struktur und eine neue inhaltliche Ausrichtung gegeben. Im Interview mit „wirtschaft + weiterbildung“ sprechen sie über ihre Ideen, alte und neue Zielgruppen zur Learntec zu locken.

# „Es weht ein frischer Wind“

### Was hat sich am Programm des Learntec-Kongresses im Vergleich zu früher verändert?

**Prof. Dr. Peter R. Henning:** Mehrere Dinge, die insgesamt zu einem deutlichen Plus der Qualität führen. So etwa haben wir erstmals einen „Call for Papers“ veröffentlicht, aus welchem sich etwa 250 Einreichungen ergaben. Alle Einreichungen wurden von einer Expertenjury, bestehend aus Mitgliedern des Kongressbeirates, nach veröffentlichten Kriterien bewertet. Zwei Drittel der Vorträge, die im neuen Kongressprogramm aufgeführt sind, haben wir mit den besten Einreichungen dieses Call for Papers besetzt. Das restliche Drittel betrifft die Keynote-Speaker und eine Reihe von international ausgewiesenen Spezialisten, die wir gezielt eingeladen haben, weil sie unsere Themen aktuell ergänzen. Internationale

Entwicklungen sind ein Schwerpunkt des ersten Learntec-Tages – so wie die gesamte öffentliche Verwaltung ein Schwerpunkt des dritten Kongresstages ist.

### Stichwort „Themen“. Sind einige Vorträge nicht viel zu fern vom Thema E-Learning?

**Sünne Eichler:** Wir haben uns ganz bewusst dazu entschieden, den Kongress inhaltlich breiter aufzustellen und über das reine E-Learning hinauszugehen. Einige Vorträge haben auf den ersten Blick nichts mit E-Learning zu tun, dafür aber mit moderner Personal- und Unternehmensentwicklung. In der betrieblichen Praxis wachsen E-Learning und klassische Personalentwicklungsmaßnahmen immer enger zusammen – dem tragen wir mit unserem Kongressprogramm Rechnung. Die Zielgruppe der Personalentscheider

soll sich schließlich auf dem Kongress stärker wiederfinden. Glücklicherweise sind wir davon weggekommen, dass wir E-Learning als technologisches Spezialthema in den Vordergrund stellen. So greifen wir eine breite Strömung auf: E-Learning wird in die ganz normale Personalentwicklung wie zum Beispiel das Talentmanagement integriert.

### Auf den ersten Blick fällt auf, dass Sie das Programm gestrafft haben. Was steckt dahinter?

**Henning:** Der Kongress hat tatsächlich eine neue Struktur bekommen. Wir bie-

### Bildungsforum auf der Messe:

Hier wird der Learntec-Kongress eröffnet werden. Außerdem gibt es hier täglich die „Public Keynote“ des Kongresses.



Foto: learntec

ten fünf parallele Stränge an: Didactics, Technology, Management und Specials sind unsere Vortragsstränge, ein fünfter Strang hat den Charakter eines Workshops. Vormittags haben wir kleinere Sektionen mit jeweils drei Sprechern, nachmittags dann umfangreichere Themen. Als gemeinsame Klammer um diese Sektionen dient jeweils die erste Keynote des Tages. Außerdem gibt es in der Mittagspause eine „Public Keynote“ auf der Messe, sodass Kongress und Messe sehr gut verzahnt wurden. Der Zeitplan wird strikt eingehalten, ein Wechsel zwischen den Sektionen ist jederzeit möglich.

**An welchem Tag sollte eigentlich ein „Entscheider“ aus der Wirtschaft zur Learntec kommen?**

**Eichler:** Jeder Tag bietet interessante Themen für Entscheider. In der Sektion „Management 1“ geht es zum Beispiel um „Skill Management“ (EON) und um „Talentmanagement“ (IBM). Mit solchen Themen ziehen wir Entscheider an, die Personal einstellen und Karrieren mitbestimmen. In der Sektion „Management 2“ geht es dann am Nachmittag des ersten Tags um Bildungsmanagement und Bildungscontrolling. Auch diese Themen werden für Entscheider unter Kosten- aber auch Qualitätsgesichtspunkten immer wichtiger. An den folgenden Tagen wird es spannende Vorträge zu Themen



**Professor Dr. Peter A. Henning**, Hochschule Karlsruhe, Learntec-Kongresskomitee

wie Transfersicherung, Motivationsmaßnahmen und Changemanagement geben – Themen, die in der Weiterbildung von hoher Relevanz sind und auch Entscheider in der Praxis sehr beschäftigen.

**Zur nächsten Learntec gibt es mehrere separate Begleitkongresse. Wem nützt das?**

**Henning:** Eigentlich allen! Lassen Sie mich das am konkreten Beispiel erläutern: Votekk ist ein großes E-Learning-Projekt des BMBF zur Schulung von Einsatzkräften für Krisenfälle, im Beirat sind die Teilprojektleiter und Strategen dieser Bildungsmaßnahme versammelt. Die Teilnehmer



**Sünne Eichler**, Beratung für Bildungsmanagement, Learntec-Kongresskomitee

dieser Veranstaltung sind also eine ideale neue Zielgruppe für die Learntec – nämlich Entscheider und Multiplikatoren, die in ihrem Umfeld die technologiegestützte Bildung vorantreiben wollen. Für unsere Aussteller ergeben sich darum neue Kontakte und Geschäftsmöglichkeiten. Andererseits profitieren auch die Teilnehmer solcher „An-Kongresse“, denn sie haben zusätzlich zu ihrem Treffen die Möglichkeit, Messe und Kongress zu günstigen Konditionen ebenfalls noch „mitzunehmen“. Im Fall des Landesmedienzentrums Baden-Württemberg kommt sogar noch die inhaltliche Verzahnung der Begleitveranstaltung mit dem Learntec-Kongress →

# Die Learning-Spezialisten

Besuchen Sie uns vom 1.-3. Februar auf der Messe Learntec, Stand D30.

Anmeldung und kostenlose Eintrittskarte unter:  
[www.messen.knowhow.de](http://www.messen.knowhow.de)



E-Learning · Lernsoftware · Seminare · Beratung & Qualifizierung

**Know How** <sup>!</sup>



## Fünf Veranstaltungstipps der w+w-Redaktion

**Learntec-Kongress.** Das Kongressprogramm der Learntec 2011 ist voller Highlights, aber wer sich nicht täglich mit E-Learning beschäftigt, erkennt sie erst auf den zweiten Blick. Die Redaktion von „wirtschaft + weiterbildung“ gibt deshalb hier fünf subjektive Hinweise, was Weiterbildungsprofessionals auf keinen Fall versäumen sollten.

### 1 Sektion „Didactics 1“: Social Media und Lernen.

In dieser Sektion gibt es am Dienstag, 1. Februar, von 12:15 bis 13:00 Uhr einen Vortrag mit der Überschrift „Social Media in der Praxis“. Referent ist Maik Königs, Chef der Multimediaagentur „elbkind“ aus Hamburg. Er erschuf zum Beispiel die Online-Communities für Ritter Sport und OTTO Versand. Der erfolgreiche Praktiker weiß, welche Instrumente sich eignen, um Communities zu aktivieren – zum Beispiel wird er die Bedeutung von „Influencern“ beschreiben. Außerdem informiert er realistisch über Aufwand und Nutzen bei Social-Media-Aktivitäten.

### 2 Sektion „Technology 2“: Personalization of the Learning Environment.

Professor Dr. Paul De Bra, University of Technology in Eindhoven, berichtet am Dienstag, 1. Februar, 15.00 bis 15.45 Uhr in seinem Vortrag (auf englisch) über das EU-Projekt „GRAPPLE“. Ziel dieses Projekts war es, die Welt des „Learning-Management-Systems“ (LMS) mit der des „Adaptive Learning Environments“ (ALE) zusammenzubringen. Herausgekommen ist ein „Technology-Enhanced Learning“, bei dem LMS und ALE durch ein „User Modeling Framework“ (UMF) verbunden sind. Auf deutsch: Lernplattenformen richten sich viel stärker als früher an den Bedürfnissen des einzelnen Lerners aus, nachdem sie ihn „vermessen“ haben. Die Lernplattform der Zukunft läuft

unsichtbar im Hintergrund und erfüllt die Bedürfnisse der Lerner optimal. So eine „personalisierte Lernumgebung“ kann sogar vorhersehen, was man als Nächstes lernen müssen.

### 3 Sektion „Specials 3“: Lerner im Wandel.

Christa Mesnaric wird am Mittwoch, 2. Februar, 11.30 bis 12.00 Uhr zum Thema „Die Digital Natives kommen! Generation X und Y und die Kunst des Mehrgenerationenerfolgs“ sprechen. Seit etwa 1980 werden die „Digital Natives“ (Generation Y) geboren. Sie zeichnen sich durch einen selbstverständlichen Einsatz des Computers in allen Lebensbereichen aus und durch ein schnelles Denken und Lernen. Der Vortrag zeigt, wie sich neue Lehrprozesse auf die veränderten Lernprozesse der Generation Y ausrichten können.

### 4 Sektion „Workshop 4“: Web 2.0 zum Anfassen.

Tim Schlotfeldt, selbstständiger Berater aus Bordesholm, beschäftigt sich seit vielen Jahren damit, praxistaugliche Formen des Online-Lernens und der Online-Zusammenarbeit zu erschließen. Bekannt wurde er unter anderem mit seinem Blog [www.tschlotfeldt.de](http://www.tschlotfeldt.de). Sein dreistündiger Workshop am Mittwoch, 2. Februar, von 15.00 bis 18.00 Uhr wird als „World Café“ durchgeführt und gibt jedem Teilnehmer die Gelegenheit, selbst Twitter, Wikis und Weblogs auszuprobieren und die Erfahrungen mit anderen zu teilen.

### 5 Sektion „Specials 6“: Kooperation und E-Learning im öffentlichen Dienst.

Andreas Dormann leitet die Bundesarbeitsgemeinschaft E-Learning der Fachhochschulen des öffentlichen Diensts in Bad Münstereifel. Am Donnerstag, 3. Februar, von 14.30 bis 15.15 Uhr hält er einen Vortrag zum Thema „Aufbruch zum flächendeckenden E-Learning in der öffentlichen Verwaltung“. Dormann zeigt, wie vorbildlich sich der Staat in Sachen E-Learning verhält – schließlich wurden zum Beispiel gerade 20 Fachhochschulen des Bundes und der Länder auf einer gemeinsamen ILIAS-Lernplattform zusammengeführt. Mit der Präsentation einer neuen webbasierten E-Learning-Datenbank, die einen aktuellen Überblick über die Lernangebote im Bereich der Steuerverwaltung vermittelt, schließt der Vortrag ab.



→ hinzu. In die Branche hinein soll damit auch das Signal gesendet werden, dass wir weitere solche „An-Kongresse“ etablieren wollen und auf diese Weise neue weiterbildungsaffine Menschen zur Learntec bringen.

**Es wurde in den letzten Jahren oft versucht, die Mittelständler in größerer Zahl zur Messe zu bringen.**

**Warum klappte das bisher nie so richtig?**

**Henning:** Nun, mittelständische Unternehmen suchen selten nach Technologie – sondern eher nach Lösungen für ihre Probleme. Eine der großen Kehrtwendungen der Learntec besteht deshalb darin, nicht die Technologie in den Mittelpunkt zu rücken, sondern die Menschen und ihren

**Wie groß ist die Gefahr, dass die alten technologieinteressierten Zielgruppen wegbleiben?**

**Eichler:** Wir setzen auf die gleichen Zielgruppen wie früher, aber die E-Learning-Experten und die Personaler haben in den letzten Jahren deutlich ihren Horizont erweitert und haben jetzt im Zusammenhang mit E-Learning viel breitere Interessen. E-Learning und Weiterbildung ist enger zusammengewachsen. Wir haben festgestellt, dass die Technologie alleine nicht mehr im Fokus ist, sondern die Menschen wollen die Technologie in Verknüpfung sehen mit den praktischen Fragestellungen und konkreten Umsetzungsbeispielen in der Aus- und Weiterbildung.

**„Erwartet wird, dass wir Technologien im Zusammenhang mit Problemlösungen präsentieren.“ Prof. Dr. Henning**

Bildungsbedarf. Ein großes Problem ist ja der Fachkräftemangel. IT-Unternehmen etwa finden keine neuen Mitarbeiter, der Markt ist regelrecht leergefegt. Eine Lösung besteht in der Weiterbildung auch älterer Mitarbeiter, in einem aktiven Wissensmanagement auch für das kleinere Unternehmen. Hier bieten die Aussteller der Learntec ganz sicher die idealen Lösungen an.

**Henning:** Wir haben den Anspruch, dass die Besucher im Februar zu uns auf die Learntec 2011 nach Karlsruhe kommen, weil sie sicher sind, dass sie etwas Neues erfahren.

Das gilt auch für den Bereich Technologie – wenn es etwa um „heiße“ Themen wie die Möglichkeiten mobiler Endgeräte, um virtuelle 3D-Welten und die Entwicklung nutzeradaptiver Lernsysteme geht. Dabei

sollen auch die Professionalität und der Familiencharakter der Learntec erhalten bleiben.

Ich sehe also nicht, dass wir für technologisch orientierte Besucher weniger bieten – ganz im Gegenteil ist es eine wesentliche neue Herausforderung für Technologie, dass sie unsichtbar „funktionieren“ muss.

**Martin Pichler ●**

## Learntec 2011 auf einen Blick

**Die Learntec 2011** findet von Di., 1. Februar bis Do., 3. Februar 2011 statt. Öffnungszeiten Messe: 9.00 bis 18.00 Uhr (am Do. bis 17.00 Uhr). Kongress: 10.00 bis 18.00 Uhr. Eintrittspreise: Dauerkarte für Messe: 54 Euro, (Tageskarte 32 Euro). Dauerkarte Kongress: 790 Euro (Tageskarte 390 Euro). Ermäßigungen möglich. Ort: Messegelände in Rheinstetten. Kostenloser Bustransfer vom Hauptbahnhof Karlsruhe. Hotelvermittlung: Tel. 0721 37205378. [www.learntec.de](http://www.learntec.de)



19. Internationale Leitmesse und Kongress für professionelle Bildung, Lernen und IT

Setzen Sie mit der **LEARNTEC 2011** auf das Wachstumspotenzial Bildung!

Nur auf der **LEARNTEC** treffen Sie gebündelt die wichtigsten Anbieter für E-Learning Lösungen und professionelle Bildung.

Kommen Sie zur **LEARNTEC** – vom 1. bis 3. Februar 2011 in Karlsruhe!

1. – 3. Februar 2011  
**Messe Karlsruhe**

**LEARNTEC**  
[www.learntec.de](http://www.learntec.de)

# Neue „DIN ISO 29990“: Chance für die Weiterbildung

**QUALITÄT/FERNUNTERRICHT.** Seit September 2010 liegt die „ISO 29990 Lerndienstleistungen für die Aus- und Weiterbildung“ vor. Sie geht auf die branchenspezifischen Belange von Universitäten, Akademien und auch von Einzeltrainern ein. Der Verband „Forum DistancE-Learning“ arbeitete maßgeblich an der Entstehung der Qualitätsnorm mit. Zwei Verbandsvertreter schildern den Nutzen der neuen Norm.

Vier Jahre ist es her, dass das Deutsche Institut für Normung e. V. (DIN) bei der Internationalen Normungsorganisation (ISO) die Einrichtung eines Technischen Komitees für Bildungsdienstleistungen beantragt hat. Damit wurde die Entwicklung einer neuen Qualitätsnorm in Gang gesetzt.

Seit dem 1. September 2010 liegt sie nun vor, die „ISO 29990 Lerndienstleistungen für die Aus- und Weiterbildung“, gemeinsam erarbeitet von Vertretern aus 25 Ländern unter der Leitung deutscher Experten aus den Bereichen Qualitätsmanagement und Weiterbildung. Hierzu wie zum beratenden Arbeitskreis gehörten gleich

mehrere Vertreter des Forums DistancE-Learning, dem Fachverband für Fernlernen und Lernmedien, sowie des europäischen Dachverbands Association for Distance Learning (EADL). Dies kommt nicht von ungefähr, denn die Fernunterrichtsbranche steht wie kein zweiter Bereich der Aus- und Weiterbildung seit

## Spitzen-MBA jetzt online

**Kenan-Flagler.** Bislang wurden Online-Unis verdächtigt, Abstriche an der Qualität zu machen. Das wird sich ändern.

Die erste amerikanische Top-MBA-Schmiede, die Kenan-Flagler-School an der Universität von North Carolina (unter den 25 der besten US-Business-Schools), bietet ihr klassisches MBA-Studium jetzt auch komplett als Online-MBA („MBA@UNC“) an. Die Aufnahmekriterien für die Studenten bleiben gleich – inklusive GMAT-Test.

Für den Kenan-Flagler-Dean ist es Ehrensache, dass der Online-MBA den Studenten dasselbe Arbeitspensum abverlangt wie der klassische Full-Time-MBA. Der Preis ist mit 89.000 US-Dollar identisch. Das Angebot ist die Antwort darauf, dass „die besten MBA-Professoren in den USA sitzen, die meisten Studenten aber in Afrika und Asien“. Hinter dem Angebot, das keine Präsenzkurse zur Pflicht macht, steht eine Lernplattform des Herstellers „2tor“, die Facebook nachempfunden sein soll. Immer 10 bis 15 Studenten werden zu Lerngemeinschaften zusammengeschlossen. Herzstück sind synchrone, attraktiv gestaltete Online-Meetings mit Tutor. Dort werden die vorher per Text und Video vermittelten Inhalte und Fallbeispiele kontrovers diskutiert. Ein Pilotprogramm startet im Juli 2011.



über 30 Jahren für zertifizierte Qualität und verbrieften Verbraucherschutz, ausgehend vom Fernunterrichtsschutzgesetz von 1977. Die neue Bildungsnorm ISO 29990 ist deshalb dem Gedanken der Kundenorientierung in besonderem Maße verpflichtet.

## Kundenorientierung steigern

Die ISO 29990 bringt als Qualitätsmanagementsystem zwei wesentliche Bereiche zusammen: Die eigentliche Lerndienstleistung und das Management – also das Produkt selbst und die Organisation, die dieses zu verantworten hat. Dies ist es,



was den international gültigen Standard in besonderer Weise auszeichnet.

Erster Hauptbestandteil der neuen ISO 29990 ist die Lerndienstleistung selbst. Die vorgegebenen Standards für die Qualität der Lerndienstleistung beginnen mit der professionellen Ermittlung des Bildungsbedarfs. Hervorzuheben ist dabei, dass die Anforderungen der Kunden, sprich der Lernenden, einschließlich die des Arbeitsmarkts und Beschäftigungssystems, zum Ausgangspunkt für die Entwicklung der Lerndienstleistung gewählt werden. Bei der Planung der Lernprozesse beziehungsweise des Curriculums und damit bei der Gestaltung der Lerndienstleistung sind außerdem die Lernerfahrungen und Lernvoraussetzungen erkennbar zu berücksichtigen. Es muss sichergestellt werden, dass Lerninhalte und Lernprozesse diesen Ansprüchen gerecht werden. Schon bis hierhin wird deutlich: Es geht um die Entwicklung kundenorientierter Bildungsangebote.

## AUTOREN



**Peter Born** (li.), Bildungsbüro Köln,  
**Heinrich Dieckmann**, Apollon Hochschule der Gesundheitswirtschaft.  
Beide sind Vizepräsidenten des Forums DistanCE-Learning. Sie waren maßgeblich an der Entwicklung der ISO 29990 beteiligt. Im Rahmen des „Bildungsforums“ der Learntec 2011

in Karlsruhe werden sie den Vortrag „Integriertes Bildungsmanagement nach DIN/ISO 29990 – wie Lernorte, Methoden und Medien zusammenwachsen“ halten. Zeit: 1. Februar 2011 von 10.30 bis 11.55 Uhr. Ort: Bildungsforum in Halle 1. Den Messestand des Forums DistanCE-Learning finden die Besucher der Learntec in Halle 1, Stand F13.

**Forum DistanCE-Learning e.V.**  
**Bundesgeschäftsstelle:**  
**Doberaner Weg 22, 22143 Hamburg**  
**Tel. 040 67570-280**  
**www.forum-distance-learning.de**

Doch die in der ISO 29990 formulierten Anforderungen gehen noch einen Schritt weiter: Information und Orientierung werden in den Vordergrund gerückt, wenn es um die Erbringung der Lerndienstleistung (und im Vorwege um die konzeptionelle Ausgestaltung) geht. Vorgegeben ist in diesem Rahmen eine Beratungsleistung, und zwar nicht erst im Zuge der Erbringung der Dienstleistung selbst, sondern

bereits im Vorwege, sprich eine Beratung über die Lernanforderungen, also das, was auf den Lerner selbst zukommt und was dieser an Voraussetzungen mitbringen muss, um eine Weiterbildung erfolgreich abschließen zu können. Anforderungen wie diese entsprechen im besonderen Maße dem Gedanken des Verbraucherschutzes und sind bereits im Unterrichtsschutzgesetz von 1977 zu fin- →

## Chancen nutzen – berufsbegleitend studieren.



Die HFH bietet Ihnen an über 40 Studienzentren in Deutschland und Österreich die Möglichkeit eines wohnortnahen und berufsbegleitenden Studiums.

9.500 Studierende und mehr als 3.000 Absolventen sind Ausdruck des Vertrauens in unser bewährtes Fernstudienkonzept.

Fordern Sie jetzt kostenlos Ihre Studienführer an.

**info@hamburger-fh.de**  
**Infoline: 040/350 94 360**  
(mo.-do. 8-18 Uhr, fr. 8-17 Uhr)

**www.hamburger-fh.de**

## REIF FÜR DEN NÄCHSTEN SCHRITT?



Das DISC ist bundesweit einer der führenden Anbieter von postgradualen, berufsbegleitenden Fernstudiengängen.

- » Akkreditierte Master-Abschlüsse in zwei Jahren
- » Attraktive Programme in aktuellen Themenfeldern
- » Beratung, Service & Support während Ihres Studiums

**www.zfuw.de**

Postfach 3049  
D-67653 Kaiserslautern  
Fon +49 (0)631 205-4925  
Fax +49 (0)631 205-4940  
zfuw@zfuw.uni-kl.de



→ den. So ist es für Fernunterrichtsanbieter seit über 30 Jahren selbstverständlich, für jede einzelne Weiterbildungsmaßnahme nachzuweisen, wie Information und Orientierung der Lernenden sichergestellt werden, damit keine falschen Erwartungen geweckt werden und die Chance eines erfolgreichen Abschlusses von Anfang an gewahrt wird. Dazu gehört auch, und dies ist ebenso Bestandteil der ISO 29990, die Verpflichtung zur Sicherstellung der notwendigen Ressourcen, die Qualität des Support-Systems und ein systematisches Monitoring.

Wenden wir uns dem zweiten Hauptbestandteil der ISO 29990 zu, dem Management des Lerndienstleisters. Zum einen werden allgemeine und strategische Anforderungen formuliert, wie die Einführung eines Managementsystems, die Verpflichtung zur kontinuierlichen Weiterbildung und die Beschreibung der Führungs- und Schlüsselprozesse. Dazu kommen unter anderem Anforderungen

an ein Finanz- und Risikomanagement – also alles Standards, die zunächst einmal ein nachhaltig erfolgreiches Leiten einer Organisation sicherstellen.

Wie sehr der neue Qualitätsstandard jedoch auch im Managementbereich die konkrete Lerndienstleistung im Blick hat, zeigt sich am Beispiel des Personalmanagements: Hier wird verlangt, dass für das im Rahmen einer Lerndienstleistung eingesetzte Personal sogenannte Kompetenzprofile erarbeitet werden und die notwendigen Kernkompetenzen auch vorliegen.

### „Quality Guide“ nutzen

Dass die ISO 29990 diese integrative Herangehensweise verfolgt und Lerndienstleistung sowie Management systematisch miteinander verknüpft, liegt nicht zuletzt daran, dass bereits mit dem zugrunde gelegten Referenzwerk entsprechende Maßstäbe gesetzt wurden – und auch

hier zeigt sich der maßgebliche Einfluss der Weiterbildungsexperten aus Deutschland: Schon zu Beginn des mehrjährigen Verständigungsprozesses wurde die englische Übersetzung des deutschen DIN-Standards PAS 1037:2004 des RKW Berlin als Referenzdokument zur Arbeitsgrundlage erklärt. Damit hat Deutschland einen Qualitätsstandard in die Entwicklung der internationalen ISO-Norm eingebracht, der hierzulande seit Jahren erfolgreich in der Weiterbildungsbranche zum Einsatz kommt.

Das Forum DistancE-Learning veröffentlichte bereits zum Jahresende 2010 einen „Quality Guide“, der in Zusammenarbeit mit dem europäischen Verband EADL entstanden ist. Dieser „Quality Guide“ (er kann auf [www.forum-distance-learning.de](http://www.forum-distance-learning.de) bestellt werden) bietet Hilfen für deutsche und europäische Lerndienstleister, die sich mit einer Zertifizierung nach ISO 29990 auseinandersetzen wollen.

**Peter Born, Heinrich Dieckmann** ●



### Effizient studieren - Erfolgchancen maximieren

- Sportmanagement (MBA)
- Tourismus und Hospitality (MBA)
- Angewandte Kunststofftechnik (M.Eng.)
- Apothekenbetriebswirt (FH)
- Außenhandelskaufmann (FH)
- Betriebswirt (FH) Controlling und Steuern
- Betriebswirt (FH) für Marketing
- Betriebswirt (FH) Public Controlling
- Business Process Manager (FH)
- eGovernment-Projektmanager (FH)
- Finanzfachwirt (FH)
- Fitnessökonom (FH)
- Gesundheitsökonom (FH)
- Hospitality Manager (FH)
- Kostenmanager (FH)
- Managementassistent (FH)
- Mediator und Verhandlungsmanager (FH)
- Pharmazieökonom (FH)
- Produktionsmanager (FH) für Kunststofftechnik
- Projektmanager (FH) für Werkzeug- und Formenbau
- Produktmanager (FH)
- Qualitätsmanager (FH) für Fertigungsprozesse
- Sportökonom (FH)
- Techniker (FH) für erneuerbare Energien
- Tourismusbetriebswirt (FH)
- Veranstaltungsbetriebswirt (FH)
- Vertriebsmanager (FH)

Weitere Informationen erhalten Sie unter 03683 688-1762 oder [www.fh-schalkalden.de/weiterbildung](http://www.fh-schalkalden.de/weiterbildung).



## „Ich entscheide, wo mein Betrag eingesetzt wird.“

Kontaktieren Sie uns für mehr Informationen!  
**SOS-Kinderdorf-Stiftung**  
Petra Träg · Renatastraße 77 · 80639 München  
Tel. 089-126 06 109 · [stiftung@sos-kinderdorf.de](mailto:stiftung@sos-kinderdorf.de)

Bankverbindung:  
**DAB-Bank · Filiale München**  
Konto Nr. 307 065 4003 · BLZ 701 204 00  
Verwendungszweck: „Zustiftung“  
und Ihre Adresse



### SOS-Kinderdorf-Stiftung

[www.sos-kinderdorf-stiftung.de](http://www.sos-kinderdorf-stiftung.de)

# Die Keynote Speaker des Jahres 2011

**HIGHLIGHTS.** Der Learntec-Kongress präsentiert morgens und mittags jeweils einen Keynote Speaker. An drei Tagen sind das sechs Speaker, von denen vier innerhalb der Messe auf dem für alle frei zugänglichen „Bildungsforum“ auftreten. Nach Karlsruhe kommen werden:

- **Lars Lehne, Country Director von Google Deutschland in Hamburg.**

**Thema: Wieso weshalb warum – wer nicht fragt (sucht) bleibt dumm!** Der Google-Manager will zeigen, dass man mit Google nicht nur suchen, sondern auch lernen kann. Der Suchmaschinenbetreiber erforscht zurzeit das Thema „Lernen in der Zukunft“. Google investiert breit in Zukunftsthemen und denkt beim Thema Lernen sehr experimentell und zukunftsorientiert (Dienstag, 1. Februar, 10.05 Uhr im Bildungsforum).

- **Dr. Marco von Münchhausen, Managementtrainer und Bestsellerautor, München.**

**Thema: Wie man seinem inneren Schweinehund Lernspaß vermittelt.** Bei von Münchhausen steht der Lerner und seine Selbstmotivation im Mittelpunkt. Er sollte seinen inneren Schweinehund nicht bekämpfen, sondern ihn zu seinem Verbündeten machen (Dienstag, 1. Februar, 13.45 Uhr im Bildungsforum).

- **Professor Dr. Christian E. Elger, Hirnforscher und Direktor einer Klinik für Epileptologie an der Universität Bonn.**

**Thema: Optimierung von Lernvorgängen – Könnte die Hirnforschung helfen?**

Elger ist ein Wissenschaftler, der Kompliziertes mit trockenem Humor klar und verständlich ausdrücken kann. Er wird auch darüber reden, wie man Lerninhalte aus Sicht der Gehirnforschung optimal gestalten könnte (Mittwoch, 2. Februar, 10.00 Uhr im Konferenzsaal des Learntec-Kongresses).

- **Professor Steve Wheeler, University Plymouth, Devon, Großbritannien.**

**Thema: The Future of Web 2.0.** Wheeler ist ein international angesehener Web-2.0-Experte mit gutem Trendgepür. Er sagte

frühzeitig den Einfluss von Internet-Communities auf die Strategie von Unternehmen voraus und hat angekündigt, über die neuesten Trends reden zu wollen, von denen man hierzulande noch nichts gehört hat (Mittwoch, 2. Februar, 14.45 Uhr im Bildungsforum der Messe).

- **Conrad Wolfram, Berater bei „Wolfram Research“ in Oxfordshire in Großbritannien.**

**Thema: The future of knowledge processing and „Wolfram Alpha“.** Der Vater des Keynote Speakers und Gründer der Beratungsgesellschaft hat eine einmalige Plattform entwickelt, die derzeit nur als Prototyp gibt. Man kann dort ausformulierte Fragen stellen, die von einem Computer verstanden werden, der dann in der Regel (je nach Wissensgebiet) eine sinnvolle Antwort gibt. Diese Art der Internet-Suche ist viel ergiebiger als die Suche mit einzelnen Suchbegriffen. Conrad Wolfram wird live vorführen, was seine Plattform

„Wolfram Alpha“ zu bieten hat (Donnerstag, 3. Februar, 10.00 Uhr im Konferenzsaal des Learntec-Kongresses).

- **Gregor Staub, Gedächtnistrainer und Erfinder von „Mega Memory“.**

**Thema: Lernen leicht gemacht – Ihr Gehirn kann viel mehr, als Sie glauben!** Staub erklärt seine Methode der Gedächtnisverbesserung und sorgt durch Übungen dafür, dass selbst große Gruppen rasch das Gefühl bekommen, dass diese Methode funktioniert. Unter anderem bringt er dem Publikum in wenigen Minuten bei, thailändisch auf zehn zu zählen oder alle 14 Vornamen unseres adeligen Verteidigungsministers in der richtigen Reihenfolge zu behalten. Staub wird auch offenlegen, wie er die Vermittlung seiner Methode im Laufe der Jahre pädagogisch optimiert hat (Donnerstag, 3. Februar, 13.15 Uhr im Bildungsforum auf der Learntec-Messe).

Gudrun Porath ●



von Münchhausen: Als Publikumsmagnet bewährt (Foto: Buchmesse 2010).

Torsten Maier



Vision 2053

# Lernen und Arbeiten in der Zukunft

Wir schreiben den 1. Februar 2053. Ich bin Ben, ein Wissenschaftler und Querdenker. Um 17.00 Uhr bin ich mit dem Chief-Content-Manager des Informationsdiensts „Haufe ToGo“ verabredet. Karol, mein stickstoffgekühlter Super-Computer, ruft mich pünktlich. Gerade ist der Journalist im Holodeck aufgetaucht und möchte mit mir wie verabredet sprechen. Ich laufe ihm entgegen. Wir haben uns im Vorfeld eine Umgebung am Meer ausgewählt und hören nun Wellenrauschen. In der Luft liegt Salzgeruch ...

Wir bereiten eine Artikelserie über die wichtigsten Veränderungen zum Thema „Arbeiten und Lernen“ in den letzten Jahrzehnten vor. Aus meiner Sicht sind folgende Aspekte so bemerkenswert, dass sie unbedingt festgehalten werden sollten:

- Die weltweite demografische Entwicklung (im Jahr 2053 leben etwa elf Milliarden Menschen, davon 62 Prozent Frauen) brachte große Herausforderungen für die Food-Produktion und die Besiedelung der Welt. Fehlender Lebensraum führt zur Kolonisation des Mars (mit Ziel eines Terra-Forming) und zur Besiedelung der Meere.

## „Implantierte Chips versorgen uns mit allen Informationen der Welt. Die menschliche Weiterentwicklung wird unvorhersehbar.“

- Im Umfeld von Lernen und Wissen ist die persönliche Human-Schnittstelle (universal personalisierter Zugangsmechanismus für alle Dienstleistungen und Informationen für das V-Net) über einen implantierten Chip im Finger die größte Entwicklung gewesen. Die Schnittstelle ermöglicht den Zugang zum globalen Wissen. Sie

ermöglicht insbesondere das Lernen und das Verlernen in wahnsinniger Geschwindigkeit.

- Um die Überwindung sprachlicher Grenzen in der Kommunikation zu vereinfachen, ist die Entwicklung des Babelfish ein wichtiger Schlüssel gewesen. Sprachen spielen weltweit nun keine Rolle mehr.
- Unsere heutige Mobilität per Lichtgeschwindigkeit hat unsere Lebens- und Arbeitsgewohnheiten im großen Stil verändert. Es ist kein Problem, auf der anderen Seite der Erde zu leben oder zu arbeiten.
- Der technische Fortschritt und neue Lebenssituationen führen zu einem weiteren Zusammenwachsen von Arbeiten und Leben. Beides wird immer mehr auf die individuelleren Bedürfnisse zugeschnitten: Man hat mehrere Jobs gleichzeitig, arbeitet noch im hohen Alter und vereint zum ersten Mal in der Menschheitsgeschichte Familie und Beruf zur Zufriedenheit aller Beteiligten.

Wenn wir als Menschheit weiter wachsen und älter werden wollen, muss Lebensraum auf Mond und Mars geschaffen werden. Hieraus ergeben sich ungeahnte Wachstumsraten und Arbeits-

situationen. Lernen ist heute schnell möglich (uns stehen über 123-Bodybook oder über das V-Net alle Informationen der Welt zur Verfügung), aber diese Informationen müssen wir auch sinnvoll nutzen.

In der jüngsten Vergangenheit

wurde eins klar: Wir müssen uns immer wieder damit abfinden, dass unser Wissen nicht linear wächst, sondern dass die Vermehrung exponentiell vonstatten geht. Dies bedeutet, dass in Sachen menschlicher Weiterentwicklungen nichts mehr vorhersehbar ist. Wir müssen dies zu akzeptieren lernen.

Torsten Maier und weitere Querdenker treffen die Besucher der Learntec in der „Spinnereisuite“ (Mittwoch, 2. Februar 2011, Casino 1 und 2). Wenn Sie mehr über die Abenteuer von Ben im Jahre 2053 erfahren wollen, besuchen Sie die Web-Site des Querdenkers und Geschäftsführers Torsten Maier, St. Gallen ([www.wissensschafftwerte.ch](http://www.wissensschafftwerte.ch)). Dort finden sich – verpackt in monatlichen Learning-Nuggets – aufeinander aufbauende Geschichten mit allerlei Anregungen aus der Zukunft.

# Sie suchen Content?

# Wir haben ihn!

**Lehr- und Lerninhalte für**  
Personalentwicklung  
**Training und Beratung**  
Ausbildung  
Newsletter und Infodienst

Besuchen Sie uns auf der Didacta, Halle 7

Einfach informieren unter: [www.juenger.de](http://www.juenger.de)

# Mehr „Strategieumsetzung“ gibt es selten

**PERSONALENTWICKLUNG.** Die exklusive „MAO-Konferenz“ wird erstmals für Außenstehende geöffnet. MAO steht für „Management-Andragogik und Organisationsentwicklung“ und ist der Name einer Community von strategisch arbeitenden Personal- und Organisationsentwicklern und Beratern, die sich im März zum Thema „Personalentwicklung als Wertschöpfungsfaktor“ treffen werden.

Seit über 30 Jahren gibt Dr. Rolf Th. Stiefel, St. Gallen, den „MAO-Informationsbrief“ heraus – eine vierteljährliche Zeitschrift für PE- und OE-Experten, die eine strategische Ausrichtung haben. Alle zwei Jahre treffen sich diese MAO-Profis zum Gedankenaustausch über ihre PE-Konzepte. Das eigene Berufsbild und Trends werden kritisch hinterfragt.

Die Konferenz besteht aus Vorträgen und dazu passenden Vertiefungs-Workshops. Die Workshops haben das Ziel, mit vielen Anregungen zu neuen Projekten der Teilnehmer zu führen. Versprochen wird kein „akademisch gefärbtes Abfüllen“ (Stiefel), sondern eine „Veränderung der Praxis der Teilnehmer“. Vorgestellte PE-Instrumente werden auf die Anwendung im eigenen Umfeld hinterfragt. Die Teilnehmer teilen sich in kleine Gruppen auf (Home Groups), die sich regelmäßig zum Informations- und Meinungs austausch während der Konferenz treffen.

Die MAO-Konferenz 2011 wird vom 16. bis 18. März in Bad Boll in der Nähe des Stuttgarter Flughafens durchgeführt ([www.mao-konferenz.com](http://www.mao-konferenz.com)). Teilnahmegebühr: 1.080 Euro zuzüglich Mehrwertsteuer. Erwartet werden etwa 70 Teilnehmer. Das Konferenzthema lautet: „Positionierung von HR und PE als Wertschöpfungsfaktor der Geschäftsführung“. Folgende Redner treten auf:

## 1. Bernd Fickler

(Kreissparkasse Groß-Gerau):

**Unternehmenszentrierte**

**Personalentwicklung als strategischer Erfolgsfaktor.**

Über mehrere Jahre hinweg wurde konsequent an der Neuausrichtung der Bank

gearbeitet: Eine Vision wurde erschaffen und umgesetzt, in jedem Bereich und auf jeder Hierarchieebene wurden Entwicklungsprozesse angestoßen, der Vertrieb wurde nachhaltig forciert.

## 2. Alexander von Faber

(Hoffmann La Roche):

**Langfristige Mitarbeiterentwicklung als Erfolgsfaktor in Zeiten von Veränderungen.**

Eigeninitiative spielt eine immer größere Rolle bei der Mitarbeiterentwicklung. Anhand eines konkreten Konzepts aus der Praxis wird aufgezeigt, wie Rollen und Verantwortlichkeiten gestärkt und mit professionellen Instrumenten Performance gesteigert und Initiative gefördert werden kann.

## 3. Marc Naumann (ABB):

**Schimäre Fachlaufbahn – Konzept und Status quo der ABB Mannheim.**

Ist die Führungslaufbahn immer noch das Nonplusultra? Die Hierarchien in Firmen werden flacher, wodurch die Anzahl der Führungsstellen abnimmt und die Fachlaufbahn erneut an Aufmerksamkeit gewinnt. Der Vortrag zeigt am Beispiel ABB, welchen Nutzen die Fachlaufbahn hat und welche Hindernisse in der Umsetzung aufgetreten können.

## 4. Gerhard Schiek

(LBS Baden-Württemberg):

**Balanced Scorecard 2.0 – von der Qualitätssicherung zur nachhaltigen Performance-Steigerung im Vertrieb.**

Zur Qualitätssicherung im Vertrieb setzte die LBS lange Zeit eine klassische Balanced Scorecard ein, die allerdings mit den Diagnose-Tools der PE nicht gekoppelt war. Durch die Integration zweier weiterer

verhaltensbasierender Perspektiven in die Scorecard wurden völlig neue Interpretationsmöglichkeiten geschaffen. Ursache-/Wirkungsketten des Vertriebseserfolgs wurden deutlich.

## 5. Dr. Bernd Wildenmann

(Wildenmann Consulting):

**Eine Vision in ein Wertekonzept einbetten und so Zukunftsfähigkeit sicherstellen.**

Ein konkreter Fall zeigt: Eine Vision allein reicht nicht. Es müssen auch noch die dafür erforderlichen Werte gelebt werden. Nur so lässt sich ein Unternehmen hin zu einer höheren Leistungsfähigkeit ausrichten. Es muss Konsens darüber geschaffen werden, welche Werte des Unternehmens weiter ausgebaut werden sollen.

## 6. Dr. Rolf Th. Stiefel und Franz

Michael Weingart

(Int. Management-Training):

**IMPACT – Strategisch bedeutsames Lernen statt aktionistischer Seminare.**

Das IMPACT-Projekt ist eine MAO-Initiative, die davon ausgeht, dass speziell der Mittelstand eine andere PE braucht als die Konzerne. Ein solches betriebsgrößen-spezifisches Konzept plus qualifizierte PE-Berater garantieren eine erfolgreichere Mittelstands-PE. Fälle aus der KMU-Praxis zeigen den Mehrwert auf.

## 7. Dr. Peter Senn (SBB Schweizerische Bundesbahnen):

**Online-Feedback-System: Individueller Report als Entwicklungslokomotive.**

Auch die Schweizerischen Bundesbahnen SBB profitieren von den Web-Tools zur benutzerfreundlichen Durchführung von Feedback-Prozessen zum Führungsver-



**MAO-Profi Gerhard Schiek:** Mehr Performance mit „Balanced Scorecard 2.0“.

halten. Solche Reporte sind notwendig, aber überhaupt nicht hinreichend, um erkannte persönliche Stärken zu nutzen und Entwicklungsfelder anzugehen. Unabdingbar sind dazu top-down-gesteuerte Feedback-Gespräche. Dank diesen Feedback-Anlässen wirken die individuellen Reporte als Entwicklungslokomotiven.

**8. Norbert Czerwinski**

(Roche Diagnostic):

**Führungskultur aktiv gestalten – durch die Reorganisation des Führungstrainings messbare Kulturveränderungen bewirken.**

Das Führungskräfteentwicklungssystem von Roche ist ein ineinander verzahntes Entwicklungsprogramm, das alle Führungsebenen vom Meister bis zum Bereichsleiter einbindet. Seine Facetten garantieren einen hohen Praxisübertrag. Unternehmensweit wird so sukzessive ein einheitliches Führungsverständnis aufgebaut, das die Kultur des Unternehmens nachhaltig prägt.

**9. Hans Jürgen Heinecke**

(TPO Consulting):

**Solo – und doch nicht allein?**

**Wie Soloberater mit Bündnissen und Netzwerken eine Business-Partnership verwirklichen.**

Neue Einkaufsstrategien von Beraterleistungen (Preferred Supplier) und das Bedürfnis des Top-Managements nach längerfristigen Beratungsbeziehungen führen zu einer Neuausrichtung des Beratungsgeschäfts. Business-Partnership wird erwartet, ein Geschäftsmodell, durch das Soloberater an Kapazitäts- und Know-how-Grenzen kommen. Im Workshop wird geprüft, welche Geschäftsmodelle



**MAO-Profi Bernd Fickler:** Vertriebsstärke von Sparkassenmitarbeitern gesteigert.

die Vorteile des Soloberaters mit den Anforderungen einer Business-Partnership verbinden können. Welche Geschäftsmodelle gibt es für Bündnisse und Netzwerke? Welche Erfahrungen liegen vor? Welche Voraussetzungen müssen gegeben sein, damit Bündnisse und Netzwerkmodelle funktionieren? Welches Geschäftsmodell hat den besten strategischen Fit zu Business-Partnership und den neuen Herausforderungen?

**10. Dr. Maximilian Koch und Irene**

**Krötlinger (human assets):**

**Auf dem Weg zur Lernenden Organisation – Praxisbeispiel aus dem Non-Profit Bereich.**

Das Praxisbeispiel soll aufzeigen, wie komplex der Weg einer lernenden Organisation ist. Das vorgestellte Unternehmen hat einen mutigen Wandel vollzogen, der trotz einiger „radikaler“ Elemente die Menschen in der Organisation abgeholt hat.

**11. Britta Bayer**

(Wildenmann Consulting):

**Eignung/Neigung: Potenzialdiagnose und Fach- oder Führungslaufbahneempfehlung durch die nächste Generation des Assessment-Centers.**

Das neueste Assessment-Thema lautet: „Weg von der reinen Kompetenzbetrachtung hin zur Prozess- und damit auch Potenzialbeobachtung.“ Dazu dient eine Unternehmenssimulation, die viele Facetten des klassischen Assessment-Centers aufgreift und doch in ihrer Ganzheitlichkeit relevante Unterschiede macht.

**12. Dr. Bernd Wildenmann**

(Wildenmann Consulting):

**Die neue Arbeitskultur als tragendes**

**Fundament für deutliche Wirkungsgradsteigerungen.**

Trotz kooperativen Anstrichs herrscht allzu oft eine von Kontrollen geprägte Misstrauenskultur. Die Schaffung einer echten Motivationskultur, die ungeahnte Produktivitätsentwicklungen freisetzen kann, ist die Alternative dazu.

**13. Peter Schmid (schmidpm) und**

**Professor Dr. Patricia Wolf**

(Hochschule Luzern):

**Exzellenz in der Beratung.**

Im Workshop werden die Ergebnisse einer schweizweiten Studie präsentiert wie man die Qualität von Beratungsprozessen evaluieren und sicherstellen kann. Es werden Methoden und Instrumente diskutiert, welche es den am Beratungsprozess beteiligten Akteuren ermöglichen, die Prozessqualität von Beratung kontinuierlich und gemeinsam zu reflektieren, zu überprüfen und gegebenenfalls zu verbessern.

**14. Martin Claßen (People Consulting):**

**Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung des Business-Partner-Konzepts.**

Mit der zunehmenden Popularität des Ulrich-Modells entdeckten die großen Beratungshäuser die Standardisierung, Zentralisierung und Automatisierung von Personalprozessen als „Cash Cow“ in der HR-Beratung. Die Legitimation der sich daraus entwickelnden Shared-Service-Center basierte ganz wesentlich auf den (oft nur scheinbar) neuen Freiheitsgraden für strategisches Human-Resources-Management.

**15. Franz Michael Weingart**

(Int. Management Training):

**Coaching von Schlüsselpositionsinhabern.**

Die Schlüsselpositionsinhaber in einem Unternehmen gehören zu den tragenden Säulen der strategieumsetzenden PE. Die Bearbeitung ihrer Bedarfe ist erfolgskritisch und bestimmt darüber, ob ein Unternehmen schneller seine neuen strategischen Initiativen umsetzt.

Als Ehrengast wird Rolf Fink erwartet. Der pensionierte IBM-Manager leitete 20 Jahre lang die PE der Schweizer IBM. Als Autor des Buchs „Topschrott“ (orell füssli, 2002) weiß er Kritisches über das Topmanagement in Konzernen zu berichten.

Gudrun Porath ●

# Hochschulen wollen mehr mit der Wirtschaft kooperieren

**MASTER-KONFERENZ 2010.** Mit intensiven Gruppendiskussionen und anderen aktivierenden Kongressformaten konnte die Master-Konferenz 2010 den 130 Teilnehmern diesmal mehr Themen, mehr Austausch und mehr Interaktion bieten. Besonders wertvoll waren die Einblicke in Hochschul-Wirtschaft-Kooperationen von Praktikumsplätzen bis hin zur gemeinsamen Entwicklung von Weiterbildungslösungen.

Deutschlands Unternehmen könnten sich künftig im Kampf um Nachwuchstalente dadurch profilieren, dass sie ihrem Führungsnachwuchs zertifizierte Bildungsabschlüsse, wie zum Beispiel ein berufsbegleitendes Master-Studium, anbieten. Darauf machte Michael Donat, Director Human Resources der Unternehmensberatung Bearing Point, Frankfurt am Main, aufmerksam. Der Bewerbermarkt werde sich im Lichte von Bologna und Demografie in den nächsten Jahren weiter differenzieren und es für alle Unternehmen erforderlich machen, nicht nur frühzeitig, sondern auch mit den richtigen Angeboten um neue Mitarbeiter zu werben. Der berufsbegleitende Master werde dabei eine Schlüsselrolle einnehmen.

Auf der Master-Konferenz 2010, die am 3. und 4. November in Berlin stattfand und zu der 130 Teilnehmer kamen, erklärte Donat ausführlich, warum in einer gemeinsamen Kooperation zwischen Unternehmen und Hochschulen Win-Win-Situationen entstehen können. Auf der

Podiumsdiskussion „Quartäre Bildung – Auftrag angenommen?“ diskutierten unter Leitung von Ann-Katrin Schröder vom Stifterverband für die deutsche Wissenschaft diverse Referenten aus Unternehmen, Hochschulen und Verbänden zum Thema, was die Wirtschaft von der wissenschaftlichen Weiterbildung der Hochschulen erwarten könne.

Danach verteilten sich die Konferenzteilnehmer an zehn runden Tischen, an denen sie in 45 Minuten die Themen rund um die akademische Weiterbildung vertieften. Der Bogen spannte sich von der Gestaltung von Weiterbildungsprogrammen über neue Lehr- und Lernmethoden für Berufstätige bis zur Einbettung von Strukturen des lebenslangen Lernens in die Unternehmen. Die Runden wurden am späten Nachmittag wiederholt, damit die Teilnehmer sich zu einem weiteren Thema austauschen konnten.

Nach der Mittagspause wurden die Teilnehmer eingeladen, an Workshops teilzunehmen. Großes Interesse bekam der

Workshop „Flexible Master-Angebote – Einzelne Master-Module als Weiterbildungsangebot: Gestaltung, Finanzierung und Vermarktung“.

Mit Nachdruck stießen die Workshop-Leiter einen neuen Trend auf dem Weiterbildungsmarkt an: Angebote, die zwischen Einzelseminar und kompletten Studiengängen platziert sind. Am späten Nachmittag trafen die Konferenzteilnehmer wieder im Plenum zusammen. Thomas Orth, Partner bei Deloitte, berichtete von einer gemeinsamen Ausschreibung der vier größten Wirtschaftsprüfungsgesellschaften Deutschlands. Künftig sollen sich angehende Wirtschaftsprüfer mit dem Master-Programm Audit Xcellence qualifizieren können. Mit welchen Hochschulen die Unternehmen zusammenarbeiten werden, wollte Thomas Orth noch nicht verraten.

Ab Januar ist über die Konferenz-Homepage „[www.master-konferenz.de](http://www.master-konferenz.de)“ die digitale Tagungsdokumentation abrufbar.

**Gudrun Porath** ●



**Lebendige Diskussion:** Dank der neuen „Roundtable-Struktur“ ging es auf der Master-Konferenz hoch her.



# seminarmarkt

01\_11

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

**Seminarmarkt**\_Hohes Ansehen der Mediation s. 58

**Mediationsausbildung**\_Lieber Psychologen als Juristen s. 61

**Seminaranbieter**\_Profis, die Menschen bewegen s. 62

Auflage:  
45.000  
Exemplare



# Deutsche bewerten Mediation positiv

**UMFRAGE.** 57 Prozent der Bevölkerung haben schon einmal etwas von einer Mediation gehört und bewerten sie überwiegend positiv: 48 Prozent glauben, dass sich dadurch viele Streitigkeiten erfolgreich beilegen lassen. Je bekannter die Methode, desto größer das Vertrauen: Von den Personen, die bereits von Mediation gehört haben, glauben sogar 58 Prozent an einen positiven Effekt.

Langsam wird es Zeit. Bis Mai 2011 muss die Bundesrepublik Deutschland die sogenannte „Mediationsrichtlinie“ der Europäischen Union in deutsches Recht umgesetzt haben. Das Ziel ist es, die Mediation und andere Verfahren außergerichtlicher Konfliktbeilegung zu fördern und umfassend zu regeln.

Die Mediation als Instrument der Streitbeilegung kam in Deutschland erst spät auf. Gleichwohl haben bereits 57 Prozent der Bevölkerung von der Möglichkeit der Mediation gehört. Besonders bei Personen mit höherer Schulbildung und hohem Einkommen ist das Verfahren bekannt (76 Prozent). Besonders bemerkenswert ist, dass fast jeder zweite Deutsche (48 Prozent) glaubt, dass durch Mediation viele Streitigkeiten gut und dauerhaft beigelegt werden können. Die Zahlen stammen aus dem „Roland Rechtsreport“, einer Studie der Roland Rechtsschutz-Versicherungs-AG in Zusammenarbeit mit dem Institut für Demoskopie Allensbach, die im November 2010 in Berlin vorgestellt wurde.

## Was ist eine Mediation genau?

„In der Mediation finden die Beteiligten mithilfe eines Mediators ihre eigene, als gerecht empfundene Lösung“, begründet Gerhard Horrion, Vorstandsvorsitzender der Roland Rechtsschutz-Versicherungs-AG, die hohe Akzeptanz der Mediation. Seit Anfang August 2010 liegt ein Referentenentwurf für ein „Gesetz zur Förderung der Mediation und anderer Verfahren der außergerichtlichen Konfliktbeilegung“ vor. Vereinfacht gesagt wird die Media-

tion darin als Verfahren beschrieben, in dem zwei Streitparteien mithilfe eines unabhängigen Vermittlers, eines sogenannten Mediators, gemeinsam versuchen, zu einer Konfliktlösung zu kommen. Die Einzelheiten des Verfahrens sind:

- Die Teilnahme an Mediationsverfahren ist freiwillig.
- Die beiden Streitparteien versuchen

mithilfe eines unabhängigen Vermittlers, eines sogenannten Mediators, gemeinsam zu einer Konfliktlösung zu kommen.

- Die beiden Streitparteien wählen den Mediator gemeinsam aus.
- Der Mediator unterstützt die beiden Streitparteien lediglich bei der Suche nach einer Konfliktlösung, er trifft



selbst keine Entscheidungen und schlägt keine möglichen Lösungen vor.

- Die gemeinsam gefundene Lösung beruht auf der Einigung der beiden Parteien.

Das Mediationsverfahren wird laut „Roland Rechtsreport“ von der Bevölkerung überwiegend positiv bewertet. 48 Prozent glauben, dass sich dadurch viele Streitigkeiten beilegen lassen; 39 Prozent hingegen sind skeptisch. Von den Personen, die bereits von Mediation gehört haben, glauben sogar 58 Prozent an einen positiven Effekt der vergleichsweise neuen Methode.

### Zwei große Vorteile

Die Bevölkerung sieht vor allem zwei große Vorteile bei der Mediation, und zwar im geringeren Aufwand für die Streitbeilegung und in den Verfahrensmodalitäten. Zwei Drittel sind der Auffassung, dass die Mediation die kostengünstigere Möglichkeit der Konfliktbeilegung



## Zustimmung zur Mediation

**Allensbach-Umfrage.** Ein Meinungsforschungsinstitut stellte die Frage: „Hier auf dieser Liste steht einiges, was uns andere über das Mediationsverfahren gesagt haben. Was davon würden auch Sie sagen?“ Die für Deutschland repräsentativen Antworten sehen so aus:

Aussagen zur Mediation	Zustimmung*
Ein Mediationsverfahren ist für die Beteiligten günstiger, weil sich die beiden Parteien keine Anwälte suchen müssen, sondern sich die Kosten für den Mediator teilen können.	66 (71)
Der große Vorteil an einem Mediationsverfahren ist, dass es keine Verlierer gibt, sondern eine Lösung, mit der alle Beteiligten guten leben können.	60 (70)
Ich halte Mediationsverfahren für eine gute Sache, sie nehmen Gerichten viel Arbeit ab.	58 (69)
Das Gute an einem Mediationsverfahren ist, dass ein Mediator als Vermittler eingeschaltet wird. Dadurch ist häufig schon viel gewonnen.	50 (61)
Ich glaube, häufig sind die Streitparteien gar nicht zu einem Kompromiss bereit. Da hilft dann auch kein Mediationsverfahren, sondern nur ein Gerichtsurteil.	40 (37)
Da das Mediationsverfahren auf einer einvernehmlichen Lösung beruht, kann man davon ausgehen, dass der Konflikt dauerhaft aus der Welt geschafft ist.	36 (44)
Ich sehe die Gefahr, dass sich ein Mediationsverfahren endlos in die Länge zieht, ohne dass eine Lösung gefunden wird.	25 (23)
Ich glaube nicht, dass Mediation etwas bringt, da wird doch nur geredet und nichts entschieden.	13 (9)

\* der Gesamtbevölkerung in Prozent/in Klammern: Zustimmung der Personen, die bereits etwas über Mediation gehört hatten

Quelle: Allensbach, September 2010, repräsentative Befragung der Bevölkerung der Bundesrepublik Deutschland ab dem 16. Lebensjahr

ist, weil sich die beiden Parteien keine Anwälte suchen, sondern nur die Kosten für den Mediator teilen müssen. 58 Prozent gehen davon aus, dass Mediationsverfahren dazu beitragen, den Gerichten Arbeit abzunehmen.

Ähnlich viele unterstreichen die für alle vorteilhaften Verfahrensmodalitäten: 60 Prozent meinen, dass durch die Mediation vermieden wird, dass es einen Verlierer gibt, dass vielmehr eine Lösung gefunden wird, mit der alle Beteiligten gut leben können. 50 Prozent sind überzeugt, dass allein durch die Einschaltung eines Mediators als Vermittler häufig schon viel gewonnen wird.

Nur vergleichsweise wenige sehen die Mediation als ineffektiv an. Gerade einmal 13 Prozent glauben, dass die Mediation nichts bringe, weil bei dem Verfahren

nur geredet, aber keine Entscheidung getroffen werde. Auch die Gefahr, dass sich ein Mediationsverfahren endlos in die Länge ziehen könnte, sehen nur 25 Prozent. Allerdings sind auch nur 36 Prozent davon überzeugt, dass die Notwendigkeit einer einvernehmlichen Lösung dazu führt, dass der Konflikt dauerhaft aus der Welt geschafft wird. Auch hier sind erneut diejenigen, die schon einmal von Mediationsverfahren gehört haben, von den Vorteilen der Mediation in höherem Maß überzeugt als die Gesamtbevölkerung.

### Prozess oder Mediation?

Vor die Wahl gestellt, welches Verfahren man bei einer rechtlichen Auseinandersetzung bevorzugen würde, nennen 44 Prozent das Mediationsverfahren, 20

Prozent das Gerichtsverfahren. Das Mediationsverfahren wird mit 54 Prozent besonders von Personen präferiert, die ein Gerichtsverfahren, selbst wenn sie sich im Recht fühlen, möglichst vermeiden möchten.

Für sie stellt die Mediation offensichtlich ein probates Mittel zur Durchsetzung ihrer Interessen dar, ohne dafür vor Gericht ziehen zu müssen. Auch die Informierten, die bereits von Mediationsverfahren gehört haben, sind überdurchschnittlich bereit, an einem Mediationsverfahren teilzunehmen: 53 Prozent würden sich bei einer rechtlichen Auseinandersetzung für das Mediationsverfahren entscheiden, 16 Prozent für ein Gerichtsverfahren.

Die Gesamtbevölkerung hat ziemlich genaue Vorstellungen davon, für welche Arten von Rechtsstreitigkeiten Mediationsverfahren besser geeignet sein könnten und für welche eher ein Gerichtsprozess das Verfahren der Wahl sein sollte. Vor allem bei persönlichen Streitigkeiten, zum

Beispiel zwischen Nachbarn, bei der Verletzung von Persönlichkeitsrechten wie Beleidigung oder der Auseinandersetzung um das Sorgerecht, ist die Mediation nach Meinung der Bevölkerung zielführender als ein Gerichtsverfahren. Sobald es um konkrete finanzielle Belange geht, wird tendenziell dem Gerichtsverfahren der Vorzug gegeben.

Bei Miet- und Erbschaftsangelegenheiten werden beide Verfahren noch recht ähnlich bewertet, wenn es um die finanziellen Folgen einer Ehescheidung, Auseinandersetzungen zwischen Versicherung und Kunden wegen einer Kostenübernahme, zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber, etwa wegen einer Kündigung, zwischen zwei Unternehmen sowie um verkehrsrechtliche Auseinandersetzungen geht, vertraut die Bevölkerung in deutlicher Mehrheit auf das klassische Gerichtsverfahren.

Auch bei der Auseinandersetzung um staatliche Baumaßnahmen, wie den Aus-

bau von Straßen oder eines Flughafens ist die gerichtliche Streitbeilegung aus Sicht der Bevölkerung dem Mediationsverfahren überlegen.

## Der Beruf des Mediators

Mediation setzt nach Meinung der Bevölkerung keine spezielle juristische Kompetenz voraus und wird somit nicht als spezifische Domäne von Rechtsanwälten gesehen. Rund 40 Prozent sind daher der Auffassung, dass jeder, der eine Ausbildung als Mediator nachweisen kann, auch als Vermittler in einem Mediationsverfahren geeignet ist. Zum Beispiel hält man Psychologen für besonders geeignet, weil es letztlich darum gehe, zwischen den Streitparteien einfühlend zu vermitteln. Nur 35 Prozent halten hingegen das juristische Fachwissen von Rechtsanwälten für erforderlich, um ein guter Mediator zu sein.

Gudrun Porath ●

# Tagungshotels haben viele Gesichter!



SCHNELL

GRATIS

ZUVERLÄSSIG

## Wir finden das Richtige für Sie!

# TOP

TAGUNGSHOTELS

DIE BESTEN  
TAGUNGSHOTELS  
IN  
DEUTSCHLAND  
[www.toptagungshotels.de](http://www.toptagungshotels.de)

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

Testen Sie unseren Service!  
E-Mail: [info@toptagungshotels.de](mailto:info@toptagungshotels.de)  
Tel.: 00 49 / 9 31 / 4 60 78 60  
Internet: [www.toptagungshotels.de](http://www.toptagungshotels.de)

**RATGEBER.** Soll ich in einen Konflikt eingreifen? Das fragen sich Führungskräfte oft, wenn zwischen zwei Mitarbeitern dicke Luft herrscht. Zwei Hamburger Trainer geben einem Manager, der unsicher ist, folgende Ratschläge:

# Tipps für Konfliktmoderatoren

Angenommen Sie erwägen als Führungskraft eine Konfliktmoderation. Dann sollten Sie vorab das Problembewusstsein klären. Denn zuweilen reagieren Mitarbeiter verwundert, wenn man sie auf Konflikte anspricht: „Wie kommen Sie darauf?“ Sie negieren also den Konflikt. Deshalb sollten Sie klären: Ist den Beteiligten der Konflikt bewusst? Und: Sind sie bereit, Zeit und Energie in eine Lösung zu investieren? Lassen Sie sich hierfür den Konfliktverlauf schildern. Fragen Sie anschließend, ob die Situation für die Beteiligten zufriedenstellend ist. Wenn die Konfliktparteien „Natürlich nicht“ antworten, sind sie vermutlich bereit, einen neuen Weg zu gehen. Dann können Sie eine Konfliktmoderation vorschlagen. Sagen die Mitarbeiter ja, sollten Sie ihnen den Ablauf der Moderation schildern. Hier ein Beispiel für den möglichen Ablauf einer Konfliktmoderation.

## 1. Schritt: Das Ziel klären.

Die Mitarbeiter kommen meist voller Emotionen zur Konfliktmoderation. Sagen Sie deshalb zu Beginn einige Worte zum Thema Konflikte. Zum Beispiel, Konflikte gibt es überall. Nicht nur im Betrieb. Außerdem: Konflikte entstehen stets aufs Neue. Zum Beispiel, weil sich die Anforderungen ändern. Erklären Sie den Konfliktparteien nochmals, worum es bei dem Treffen geht: Um ein Lösen des Konflikts. Jedoch nicht in der Form, dass wie in einer Therapie alle Erfahrungen in der Vergangenheit aufgearbeitet werden. Nein, die Arbeitsbeziehung soll neu ausgehandelt und so geregelt werden, dass beide Mitarbeiter damit leben können.

## 2. Schritt: Regeln festlegen.

Definieren Sie mit den Konfliktpartnern Regeln für die Moderation. Zum Beispiel:

- Beide stellen handfeste Forderungen an das Verhalten des jeweils anderen.

- Diese werden nach dem Prinzip „Geben und Nehmen“ ausgehandelt.
- Die Absprachen werden schriftlich fixiert.

Vereinbaren Sie mit den Konfliktpartnern auch, worüber Vertraulichkeit gewahrt wird. Klären Sie zudem Ihre Aufgaben als Moderator (Ich verhalte mich neutral und achte auf das Einhalten der Regeln / Ich schreite ein, wenn einer dem anderen „schlechte“ Absichten unterstellt / Ich verhindere, dass über Undiskutierbares verhandelt wird, also zum Beispiel die Unternehmensziele).

## 3. Schritt: Wünsche und Bedürfnisse sammeln.

Sind die Formalien geklärt, können Sie die Beteiligten bitten, auf einem Formblatt folgende Fragen zu beantworten: „Es würde mir helfen, effektiver zu arbeiten, wenn Sie Folgendes häufiger, seltener oder anders tun würden: ...“ oder „Behalten Sie folgende Aktivitäten bei, die mir helfen, effektiv zu arbeiten: ...“

## 4. Schritt: Verständnis klären.

Kopieren Sie die ausgefüllten Formblätter oder hängen Sie diese so auf, dass sie jeder lesen kann. Bitten Sie dann die Konfliktpartner, die Wünsche des jeweils anderen mit eigenen Worten zu formulieren. „Sie wollen, dass ich ...“ Der andere soll die Aussage entweder bestätigen oder korrigieren. Bitten Sie als Moderator, sofern nötig, um Beispiele für das gewünschte Verhalten, um das Verständnis sicherzustellen.

## 5. Schritt: Gemeinsam Lösungsansätze suchen.

Hier ist das Brainstorming die Technik der Wahl. Doch Vorsicht: Das Suchen und Sammeln der möglichen Elemente einer Lösung sollte frei von (vorschnellen) Bewertungen erfolgen.

## 6. Schritt: Lösungen aushandeln.

Nach dem Sammeln können beide Mitarbeiter die Lösungsvorschläge markieren, die ihnen aus ihrer Warte als die geeignetsten erscheinen. Bitten Sie die Konfliktparteien anschließend, sich wechselseitig Angebote zu machen. Zum Beispiel: „Wenn Sie mich detaillierter informieren, würde ich ...“ Achten Sie als Moderator darauf, dass das Aushandeln ein Geben und Nehmen ist.

## 7. Schritt: Absprachen treffen und Protokoll erstellen.

Notieren Sie alle Absprachen. Dass beim Aushandeln der künftigen Arbeitsbeziehung auch mal die Emotionen hochkochen und schmerzhaft erlebte Ergebnisse geschildert werden, ist normal. Das sollten Sie zulassen, damit der Druck aus dem Kessel weicht.

## 8. Schritt: Abschließen und Folgetermin vereinbaren.

Die bei Konfliktmoderationen getroffenen Vereinbarungen erscheinen Außenstehenden oft unbedeutend. Für die Beteiligten sind sie aber wichtig. Also muss auch deren Umsetzung sichergestellt werden, damit alte Wunden nicht erneut aufreißen. Vereinbart werden sollte auch, was geschieht, wenn Absprachen nicht eingehalten werden. Dies müssen keine Sanktionen sein. Eine Vereinbarung kann zum Beispiel lauten: „Künftig sprechen wir uns bei Problemen unmittelbar darauf an.“ Und: Vereinbaren Sie einen Folgetermin, bei dem sie gemeinsam überprüfen, ob die Absprachen auch wirklich eingehalten wurden oder ob eventuell neue Konfliktpunkte entstanden sind.

Vera Petersen, Reiner Voss ●

Beide Autoren arbeiten als Trainer und Berater für Voss+Partner in Hamburg. ([www.voss-training.de](http://www.voss-training.de)).

PERSONAL- UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG



Weiterbilden auf höchstem Niveau

Die HFU Akademie ist das Dienstleistungs- und Kompetenzzentrum für wissenschaftliche Weiterbildung. Unser Angebot umfasst Online-Kurse, Tages- und Wochenendseminare, berufsbegleitende Studiengänge und Inhouse Trainings. Z.B.:

- Experte/Expertin für Neue Lerntechnologien
  - Online-Moderation und Tutoren-Training
  - Kontaktstudium Unternehmenskommunikation
  - Programmieren/Webdesign
- Unsere Dienstleistungen:
- Erstellen oder Lizenzierung von Lerninhalten

- Konzeption und Management von Bildungsprojekten
- Evaluation



**HFU Akademie**  
 Hochschule Furtwangen  
 Robert-Gerwig-Platz 1  
 D-78120 Furtwangen  
 Tel. +49 07723 9202680  
 Fax +49 07723 9202681  
 hfua-akademie@hs-furtwangen.de  
 www.hfu-akademie.de

PERSONAL- UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Haufe Akademie

Wissen vermitteln und Unterstützung bieten, es erfolgreich anzuwenden ist seit 1978 das Markenzeichen der Haufe Akademie. Fach- und Führungskräfte wählen ihre Weiterbildung aus einem praxisorientierten Programm, das alle betrieblichen Bereiche abdeckt:

- General Management
- Betriebswirtschaft und Unternehmensführung
- Führung und Coaching
- Persönliche und soziale Kompetenz
- Projektmanagement
- Personalmanagement
- Vertrieb – DVS
- Marketing
- Einkauf und Logistik
- Rechnungswesen, Steuern und Finanzen
- Unternehmenssteuerung und Controlling
- Assistenz und Sekretariat
- TVöD/TV-L in der Praxis
- Immobilienwirtschaft und -management

Alle Qualifizierungsmaßnahmen sowie umfassende Beratungsdienstleistungen können auch firmenintern, bei Ihnen vor Ort durchgeführt werden.

Unser Tipp:  
**Konfliktmanagement I: Grundlagen der Konfliktlösung**  
 21. – 22.02.2011 Stuttgart  
 1.190 Euro + MwSt.  
[www.haufe-akademie.de/8608](http://www.haufe-akademie.de/8608)



Haufe Akademie GmbH & Co. KG  
 Lörracher Straße 9  
 79115 Freiburg  
 Tel. 0761 4708-321  
 Fax 0761 4708-291  
[service@haufe-akademie.de](mailto:service@haufe-akademie.de)  
[www.haufe-akademie.de](http://www.haufe-akademie.de)

PERSONAL- UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG



11. Ausbildung in Wirtschaftsmediation

Zweisicht bietet seit 2003 berufsbegleitende Ausbildungen zum Wirtschaftsmediator an. Die Ausbildung beinhaltet 200 Zeitstunden und entspricht den Standards und Ausbildungsrichtlinien des Bundesverbandes MEDIATION e.V. Die Mediationsausbildung ist ausgesprochen praxisnah und vermittelt fundierte Kenntnisse bei der Vermittlung von innerbetrieblichen Konflikten in Wirtschaftsunternehmen, im öffentlichen Dienst und in sozialen Einrichtungen. Einen weiteren Schwerpunkt bildet die Konfliktbearbeitung in Gruppen und (Projekt-)Teams.

Die Ausbildung wird von den in D, CH und A anerkannten Mediatoren Elke Schwertfeger und Christian Bähner geleitet. Nächster Start: 07. – 09.04.2010



**Zweisicht. Bähner & Schwertfeger**  
 Basler Str. 19  
 79100 Freiburg  
 Tel. 0761 2022200  
 Fax 0761 2024121  
[dialog@zweisicht.de](mailto:dialog@zweisicht.de)  
[www.zweisicht.de](http://www.zweisicht.de)

Wirtschaftsmediation und Konfliktmanagement mit Stil und Verstand

Zertifikatsausbildungen nach höchsten Standards:

- ✓ Wirtschaftsmediation und Konfliktmanagement
- ✓ Universitäts-Masterlehrgang Mediation

Durchführung von Konfliktbearbeitungen in und zwischen Unternehmen:

- ✓ Wirtschaftsmediation und Konfliktmanagement
- ✓ Entwicklung von Konfliktmanagementsystemen
- ✓ In-House-Seminare und -Fortbildungen
- ✓ Business Coaching
- ✓ Führungskräfte-Training

Top-Trainer- und Mediatorenteam mit langjähriger Praxis- und Trainingserfahrung: u.a. Norbert Fackler, PD Dr. Joseph Rieforth, Kurt Faller, Hannes Brochier



Institut für Mediation und Beziehungsmanagement  
 Ausbildungsinstitut BMWA •  
 Carl-Orff-Straße 11  
 85591 Vaterstetten bei München  
 Fon: +49 8106 902030

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

## Seminarmarkt 2011

Der auflagenstärkste  
Seminarmarkt in Deutschland\*  
– 10 x jährlich!

Auflage:  
45.000  
Exemplare

### THEMEN UND TERMINE BIS APRIL 2011

w+w Ausgabe	Top-Thema im Seminar- markt von w+w	zusätzliche Sonderbeilage in acquisa oder Personalmagazin	
			
	18.000 Exemplare	25.000 Exemplare	30.000 Exemplare
Februar 2011	Change Management		Personalmagazin 03/11
März 2011	Vertriebstrainings	acquisa 03/11	
April 2011	Führungskräfte 50+		Personalmagazin 05/11

### Preise im Seminarmarkt

#### Porträts

<b>1/4 Seite:</b>	850 Euro
<b>1/2 Seite:</b>	1.650 Euro
<b>1/1 Seite:</b>	3.500 Euro

#### Nachlässe

<b>Ab 2 x:</b>	3%
<b>Ab 6 x:</b>	5%
<b>Ab 9 x:</b>	10%

\*bei Fachmagazinen

# seminarmarkt

**Faxantwort** an 0931 2791477

**Ja**, ich bin interessiert. Bitte rufen Sie mich an.

Firma

Ansprechpartner

Funktion

PLZ, Ort

Telefon

Telefax

E-Mail

#### VERLAG:

**Haufe-Lexware GmbH & Co. KG**

Im Kreuz 9, 97076 Würzburg

Telefon 0931 2791472

Telefax 0931 2791477

www.wuw-magazin.de

#### Ihre Ansprechpartner:

Annette Förster, Telefon 0931 2791544  
annette.foerster@wuw-magazin.de

Petra Hahn, Telefon 06181 436834  
wundw@petra-hahn.de



Inklusive  
Artikel-Archiv  
online

## Das perfekte Team für Ihre erfolgreiche Personalarbeit

Jetzt testen und Prämie sichern:

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

☎ 01 80-50 50 169 0,14 €/Min. aus dem dt. Festnetz,  
max. 0,42 €/Min. mobil. Ein Service von dtms.

**HAUFE.**



# Themen im Februar

DIE AUSGABE 02/2011 ERSCHEINT AM 28. JANUAR 2011

## KONFLIKTMODERATION

### Geheimwaffe Geißler?

Standortverlagerung, Gehaltserhöhungen, noch ein Change-Projekt – in vielen Unternehmen gibt es kontroverse, sehr emotionsgeladene Diskussionen, die „Stuttgart-21-Qualität“ haben. Könnte eine moderierte Informationsveranstaltung im Stil von Heiner Geißler helfen? Gibt es Großgruppenkonzepte, bei denen man mit Sachargumenten in die Tiefe geht?



Foto: ddp

## PROJEKTMANAGEMENT

### Geschwindigkeit gefragt

Ihnen gehört ein Königreich in der Wüste? Sie wollen, dass ruckzuck eine Formel-1-Rennstrecke vor den Toren Ihres Palastes gebaut wird? Es gibt Spezialisten, für die schnellste Projektabwicklung kein Problem ist. Wir nennen deren Erfolgsgeheimnisse.



Foto: ddp

## VORBERICHT

### Didacta 2011

Vom 22. Februar bis zum 26. Februar findet im Jahr 2011 die Bildungsmesse „didacta“ in Stuttgart statt. Neben Kindergarten und Schule werden auch Hochschule und die berufliche Aus- und Weiterbildung wieder Teil der Messe sein.



Foto: didacta

## IMPRESSUM

www.wuw-magazin.de  
info@wuw-magazin.de  
ISSN 0942-4946 • 23. Jahr

**Herausgeberbeirat**  
Helmut und André Jünger



**Redaktion**  
Martin Pichler (v. i. S. d. P);  
martin.pichler@wuw-magazin.de  
Karin Seeber; karin.seeber@wuw-magazin.de  
Nicole Schrehardt; nicole.schrehardt@wuw-magazin.de

**Redaktionsassistentz**  
Brigitte Pelka  
Tel. 0761 8983921, Fax 0761 89899-3-921  
E-Mail: brigitte.pelka@wuw-magazin.de

**Autoren dieser Ausgabe**  
Peter Born, Heinrich Dieckmann, Torsten Meier,  
Gudrun Porath, Bärbel Schwertfeger,  
Sylvia K. Wellensiek, Bernd Wildenmann

**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 Verwaltungen GmbH,  
Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRB 5557  
Martin Laqua  
Geschäftsführung: Jörg Frey, Matthias Mühe,  
Markus Reithwiesner, Andreas Steffen  
Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe  
Steuernummer: 06392/11008  
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE 812398835

**Druck**  
Echter Druck, Würzburg

**Anzeigen**  
Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2010  
Anzeigenleitung (verantwort. für Anzeigen):  
Klaus Sturm, Tel. 0931 2791733  
Fax 0931 2791477  
klaus.sturm@wuw-magazin.de  
Anzeigenverkauf:  
Petra Hahn, Tel. 06181 436834  
Fax 06181 436835  
wundw@petra-hahn.de  
Annette Förster, Tel. 0931 2791544  
Fax 09367 987604  
annette.foerster@wuw-magazin.de  
Anzeigendisposition:  
Christine Wolz, Tel. 0931 2791472  
Fax 0931 2791477  
christine.wolz@wuw-magazin.de

Anzeigenschluss: 4 Wochen vor Erscheinen

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

**Abonnentenservice**  
Haufe Service Center GmbH  
Postfach 79091 Freiburg,  
Tel. 0180 5050169 \*, Fax 0180 5050441 \*  
\* 0,14 €/Min. aus dem dt. Festnetz,  
max. 0,42 €/Min. mobil. Ein Service von dtms  
zeitschriften@haufe.de

**Erscheinungsweise**  
10 x jährlich, Einzelheft 11,90 Euro;  
Abopreis 108 Euro inkl. MwSt. und Versand;  
Auslandsbezug 123 Euro  
Das Abonnement kann spätestens vier Wochen vor  
Ende des jeweiligen Bezugsjahres gekündigt werden.  
Partner der wirtschaft+weiterbildung ist der Gabal Verlag.  
Für Mitglieder des Gabal-Vereins ist der Bezug  
mit der Zahlung ihres Mitgliederbeitrags abgegolten.

## HAUFE.

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

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



„ Die ehrlichste Antwort eines Ehepaares auf die früher oder später unvermeidliche Frage: Wie haben Sie sich kennengelernt? lautet: Indem wir geheiratet haben! “

**Dr. Eckart von Hirschhausen**, Kabarettist, Bestsellerautor und TV-Moderator, in einem satirischen Beitrag für das „Hamburger Abendblatt“ vom 27. November 2010.

„Dass viele Schulbücher veraltet sind, stört nicht. Sie werden dennoch als hundertprozentig korrekt empfunden, während man vor dem Internet zurückschreckt, weil sich auch vieles darin findet, was nicht richtig ist.“

**Lars Lehne**, Deutschland-Chef von Google, in den „Learntec News“ vom 9. Dezember 2010.

„Wer, wie Väter in Elternzeit, für eine gewisse Zeit die Familie in den Mittelpunkt stellt, kommt mit neuen Impulsen (an den Arbeitsplatz) zurück.“

**Thomas Sattelberger**, Personalvorstand der Deutschen Telekom AG, in der „WirtschaftsWoche“ vom 6. Dezember 2010.

„Die Politik sollte aufhören, permanent vor den Risiken des Internets zu warnen und die Chancen auszublenden ... Wir sitzen auf der Tribüne und beklagen uns, dass das Spiel nicht richtig läuft. Wir müssen mitspielen.“

**Prof. Dr. August-Wilhelm Scheer**, Bitkom-Präsident, in der „Süddeutschen Zeitung“ vom 26. November 2010.

„Für mich bedeutet Glück im Unternehmen, dass wir gemeinsam stolz auf unsere Leistungen sind.“

**Jim Hagemann-Snabe**, Vorstandsvorsitzender der SAP AG, in der „Süddeutschen Zeitung“ vom 3. Dezember 2010.

„Das Internet ist ein Kulturexperiment, das nicht ohne Risiken, aber meiner Meinung nach ohne Alternative ist.“

**Prof. Dr. Peter Kruse**, Honorarprofessor für Organisationspsychologie an der Universität Bremen, in der „Welt kompakt“ vom 5. November 2010.

„Die Karriere der Zukunft kann nicht mehr nur steil nach oben gehen, sondern muss auch Schritte zur Seite beinhalten – schon deswegen, um Führungskräften die Möglichkeit zu geben, durchzuatmen und aufzutanken.“

**Sebastian Berblinger**, Geschäftsführer der Initiative „Fokus 50plus“, im „Handelsblatt“ vom 3. Dezember 2010.

„Eine kleine Minderheit elektronischer Taliban wird in Zukunft nur noch mit iPads und E-Books umgehen. Alle anderen werden Bücher weiterhin brauchen, davon bin ich überzeugt.“

**Umberto Ecco**, italienischer Philosophieprofessor, auf „FAZ-online“ vom 12. Dezember 2010.

„Es ist nicht die Aufgabe des Bildungssystems, der Wirtschaft Arbeitskräfte zuzuführen. Eine solche Gesellschaft würde kulturell versteppen ... Menschen sollten sich nach ihren Kräften bilden, um ein selbstbestimmtes Leben zu führen.“

**Richard David Precht**, deutscher Philosoph, im „Hamburger Abendblatt“ vom 27. November 2010.

Barcelona | Budapest | Genf | Hamburg | Köln | Madrid | Moskau | München | Stuttgart | Wien | Zürich



© Ampelmann GmbH

# PERSONAL2011

Fachmessen für Personalmanagement

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

**6.-7. April**  
**Hamburg**

**13.-14. April**  
**München**

In München zeitgleich mit:



**CORPORATE  
HEALTH  
CONVENTION**

FACHMESSE FÜR BETRIEBLICHE GESUNDHEITSFÖRDERUNG UND DEMOGRAPHIE

Hauptsponsoren:

trenkwalder

HRM.de

Medienpartner:

Personalmagazin

personalmagazin

PERSONAL

Personalwirtschaft

Arbeit und Arbeitsrecht

Arbeitswissenschaft

# Weichen für Arbeitgeber werden hier gestellt.



## Und hier.

**Hier sprechen die Meinungsführer!**

Monatlich bestätigen 120.000 Leser: Mit »personal**magazin**« stellen Sie die richtigen Weichen für Management, Recht und Organisation. Und sich.

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

