



# wirtschaft weiterbildung

01\_10

www.wuw-magazin.de  
11,90 Euro

**Learning Journey**\_So finden Unternehmen neue Lösungen s. 13

**E-Learning-Markt**\_Mit Fusionen aus der Stagnation s. 36

**Jubiläum**\_Was können wir von Peter Drucker heute lernen? s. 50

## Unis wollen mitspielen

Professoren und Personalentwickler finden sich s. 20

**Prof. Dr. Ada Pellert**  
ist Pionierin der  
akademischen Weiterbildung  
für Berufstätige.

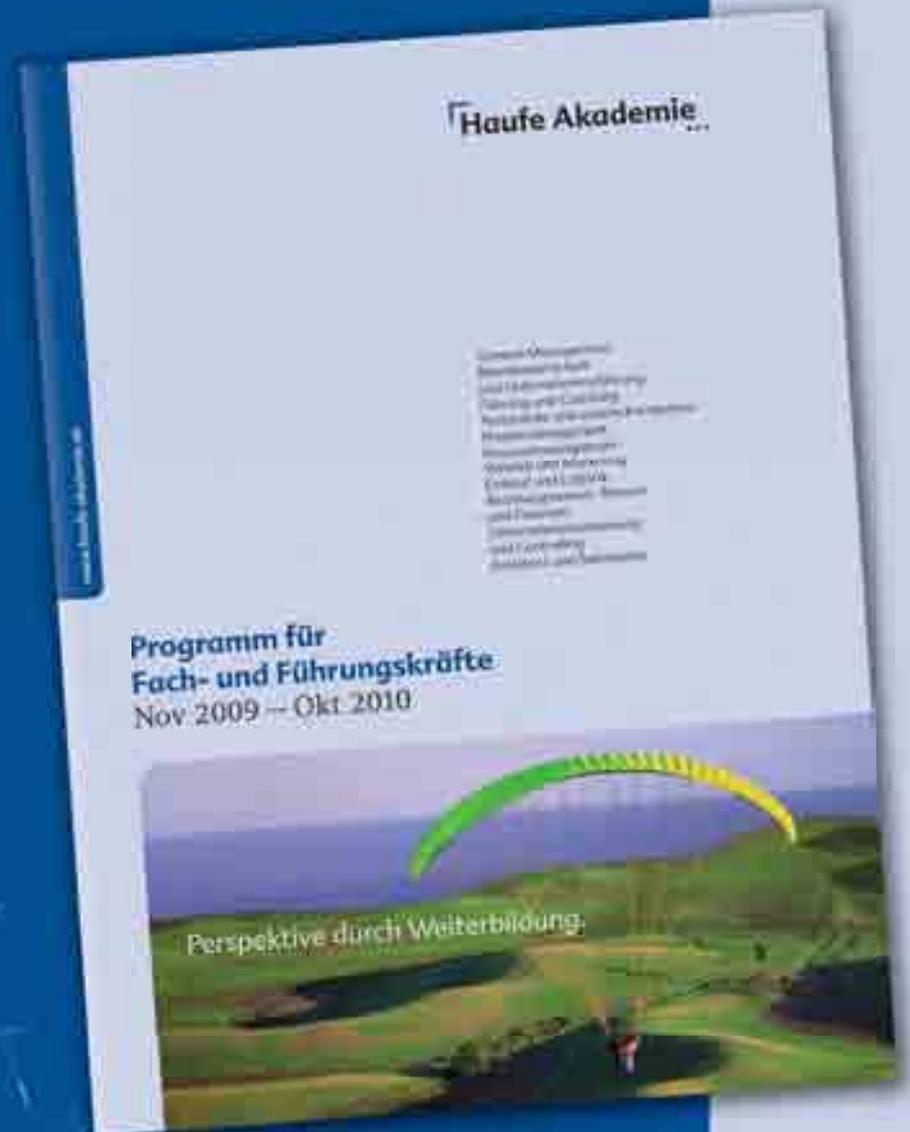


# Qualifizierung mit System

Von der Qualifizierung einzelner Mitarbeiter bis zur strategischen Unterstützung der Personal- und Organisationsentwicklung — die vier Leistungsfelder der Haufe Akademie:

- Seminarprogramm
- Programme mit Zertifikat
- Inhouse-Training
- Beratung und Prozessbegleitung

Gleich anfordern unter:  
**Telefon 0761 4708-667**  
**[www.haufe-akademie.de](http://www.haufe-akademie.de)**





## 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, Hamburg, Hannover, Heilbronn, Karlsruhe, Kassel, Kiel, Köln, Leipzig, Mainz, Mannheim, Mönchengladbach, München, Münster, Nürnberg, Offenbach, Saarbrücken, Stuttgart, Ulm, Wiesbaden, Würzburg, Wuppertal

## Verbrauchte Zukünfte

Vor zehn Jahren, als das neue Jahrtausend anfang, hatten die Zukunftsforscher Hochkonjunktur. Heiko Thieme, der mutigste Optimist unter den deutschen Börsengurus, sagte voraus, dass die New Yorker Börse Nasdaq im Jahr 2010 in der Nähe von 10.000 Punkten stehen würde. Aktuell liegt sie bei etwa 2.000 Punkten. Die Arbeitslosenquote werde in Deutschland im Jahr 2010 bei 14,2 Prozent liegen, warnte Ende 1999 das Münchner Ifo-Institut. Zurzeit liegt die Quote bei 7,6 Prozent.

Auf dem Kongress „X-Organisationen“ im November in Berlin trat die italienische Soziologieprofessorin Elena Esposito auf und stellte ihr neues Buch „The Future of Futures“ vor. Dabei erwähnte sie, dass ihr im Laufe der Jahre folgender Zusammenhang klar geworden sei: „Mit der Vorhersage einer bestimmten Zukunft sinkt die Wahrscheinlichkeit gegen Null, dass die Zukunft auch tatsächlich so eintritt.“ Es komme quasi nie so, wie es vorher gesagt worden sei. Das bedeutet für uns Orientierungssuchende im Umkehrschluss: Je mehr vorhergesagt wird, desto mehr Zukünfte werden „verbraucht“.

Esposito liefert eine ideale Begründung dafür, sich an diesem Jahreswechsel einmal nicht mit den Prognosen der Zukunftsforscher zu befassen, sondern es mit dem helllichtigen Managementvordenker Peter Drucker zu halten, den wir auf Seite 50 zitieren. Er meinte einmal in einem Interview: „Ich sage nie etwas vorher. Ich schaue nur aus dem Fenster und sehe, was sichtbar ist, aber nicht gesehen wird.“ In diesem Sinne wünscht Ihnen Redaktion und Verlag eine wache Wahrnehmung im Neuen Jahr.



Viel Spaß mit der neuen Ausgabe von  
 „wirtschaft + weiterbildung“

Martin Pichler, Chefredakteur



### Basistraining für Einkäufer

für Einkäufer mit ersten praktischen Erfahrungen oder Quer- und Wiedereinsteiger in den Beruf

27. - 28.04.2010 Münster/Westfalen

12. - 13.10.2010 Erfurt

### Methoden und Techniken des strategischen Einkaufs

für qualifizierte Mitarbeiter aus Einkauf, Materialwirtschaft und Logistik, die verstärkt Aufgaben im strategischen Beschaffungsmanagement übernehmen

24. - 25.06.2010 Bielefeld

23. - 24.11.2010 Erfurt

### Verhandlungstraining für Einkäufer

für Einkäufer, die ihre Verhandlungskompetenz verbessern möchten

03. - 04.05.2010 Hamburg

13. - 14.09.2010 Bielefeld

### Wie wirke ich in Verhandlungen?

für Fach- und Führungskräfte, die häufig in Verhandlungen stehen

27. - 28.05.2010 Gütersloh

02. - 03.09.2010 Berlin

25. - 26.11.2010 Paderborn

Nähere Informationen erhalten  
Sie unter Telefon 0521 942060 oder:

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



20

**titelthema** Prof. Dr. Ada Pellert ist Präsidentin der Deutschen Universität für Weiterbildung. Als solche gehört sie zu den neuen Akteuren auf dem Markt.

### 06 blickfang

#### aktuell

### 08 Nachrichten

Neues aus der Weiterbildungsbranche

### 13 Neu: w+w-Toolbox

Learning Journey als Innovationsexpedition

#### menschen

### 16 Rezept für eine gelungene PE

Regina Fuhrmann macht Personalarbeit mit Seele und Minimalbudget. Daraus werden kreative Einfälle.

#### titelthema

### 20 Neue Spieler auf dem Weiterbildungsmarkt

Welche Rolle spielen Hochschulen jetzt und in Zukunft für die Weiterbildung von Fach- und Führungskräften? Eine Analyse.

#### brennpunkte

### 28 „Wir nennen es Humboldt 2.0“

Interview mit Prof. Stephan A. Jansen, Präsident der Zeppelin University, über Hochschulen im Weiterbildungskontext

### 34 „Arbeiten Sie ergebnisorientiert?“

Ein Gastkommentar von Frank C. Schirmer, Managing Director des ROI-Instituts, über gute Vorsätze für 2010



50

**treffpunkte** Das erste Drucker-Forum ehrte den Managementguru.



35

**learntec-special** Ausblick auf die Learntec und die Neuorientierung der E-Learning-Branche.

## learntec-vorbericht

Special zur LEARNTEC 2010

- 36 E-Learning-Branche in der Stagnation**  
Anbieter suchen nach Auswegen
- 42 Mutmacher aus Frankfurt**  
E-Learning-Existenzgründer setzt auf interaktive Wissensvermittlung und auf motivierende Werbekampagnen
- 44 Fernschulen erweitern E-Learning-Angebot**  
Studienzentren werden zur virtuellen Community
- 48 Noch 17,24 Prozent Wachstum im Jahr 2008**  
MMB-Institut erstellt Ranking von E-Learning-Anbietern und beschreibt die Marktentwicklung

## treffpunkte

- 50 Was würde Peter Drucker heute sagen?**  
Der Vordenker des modernen Managements wäre im November 2009 hundert Jahre alt geworden
- 54 6. Europäische ASTD-Konferenz in Hannover**  
„From Vision to Performance“ lautet das Motto

## Seminarmarkt

- 56 Sprachenlernen in Zeiten der Kurzarbeit**  
Sprachschulen nutzten im letzten Jahr die von der Arbeitsagentur geförderten Weiterbildungsmaßnahmen

### Rubriken

- |                       |                  |
|-----------------------|------------------|
| 03 Editorial          | 64 Fachliteratur |
| 63 Vorschau/Impressum | 66 Zitate        |

## Qualifizierung mit System

Von der Qualifizierung einzelner Mitarbeiter bis zur strategischen Unterstützung der Personal- und Organisationsentwicklung – die vier Leistungsfelder der Haufe Akademie:

- **Seminarprogramm**
- **Programme mit Zertifikat**
- **Inhouse-Training**
- **Beratung und Prozessbegleitung**



Gleich anfordern unter:  
**Telefon 0761 4708-667**  
**www.haufe-akademie.de**

Weiter durch Bildung



**WER** Ein unbekannter polnischer Student verbringt mit einer Kommilitonin einen Tag in einem Käfig im Zoo von Warschau. Die Studenten haben sich als Neandertaler verkleidet.

**WAS** Der Student bemüht sich, mit den Mitteln eines Steinzeitmenschen das Fell eines Tieres zu bearbeiten. Dabei kann er von den vorbeiziehenden Zoobesuchern beobachtet werden.

**WAS NOCH** Das Foto stammt von Peter Andrews, einem langjährigen Fotoreporter der Agentur Reuters in Warschau. Es wurde am 26. November 2009 aufgenommen.

**Erlebnispädagogik.** Die polnischen Studenten, die sich als Neandertaler verkleideten, hatten natürlich ein Anliegen. Ihr „Gefängnis“ befand sich in der Nähe eines Geheges, in dem die Menschenaffen des Tierparks leben. Die Botschaft an die Besucher sollte sein: „Vergleicht Affen und Urzeitmenschen und ihr werdet sehen, dass die Unterschiede nicht so groß sind.“ Dem Publikum sollte klargemacht werden, dass Affen nahe Verwandte sind, für die man Mitgefühl entwickeln und deren Lebensraum man nicht zerstören sollte. „Behandelt Affen mit Respekt“, stand auf einem Transparent, das die Aktion der Laiendarsteller begleitete. Vielleicht lassen sich die jungen Absolventen einer MBA-Schmiede ja mal eine Aktion einfallen, bei der sie Vorständen zurufen: „Behandelt eure Angestellten mit Respekt.“

# Neuer Leser für uns.

# Dicke Prämie für Sie.



## iPod Shuffle 4 GB, silber

- + der neue iPod Shuffle in der 3. Generation
- + kleinster iPod der Welt mit neuer „VoiceOver“-Funktion
- + 4 GB Flash-Laufwerk für bis zu 1.000 Songs
- + Wiedergabedauer: bis zu 10 Std.
- + Lieferumfang: iPod shuffle in Silber, Apple Earphones mit Remote-Fernbedienung, iPod shuffle USB-Kabel



▶ **Leser werben**

▶ **Prämie sichern**

▶ **Coupon abschicken**



**Ja, ich habe einen Abonnenten geworben.** Bitte schicken Sie meine Prämie, den „APPLE iPod Shuffle, 4 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. 3995127

**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, abweichende Mobilfunkpreise. 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**

STIFTUNG WARENTEST TESTET PRÄSENTATIONSEMINARE

## DGFP und Integrata vorn

In ihrem neuesten Sonderheft „Spezial Karriere“, das im November 2009 erschien, veröffentlichte die „Stiftung Warentest“, Berlin, die Ergebnisse eines aktuellen Tests von Präsentationsseminaren.

Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung DGFP, Düsseldorf, und die Integrata AG, Stuttgart, lagen vorn. Bei beiden wurde die Qualität des Inhalts mit „sehr hoch“ und die Qualität der Didaktik mit „hoch“ bewertet. Das DGFP-Seminar „Rhetorik und Präsentation“ dauert drei Tage und kostet 1.740 Euro. Das Integrata-Training „Wirkungsvolle Präsentationen“ geht ebenfalls über drei Tage und kostet 1.610

Euro. Das teuerste der getesteten Seminare heißt „Professionell präsentieren und moderieren“, wird von Management Circle veranstaltet (zwei Tage für 2.140 Euro) und wurde als „wenig an der Praxis orientiert“ eingestuft (Inhalt „niedrig“, Didaktik „mittel“).

Unter anderem wurden auch noch sieben Zeitmanagementseminare getestet. Als einziger Anbieter erhielt dabei die Haufe-Akademie in Freiburg das Qualitätsurteil „gut“ (2,2). Besonders gelobt wurde die hohe Teilnehmerorientierung. Der Inhalt wurde mit 2,3, die Didaktik mit 2,6 und die Kursorganisation mit 1,8 bewertet.



BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT

## 184 Millionen für Schulung von Hartz-IV-Empfängern

Bewerbungstrainings sind das am häufigsten eingesetzte Instrument, um Langzeitarbeitslose in eine reguläre Beschäftigung zurückzubringen. Doch leider verpufft die Wirkung solcher Maßnahmen fast völlig. Das zeigt eine Untersuchung des Instituts für Arbeit-, Markt- und Berufsforschung (IAB) in Nürnberg. Als Grund dafür wird vermutet, dass die vermittelten Inhalte zu wenig auf die einzel-

nen Teilnehmer zugeschnitten seien. Viel besser schnitten betrieblich eingebundene Fördermaßnahmen (Praktika) ab. Eine Praxisphase im Betrieb steigere die Aussicht auf eine mindestens zwölfmonatige Beschäftigung um bis zu 19 Prozent. Die Bundesagentur für Arbeit hat im vergangenen Jahr etwa 184 Millionen Euro in die Fachqualifizierung von 630.000 Hartz-IV-Empfängern gesteckt.



Zentrale der Arbeitsagentur in Nürnberg.

UMFRAGE

## Keine Zukunft für Seminare?

Ein eindeutiges Ergebnis brachte eine Umfrage der US-Beratungsgesellschaft „Institute of Executive Development“. So sind 62 Prozent der Personalverantwortlichen in 111 europäischen und amerikanischen Konzernen davon überzeugt, dass das traditionelle Seminar in den kommenden zwei bis drei Jahren stark an Bedeutung verlieren werde.

Unweigerlich gehe der Trend in Richtung Coaching, sagen 75 Prozent der Personaler. Auch werde das kollegiale Coaching (Manager coachen Manager) an Bedeutung zunehmen, vermuten 69 Prozent. Außerdem hieß es, die beliebten Führungskräfte-Entwicklungsprogramme seien nur dann nicht überflüssig, wenn sie Verantwortungsbereitschaft, Unternehmergeist und die Fähigkeit zur Förderung von Mitarbeitern vermitteln würden.



**Dieter Kannenberg (2. v. l.),** Chef der flow consulting, mit Gästen des Kongresses „Celler Impulse 2009“.

**CHANGE-MANAGEMENT**

## „Integration von unten“ gefordert

„Bestehende Change-Konzepte setzen voraus, dass man bereits vorher genau weiß, welche Effekte man mit ihnen erzielen wird. Aber das ist ein Trugschluss“, warnte Professor Dr. Fritz Böhle, Universität Augsburg, auf dem Kongress „Celler Impulse für Führungskräfte“ am 12. November im niedersächsischen Celle. Der Kongress, zu dem 70 Berater und Unternehmer kamen, wurde von der flow consulting gmbh in Celle veranstaltet, um den Dialog zwischen Wissenschaft und PE-Praxis zu fördern.

Professor Böhle betonte, dass Veränderungsprozesse nur erfolgreich sein könnten, wenn eine „Integration von unten“ stattfinde. Das Erfahrungswissen der Mitarbeiter, welches diese meist nicht in klassischen Meetings verbalisieren könnten, müsse

entdeckt werden. Dies gelinge am besten in informellen Gesprächen am Arbeitsplatz oder in sogenannten Flur- oder Treppenhausegesprächen. Hier finde oft ein ungeplanter, aber sehr nützlicher Austausch statt, zum Beispiel zwischen Produktionsmitarbeitern und Ingenieuren.

Bei der „Integration von unten“ bringen, laut Böhle, die Mitarbeiter ihr implizites Wissen als „kleine Pläne“ nach und nach (und ohne „großen Plan“) miteinander ins Spiel. Klassische Führung „von oben“ löse sich damit auf. Führung habe nunmehr die Aufgabe, informelle Kommunikation und informelle Koordinierungen im laufenden Prozess zu ermöglichen. Erst die Ablösung eines (einmaligen) abstrakten Plans durch (fortlaufende) Kommunikation ermögliche erfolgreiches Arbeiten.

**WEITERBILDUNG FÜR PERSONALER**

## Aus für den „HR-Master“

Der mehrfach verschobene Studiengang für Personaler „Executive Master of Leadership in Human Resource Management“ (kurz hrm.master) wurde endgültig abgesagt.

Der maßgeblich vom Personalvorstand der Deutschen Telekom, Thomas Sattelberger, mitinitiierte und konzipierte Studiengang sollte eigentlich im September 2009 an der WFI Ingolstadt School of Management, der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Katho-

lischen Universität Eichstätt, starten. Dann wurde der Start auf März 2010 verschoben. Nun haben die Initiatoren den Studiengang ganz abgesagt. Grund sei die Hinhaltepolitik der Katholischen Universität in Bezug auf die Eingliederung des Studiengangs in die Uni-Struktur gewesen. Während der Beirat eine privatwirtschaftliche Organisationsplattform in Form eines Vereins für notwendig hielt, blockierte die Uni letztlich dieses Ansinnen.



**Eichstätt:** Campus der Katholischen Universität.

## Kurz und Knapp

**Depression.** Beförderungen können in die Depression führen, hat der britische Psychologe Christopher Boyce (Uni Warwick) herausgefunden. Seine Studie wurde in Heft 12/2009 der Zeitschrift „Psychologie heute“ ausführlich vorgestellt. Ein Karrieresprung führt demnach in etwa zehn Prozent der Fälle zu Angstzuständen und Depressionen. Aufsteiger sollten laut Boyces intensiv durch Coaching und Anti-Stress-Seminare begleitet werden.

**Neuromarketing.** Der Neuromarketingexperte Dr. Hans-Georg Häusel, München, kooperiert ab sofort mit dem Mannheimer Trainingsinstitut „INtem“. Dort wird er in die Ausbildung von Verkaufstrainern eingebunden, denen er den Einsatz der Limbic-Map beibringen soll. Mithilfe der „Map“ lassen sich Kundengruppen genauer identifizieren und abgrenzen.

**Sparmaßnahmen?** Die Stiftung Warentest berichtete in ihrem „Special Karriere“ (11/2009), dass vier von zwölf besuchten Präsentationsseminaren in Räumen stattfanden, die das Lernen erschwerten. Sie waren entweder schlecht belüftet, zu dunkel, zu eng oder es war zu laut.

**Auch das noch.** Kreativitätsguru Edward de Bono wurde von der WirtschaftsWoche (49/2009) nach dem Nutzen seiner Kreativitätstechniken gefragt. Die Antwort zeugt von großem Selbstbewusstsein: „Vor etwa 30 Jahren habe ich 70 Führungskräften von Nokia im Seminar beigebracht, wie sie kreativer werden können. Danach wurde Nokia von einem auf Klopapier spezialisierten Papierhersteller zum größten Handy-Produzenten der Welt.“ Eine Nummer kleiner ging's wohl nicht ...



Gerhard Schröder und Carla Bruni: Prominente Politiker ... .. setzen sich in Qatar für Chancengleichheit in der Bildung ein.

GLOBALISIERUNG

## Neuer Weltbildungsgipfel in Qatar

„Wenn von Innovation die Rede ist, denken wir immer an Technologie“, mahnte Sheikha Mozah bint Nasser Al Missned, Präsidentin der Qatar Foundation, bei der Eröffnung des ersten Weltbildungsgipfels vom 16. bis 18. November in Doha. Doch beim Thema Innovation solle man lieber an „Bildung“ denken. Denn Bildung, so die First Lady des Emirats Qatar, sei das Kernstück für politische und gesellschaftliche Innovationen.

1.000 Teilnehmer aus mehr als 120 Ländern waren auf Einladung der Qatar Stiftung zum World Innovation Summit for Education (WISE) in die Hauptstadt des Golfstaats gekommen und befassten sich drei Tage mit den Schwerpunktthemen Pluralismus, Zukunftsfähigkeit und Innovation in der Bildung. Zu den prominenten Referenten

gehörten Irina Bokova, die neugewählte Generaldirektorin der UNESCO, Anthony Salcito, Vizepräsident Microsoft Worldwide Education, Biz Stone, Mitbegründer von Twitter, und Ex-Bundeskanzler Gerhard Schröder. Das Themenspektrum reichte von der Chancengleichheit über die Finanzierung von Bildung bis zu neuen technologischen Zugangsmöglichkeiten zu Informationen und künftigen Entwicklungen.

So berichtete Paul Kim, Chief Technology Officer der Stanford School of Education, von einem interdisziplinären Forschungsprojekt namens POMI (Programmable Open Mobile Internet), bei dem mobile Zugangsmöglichkeiten für extrem unterentwickelte Gegenden entworfen würden. C. Sydney Burrus, Senior Strategist des Connexions Projects an der Rice

University, stellte das Connexion-Projekt vor, eine Website mit frei zugänglichen Bildungsinhalten aus über 15.000 individuell zusammenstellbaren Modulen und 600.000 Nutzern pro Monat. Tidu Maini, Executive Chairman des Qatar Science & Technology Park (QSTP), mahnte, dass die schnelle Entwicklung der Innovationsgesellschaft und die Verbreitung von Informationstechnologie allein noch kein nachhaltiges Bildungsmodell darstellten. Dazu brauche es auch forschungsorientierte Universitäten mit einem multidisziplinären Ansatz.

Qatar gibt 2,8 Prozent seines Bruttonationaleinkommens für Forschung aus und konzentriert sich dabei auf Themenfelder wie etwa Energie, Informationstechnologie und Gesundheit. Ziel der Qatar Foundation ist es, das Emirat zu einer wissensbasierten Gesellschaft und zum besten Forschungszentrum der Region zu machen. Am Rande der Hauptstadt entsteht daher auf 14 Millionen Quadratmetern mit der Education City eine moderne Wissensstadt, in der bereits sechs US-Universitäten ihre Studiengänge anbieten. Die Konferenz (<http://www.wise-qatar.org>) endete mit einem 10-Punkte-Plan und ersten Aktionen wie der Errichtung des „Institute for Education Leadership“, in dem Schulleiter und Universitätsrektoren aus aller Welt trainiert werden sollen.

IMOVE

## Asien schätzt deutsche Berufsbildung

Deutsche Bildungseinrichtungen, die im Ausland aktiv sind, „exportieren“ ihre Leistungen am häufigsten nach Osteuropa (54 Prozent) und Asien (53 Prozent), das hat das Trendbarometer 2009 der Export-Initiative „iMOVE“ ergeben. Aufsteiger des Jahres ist Indien. Gegenüber dem Trendbarometer 2008 hat sich die Zahl derer, die das Land als besonders chancenreich einstufen, fast verdoppelt. Die Aushängeschilder der deutschen Bildung sind das duale Ausbildungssystem und die technische Bildung, und innerhalb Europas immer häufiger auch die Führungskräfteausbildung.

Bärbel Schwertfeger

## TREND 2009

# US-Weiterbildungsmarkt schrumpft um sieben Prozent

Die Ausgaben für betriebliche Weiterbildung werden in 2009 in den Vereinigten Staaten um sieben Prozent von 56,2 auf 52,2 Milliarden US-Dollar sinken. Das berichtet der jährlich erscheinende „Industrie Report“ der amerikanischen Fachzeitschrift „Training Magazine“ ([www.trainingmag.com/digitalproducts](http://www.trainingmag.com/digitalproducts)). Befragt wurden in einer repräsentativen Stichprobe amerikanische Unternehmen mit mehr als 100 Angestellten. Insgesamt wurden 999 Fragebogen ausgewertet. Das aktuelle Trainings- und Weiterbildungsbudget der amerikanischen Unternehmen in Höhe von 52,2 Milliarden Dollar beinhaltet auch Lohn- und Gehaltszahlungen an angestellte Trainer und Personalentwickler. Hier gab es nur einen leichten Rückgang von 33,7 Milliarden Dollar in 2008 auf 32,9 Milliarden Dollar in 2009. Gespart wurde offensichtlich in erster Linie an den Ausgaben für extern erstellte Weiterbildungsprodukte (wie Handbücher) und an externen Dienstleistungen rund um die Personalentwicklung.

Insgesamt steckten die amerikanischen Unternehmen in 2009 durchschnittlich 1.036 Dollar in die Weiterbildung eines einzelnen Lerner. Im Jahr 2008 lag der Betrag noch bei 1.075 Dollar. Und im Jahr 2007 waren es noch beachtliche 1.202 Dollar. Interessant ist, dass sich bei kleineren US-Unternehmen das Trainingsbudget seit Jahren nicht verändert.

Bei mittelgroßen Unternehmen mit 1.000 bis 10.000 Mitarbeitern brach es im Jahr 2008 massiv ein (von 1.444 Dollar pro Lerner in 2007 auf 743 Dollar in 2008). Anschließend stieg es im Jahr 2009 wieder auf 975 Dollar. In den US-Konzernen mit mehr als 10.000 Mitarbeitern gab es in den letzten drei Jahren eine kontinuierliche Reduzierung der Ausgaben pro Lerner von 1.037 Dollar in 2007 auf 944 Dollar in 2008 bis runter auf 886 Dollar in 2009.

Interessant ist die Analyse, wie im Rahmen der beruflichen Weiterbildung bestimmte Lerninhalte „an den Mann“ gebracht werden. Dazu gab es bezogen auf Konzerne (mehr als 10.000 Mitarbeiter) folgende Ergebnisse:

- |                                    |              |
|------------------------------------|--------------|
| • Klassenraumtraining              | 40,7 Prozent |
| • Blended Learning                 | 25,4 Prozent |
| • CBT/WBT (ausschließlich)         | 21,9 Prozent |
| • Virtuelle Klassenräume mit Tutor | 11,1 Prozent |
| • Soziale Medien (ausschließlich)  | 0,8 Prozent  |
| • Mobil Learning (ausschließlich)  | 0,1 Prozent  |

Der durchschnittliche amerikanische Personalentwickler verdiente in 2009 genau 85.679 Dollar. In 2008 lag das Durchschnittsgehalt noch bei 86.450 Dollar.

# Konfliktmanagement?

# CCC!

- 1) **Offene Seminare, 2 1/2 Tage (Start abends):** Systematische Steigerung Ihrer Konfliktkompetenz. Solides Handwerkszeug. Praxisnah. Konkret umsetzbar! Mögliche Termine siehe rechts.
- 20.-22. Jan. 10
  - 01.-03. Feb.10
  - 22.-24. Feb.10
  - 26.-28. Apr. 10
  - 16.-18. Jun. 10
  - 25.-27. Aug.10
- 2) Sie wollen selbst als Konfliktmanagement-Trainer bzw. Mediator arbeiten? **Kompaktausbildung in 12 Tagen** (4 x 3 Tage), Näheres auf unserer Homepage.



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

Werner Schienle (Geschäftsführer)

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



**DIE SPEZIALISTEN FÜR KONFLIKTMANAGEMENT**

CCC Creative Communication Consult • Tel.: 0711/ 889 53 7-1; Fax: -2  
Neufferstrasse 74 • 70469 Stuttgart info@c-c-c.de • www.c-c-c.de



© Fotograf: Ch. Hartmann

## DER WILLE VERSETZT BERGE. BESONDERS DER LETZTE.

Sie möchten sich über das eigene Leben hinaus engagieren wie Alice und Ellen Kessler? Gerne schicken wir Ihnen unsere Broschüre „Ein Vermächtnis für das Leben“.

Wir beraten Sie gerne. Ihre persönliche Ansprechpartnerin Sandra Lüderitz erreichen Sie unter **030 - 700 130 145**.

ÄRZTE OHNE GRENZEN e.V.  
Am Köllnischen Park 1  
10179 Berlin

[www.aerzte-ohne-grenzen.de](http://www.aerzte-ohne-grenzen.de)



STUDIE WORKPLACE SURVEY 2009

## Konferenzfreier Tag hilft nicht weiter

Um konzentrierter arbeiten zu können, hat etwa die Hälfte der deutschen Unternehmen einen konferenzfreien Tag eingeführt. Doch der führt nicht automatisch zu einer höheren Produktivität der einzelnen Mitarbeiter, das hat die Studie „Workplace Survey 2009“ des Personaldienstleisters Robert Half herausgefunden. Befragt wurden über 6.000 Manager in 20 Ländern. Um tägliche Meeting-Marathons zu verhindern, gibt es in 52 Prozent der deutschen Unternehmen einen Tag pro Woche ohne Konferenzen – in 33 Prozent der Fälle gilt diese Regelung für die

gesamte Belegschaft und in 19 Prozent nur für einzelne Abteilungen. Damit liegt Deutschland weit über dem internationalen Durchschnitt, bei dem nur 28 Prozent gänzlich terminfreie Tage kennen. Doch auch wenn Besprechungen zeitraubend und ineffektiv sein können, steigern Arbeitstage ohne Konferenz nicht automatisch die Produktivität. So sind 53 Prozent aller Angestellten mit einem Tag ohne Meetings in der Woche der Meinung, dass ein ungestörtes Arbeiten ohne Unterbrechung sich nicht spürbar auf ihr Arbeitsergebnis auswirken würde.

### 5 Tipps für produktive Meetings

1. Dauer des Meetings auf 45 Minuten begrenzen. Danach lassen Konzentration und Aufmerksamkeit der Teilnehmer nach.
2. Geschäftsessen statt normaler Meetings anberaumen. Dadurch kann die Essenszeit produktiv genutzt werden, und die Besprechungsdauer ist automatisch auf die Zeit des Essens begrenzt.
3. Für regelmäßig stattfindende Meetings sollten im Vorfeld von den Teilnehmern Themen eingefordert werden. Reicht niemand Themenvorschläge ein, kann die Besprechung abgesagt werden.
4. Für jeden Agendapunkt sollte ein eigener Zeitrahmen festgelegt werden, auf dessen Einhaltung der Diskussionsleiter achtet.
5. Wenn ein Agendapunkt nicht hinreichend erörtert werden kann, da wichtige Teilnehmer oder Informationen fehlen, sollte gleich zum nächsten Tagesordnungspunkt übergegangen werden.

Quelle: Robert Half Central Europe, München, [www.roberthalf.de](http://www.roberthalf.de)

INNOVATIONS-AWARD

## Auszeichnung für LBS

Auf dem Symposium „Vision, Werte, Feedback – Aufbruch zu einer neuen Leistungskultur“ der Dr. Wildenmann Consulting, Ettlingen, wurde Dieter Fichtner, LBS BauSparkasse Baden-Württemberg, mit dem



Dieter Fichtner (li.) und Dr. Bernd Wildenmann mit dem Innovations-Award.

„Innovations-Award“ der Wildenmann-Gruppe ausgezeichnet. Gewürdigt wurde damit Fichtners Idee, die klassische Balanced Scorecard (BSC) von Robert S. Kaplan und David P. Norton um die zwei Perspektiven „Führungsleistung“ und „Verkäuferleistung“ zu ergänzen. Traditionell misst die BSC die vier Dimensionen „Finanzperspektive“ (Kennzahlen zum Erreichen der finanziellen Ziele), „Kundenperspektive“, „Prozessperspektive“ und „Wachstumperspektive“. Fichtner, der die Leistung einer Bezirksdirektion erfassen wollte, führte zusätzlich eine „Führungsperspektive“ (Bezirksdirektoren erhalten unter anderem regelmäßig ein 360-Grad-Feedback) und eine „Verkaufsperspektive“ (Verkäufer werden an LBS-spezifischen Erfolgskriterien gemessen) ein. Die Kennzahlen für die zwei neuen Perspektiven werden mit wissenschaftlich abgesicherten Methoden erhoben und zu einem Index umgearbeitet, sodass am Ende alle Bezirksdirektionen verglichen werden können.

EXPANSION

## Haufe Akademie kauft DVS

Die Haufe Akademie in Freiburg hat mit Wirkung zum 1. November 2009 die DVS-Deutsche Verkaufsleiter Schule GmbH, München, zu 100 Prozent gekauft. Die DVS gehörte zuvor dem Verlag Moderne Industrie, einem Tochterunternehmen des Süddeutschen Verlags. Zugleich wird die DVS-Tochter, der Verlag Norbert Müller, im Rahmen des Verkaufs in die Haufe Mediengruppe integriert. Mit der DVS verstärkt die Haufe Akademie ihr Themenspektrum rund um die Vertriebsqualifizierung. Das Angebot der DVS umfasst neben dem traditionsreichen „Deutschen Vertriebs- und Verkaufsleiter-Kongress“ Ausbildungsprogramme zu rund 40 unterschiedlichen Vertriebsthemen.

## w+w-Toolbox: Learning Journey als Innovationsexpedition

**Wie entsteht neues Wissen?** Die japanischen Wissensmanager Ikujiro Nonaka und Hirotaka Takeuchi (Buchtip: „The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation“) haben es schon 1995 auf den Punkt gebracht: Wer innovativ sein will, muss sich mutig in fremde Welten hineinbegeben, dort eintauchen und anschließend das Erlebte reflektieren – zuerst allein und dann vor allem auch mit den Daheimgebliebenen.

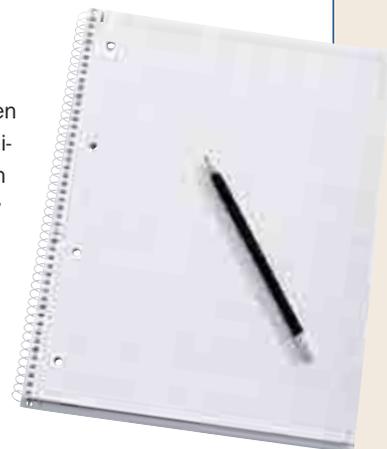
Definition: Eine Learning Journey führt die Delegation eines Unternehmens zu einem anderen Unternehmen, um dort Antworten auf zuvor genau definierte „Kernfragen“ zu finden. Die Reisenden sind „Forscher“, die wissen wollen, wie andere Unternehmen mit Herausforderungen umgehen, mit denen man gerade selbst konfrontiert ist. Das Motto einer Learning Journey lautet: Entdecken und fragen, zuhören und verstehen, sich herausfordern lassen und Neues integrieren.

### 1. Vorbereitung. (Bewusstsein schaffen, Neugier wecken)

- Es sollte ein hochrangig besetztes Projektteam (Vorstandsmitglied) geben, das die Reise vorbereitet.
- Das Projektteam formuliert die „Kernfragen“. Jedes Unternehmen hat Schwächen (zu wenig zukunftsfähige Produkte, mangelnde Kundenorientierung, keine Internationalisierung, überholte Strategie ...). Eine Kernfrage zu jeder Schwäche wird nach folgendem Muster konstruiert: „Was können wir jetzt tun, damit wir in Zukunft das gewünschte X erreichen?“ Durch die Kernfragen ist die Learning Journey als strategische Entwicklungsmaßnahme positioniert.
- Die zu besuchenden Wunschunternehmen sollten Unternehmen sein, die vor vergleichbaren Herausforderungen stehen. Es macht Sinn, Unternehmen auszuwählen, die in der Wertschöpfungskette vor- oder nachgelagert sind. Wer mutig nach Innovationen sucht, sollte auch Firmen im Ausland oder Non-Profit-Organisationen besuchen.
- Es sollte keinen Besuch von direkten Konkurrenten geben, da eine hohe Bereitschaft, sich zu öffnen, eine wesentliche Voraussetzung ist, damit eine Learning Journey gelingt.
- Nach außen gilt das Gebot der Verschwiegenheit: Gegenüber Dritten werden keine Vertraulichkeiten ausgeplaudert.
- Wer mitfahren darf entscheidet ein Bewerbungsverfahren. Die Reisegruppen sollten abteilungsübergreifend zusammengestellt werden und auch Mitarbeiter aus den (ausländischen) Filialen sollten berücksichtigt werden.

### 2. Durchführung. (Inspiration schaffen, Wirkfaktoren begreifen, Ideen entwickeln, neue Energie tanken)

- Eine bewährte Formel für ein Learning-Journey-Projekt lautet: „3 x 3 x 3.“ Es werden drei separate Reisen durchgeführt, die jeweils drei Tage dauern. Pro Reise werden drei Unternehmen besucht.
- Die „Besucher“ beginnen damit, ihre Herausforderungen vorzustellen und ihre Situation zu schildern. Sie geben mit ihrer Offenheit ein Beispiel, sodass sich auch der Gastgeber traut, sich zu öffnen. Die Gastgeber werden aufgefordert, Fragen zu stellen und kritische Punkte anzusprechen. Der Gastgeber hat die Rolle des Sparringspartners und im Idealfall sogar die des Advocatus Diaboli.
- Nach der Hälfte der Zeit werden die Rollen getauscht. Dann darf der Gastgeber sein Problem schildern, und die Besucher fragen und äußern Ideen, sodass ein wechselseitiger Nutzen entsteht.
- Wenn angebracht, werden spontan „Jump-in-Besichtigungen“ im gastgebenden Unternehmen durchgeführt.
- Unmittelbar nach dem Besuch werden die Besucher von einem Kollegen, der in die Rolle eines Videoreporters schlüpft, interviewt: „Wie ist die Stimmung nach dem Besuch? Was waren besonders lehrreiche



## „Learning Journey“

Momente?“ Dieses Stimmungsbild ist wegen seiner spontanen Emotionalität wichtig für spätere Auswertungen.

### 3. Nachbereitung. (Ideen konkretisieren und umsetzen, Stärken ausbauen)

- Nach jedem Besuch (also an jedem Abend einer dreitägigen Reise) findet ein Auswertungs-Workshop statt. Er dauert zwei bis drei Stunden, wird vom Berater moderiert und kann schon auf der Rückfahrt vom Unternehmen zum Hotel im Reisebus beginnen.
- Nach der Reise werden intensive Diskussionen mit den Kollegen, die nicht mit dabei waren, geführt. Die Nichtreisenden „erforschen“ die Reisenden zu den Kernfragen. Die Ergebnisse der Reisen werden immer weiter verdichtet.
- Der eigentliche Erfolg einer Learning Journey besteht darin, dass konkrete Innovationsinitiativen im Unternehmen gestartet werden.

### Erfolgsfaktoren einer Learning Journey.

- Es darf kein Benchmarking stattfinden. Beim Benchmarking vergleicht man Kennzahlen (Ist-Werte). Dabei findet keine Beschäftigung mit der Zukunft statt.
- Wenn man ein Unternehmen darauf anspricht, ob man es im Rahmen einer Learning Journey besuchen könne, sollte im Vorfeld schon ein Vertrauensverhältnis aufgebaut werden. Unternehmen sollten Firmen aus ihrem Netzwerk oder dem Netzwerk ihres Beraters ansprechen, sonst ist in der Regel der Überzeugungsprozess zu schwierig.
- Auch wenn ein Besuch vor Ort unergiebig ist, kann man noch etwas daraus lernen. Wenn ein Besuch zum Flop wird, liegt es meist daran, dass es dem Gastgeber nicht klar ist, dass keine Power-Point-Vorträge, sondern offene Diskussionen gefragt sind.

Quelle: Dr. Barbara Heitger, Heitger Consulting, Schwarzspanierstraße 15/1/5, 1090 Wien, Telefon +43.1.40 93 646, [www.heitgerconsulting.com](http://www.heitgerconsulting.com)



„Ich hatte Ihnen doch neue Perspektiven versprochen...“

# Wissen trifft Praxis

[www.haufe.de/personal](http://www.haufe.de/personal) – Das Portal für Personalfachleute



Erleben Sie die Online-Welt von „wirtschaft+weiterbildung“ jetzt neu und noch näher an der Praxis – in Deutschlands größtem Portal für Personal- und Weiterbildungsexperten.

► [www.haufe.de/personal](http://www.haufe.de/personal)

**Haufe**...

menschen



**Regina Fuhrmann**, Mitinitiatorin und vor allem Koordinatorin des Zukunftsforums Personal, verknüpft Lebensthemen und Beruf, ohne einseitig zu werden.

**PORTRÄT.** Regina Fuhrmann ist freischaffende Personalentwicklerin und Geschäftsführerin der „Selbst-GmbH“. Sie hat das „Zukunftsforum Personal“ mit aufgebaut und koordiniert. Das zweite im Herbst in München war so nachgefragt, dass Interessenten abgewiesen werden mussten. Fuhrmann weiß kreativ mit kleinen Budgets umzugehen. Ihren Erfolg würzt sie mit etwas, das mancher Manager gerne lernen würde: Authentizität.

# Rezept für eine gelungene PE

**Eine Prise Unangepasstheit.** „Was wollen Sie hier? Frauen haben auf dem Bau nichts zu suchen!“, bekommt Regina Fuhrmann am ersten Arbeitstag zu hören. Sie will Gärtnerin im Garten- und Landschaftsbau werden. Doch die Hürden auf die sie trifft, führen letztlich dazu, dass sie eine andere Richtung einschlägt. Oder vielmehr, dass sie ihr Interesse von Pflanzen auf Menschen verlagert: „Ich habe mich immer darüber geärgert, wenn Leute Pflanzen dahin setzen, wohin sie nicht gehören und sich dann wundern, wenn sie verkümmern.“

Die überbetriebliche Ausbildung zur Landschaftsgärtnerin ist so schlecht organisiert, dass Fuhrmann sich für bessere Bedingungen zusammen mit einigen Kollegen einsetzt. „Die Ausbilder haben uns falsche Dinge erzählt und uns auf Nachfrage nur autoritär abgekanzelt“, berichtet sie. Nachdem Fuhrmann auch das Arbeitsamt davon überzeugt hat, dass die Ausbildung verbessert werden muss, wird die Gewerkschaft Gartenbau, Land- und Forstwirtschaft auf sie aufmerksam und bietet ihr eine Stelle als Landesbezirkssekretärin an. In der kleinsten Einzelgewerkschaft des DGB, in der Berufsgruppen wie Melker oder Forstwirte organisiert sind, koordiniert und vernetzt sie Ehrenamtlichenorganisationen. „Diese Erfahrungen kann ich heute bei der Selbst-GmbH wieder gut gebrauchen.“

## Ansteckungsgefahr Teilzeitarbeit

Unangepasst bleibt sie auch im späteren Berufsleben. Seit Ende der 70er-Jahre arbeitet sie „ohne Not“ in Teilzeit. „Ich bin eine Zeitpionierin“, sagt sie von sich selbst. „Wenn ich etwas mache, dann richtig“, sagt sie. Daher würde sie, wenn sie 40 Stunden arbeitet, eigentlich 60 Stunden investieren und „da leidet meine Lebensqualität“. Also nimmt sie schon vor dem Trend das Thema „Work-Life-Balance“ in die eigene Hand und nimmt auch Karriererückschritte in Kauf. „Teilzeit ist vor allem durch die Geschichte negativ besetzt“, meint sie. „In den 60er-Jahren wurden Teilzeitarbeitskräfte, vor allem Frauen, sogar

oftmals von den Vollzeitkräften isoliert, weil man so etwas wie ‚Ansteckungsgefahr‘ befürchtete.“ Die theoretische Beschäftigung mit Themen rund um Arbeit reizte sie von Anfang an.

**Ein gerüttelt Maß an Ärger.** „Immer wenn ich mich ärgere, entwickle ich ungeahnte Kräfte“, sagt Fuhrmann, und das ist auch nach den beruflichen Anfangsjahren bei der Gewerkschaft der Fall. Ein Kollege zieht mit seiner Karriere an ihr vorbei. Der Kollege hatte studiert und Fuhrmann ist klar, dass sie das auch möchte. Sie bewirbt sich an der Hochschule für Wirtschaft und Politik, die 60 Prozent der Studenten über den zweiten Bildungsweg akzeptiert, für die Aufnahmeprüfung, die die Studierfähigkeit testet. Sie besteht mit Bravour und kann sich nun endlich voll den Themen widmen, die sie schon immer interessieren: Arbeitsmarkt, Erwerbsarbeit und Gender.

**Zur richtigen Zeit rühren.** Den Aufbau-Studiengang, der zu einem mit der Universität gleichwertigen Abschluss, zur Diplom-Sozialökonomin, führt, organisiert sie sich selbst und sucht sich Forschungsschwerpunkt und Dozenten. Sie betreibt Sozialforschung und geht dafür direkt nach der Wende in den Osten. Es geht um die Umbrüche im Erwerbsleben, die beruflich engagierte Frauen meistern müssen. „Wege zum Traumjob“ heißt die Arbeit und dreht sich um Gender und Arbeitsmarkt. „Das ist mein zentrales Thema, immer noch“, reflektiert Fuhrmann.

Sie hat ein Händchen für Trendthemen. Auch bei der Selbst-GmbH fasst sie gemeinsam mit Vorstand Thomas Sattelberger Themen an, bevor sie auf die allgemeine Agenda der Personaler drängen. 2004 befasst sich das Netzwerk mit Innovationen in der Personalarbeit, 2005 geht es um den demografischen Wandel, vor dem allgemeinen Krisenkater geht es um „Führung im 21. Jahrhundert“.

Das nächste Netzwerktreffen, Anfang Februar, trägt den Titel „Jenseits Turbo-Kapitalismus und Salon-Sozialismus: Modelle →

→ der Unternehmensführung im 21. Jahrhundert“. Schon kurz nachdem die Einladungen raus sind, brummt ununterbrochen das Faxgerät mit den Anmeldungen.

**Eine große Portion Unternehmertum.** Kein Wunder, dass Fuhrmann mit der Selbst-GmbH ins Schwarze trifft. Als Personalleiterin bei einer norddeutschen Kommune hat sie Eigenverantwortung gelebt. Mit dem Ende ihres Studiums fällt die Pflicht zur Einrichtung von Gleichstellungsbeauftragten in den Gemeinden zusammen. Das ist ihr Job. „Außerdem konnte ich mit dem Fahrrad zur Arbeit fahren, das war immer mein Traum!“

Nach einigen Jahren wird die Stadt Reformkommune und der Bürgermeister fragt Fuhrmann, ob sie nicht die Personalarbeit von Grund auf neu aufstellen wolle. Sie will. Aus der Aufgabe „Machen Sie mal Personalentwicklung hier!“ macht Fuhrmann eine komplette Kulturveränderung mit diesen Meilensteinen:

## 1 Mitarbeiter zur Eigenverantwortung animieren.

„Als ich anfang, die Personalentwicklung aufzubauen, war der Stand der, dass einmal im Jahr ein Weiterbildungskatalog einer nahe gelegenen Verwaltungsfachschule herumging und jeder



**Engagement.** Die Initiative „Wege zur Selbst-GmbH“ e.V. ist ein 1999 gegründetes Netzwerk von 500 engagierten Personalmanagern, die in ihren Unternehmen eine Kultur der Mit- und Selbstverantwortung fördern und damit die Arbeitsmarktfähigkeit (Employability) der Arbeitnehmer stärken. „Selbst-GmbH“ beschreibt ein Selbstverständnis, bei dem der Einzelne sich als eigenverantwortlicher Akteur und Anbieter der eigenen Kompetenzen begreift. Der Verein entwickelt aufbauend auf diesem Arbeitsverständnis innovative Ansätze für Unternehmen und Gesellschaft. Zusammen mit dem Goinger Kreis und dem Arbeitskreis Personalmarketing (dapm) hat die Selbst GmbH 2008 die HR-Alliance. Fortschritt im System Arbeit gegründet. Diese Interessenvertretung der HR-Manager ist Organisator des Zukunftsforums Personal, das im letzten Herbst zum zweiten Mal stattfand. Die Selbst-GmbH trifft sich drei Mal im Jahr zum Netzwerktreffen, um Veränderungen im System zu analysieren und sich auszutauschen. Das nächste Netzwerktreffen findet am 11. und 12. Februar 2010 in Gütersloh statt.

[www.selbst-gmbh.de](http://www.selbst-gmbh.de)

kreuzte an, was er gerne hätte“, erinnert sich Fuhrmann. Das Problem sei allerdings gewesen, dass diejenigen, die Schulungen nötig hatten, kein Interesse zeigten, und die, die Interesse hatten, nicht unbedingt Bedarf hatten. Also setzt Regina Fuhrmann erst mal ein Konzept auf, um den tatsächlichen Bedarf zu ermitteln und den Anbietermarkt zu sondieren. Wer sich weiterbilden will, soll selbst einen günstigen Anbieter finden und vorschlagen. „Dabei habe ich die Mitarbeiter unterstützt, aber zuerst sollten sie sich selbst Gedanken machen.“

## 2 Mitarbeiter zu Experten machen.

Außerdem regt die frischgebackene Personalleiterin an, die Formate von Weiterbildungen zu erweitern. Nach dem Motto „man lernt ja nicht nur auf Schulungen“ bindet sie die Mitarbeiter gezielt für Kollegentrainings ein. Zum Beispiel beim Thema EDV. Fuhrmann beobachtet, dass Mitarbeiter, die auf externe Excel-Schulungen geschickt werden, hinterher oft so schlau sind wie vorher.

Also wird das Lernen nach intern verlagert. „In einer kleinen Organisation kennt man sich und weiß, wer welche Stärken hat.“ Diese Stärken und Fachleute werden öffentlich gemacht. Wer ein Problem etwa mit Excel hat, soll zur Fachfrau gehen. „Die Leute waren glücklich darüber, dass ihr Wissen anerkannt wurde. Denn gefragt wurden sie vorher ja auch schon“, erklärt Fuhrmann. Das Problem ist nur, die Vorgesetzten von dem Konzept zu überzeugen. „Das war hartes Brot“, sagt sie, aber an der nötigen Ausdauer scheint es ihr nicht gemangelt zu haben. Auch die Azubis werden als offizielle Experten genannt, sie organisieren Kurzschulungen in der Mittagspause, zu denen sich die Mitarbeiter anmelden können.

## 3 Mitarbeiter wertschätzen.

Ans Eingemachte der Kultur geht es beim systematischen Schulungsprojekt zu den Themen Kommunikationstraining und Konflikttraining. Profitieren soll die interne Kommunikation, aber vor allem auch der Umgang mit der Öffentlichkeit. „Mitarbeiter der Stadt müssen sich oft Vorwürfe anhören wie ‚Ihr faulen Beamten!‘.“ Die zwei Kurse sind verpflichtend für alle „und zwar bis zum letzten Friedhofsgärtner. Dabei habe ich wahre Schätze an Mitarbeitern entdeckt, die großes Interesse an ihrer Weiterentwicklung hatten“. Die Schulungen strickt Fuhrmann selbst mit einem handverlesenen Trainerstab. Wenn es um die Kommunikationskanäle von Schulz von Thun geht, bastelt Fuhrmann kleine, farbige Ohren zum an-den-PC-kleben, damit sich die Trainingsteilnehmer an die Inhalte erinnern.

Und schließlich sorgt sie für ein wertschätzendes Setting: „Was mir wirklich wichtig war: Jetzt sorgen wir für eine Seminaratmosphäre vom Feinsten“, erinnert sie sich. Da für die Trainings der Mehrzweckraum genutzt werden muss, legt sie selbst Hand an: Mit Blumen vom Discounter und Gebäck werden die Mitarbeiter zu den Schulungen empfangen.

So erreicht Fuhrmann mit ihrer Personalentwicklung eine Kulturveränderung, die auf Eigenverantwortung und Wert-

schätzung zielt: Vom Katalog, in dem jeder nach Gutdünken ankreuzte, zur selbst organisierten Schulung mit eigenem Trainerstab. „Vom Wunschkonzert zum selbstverantwortlichen Seminar“, fasst sie es heute zusammen.

**Etwas Druck.** Und das Ganze klappt mit einem winzigen Budget von 7700 Euro für gut 200 Beschäftigte. Der Reformbürgermeister, ihr Chef, hatte ihr beim Arbeitsantritt versprochen: „Sie dürfen machen was Sie wollen, Sie haben meine Unterstützung, es darf nur nichts kosten“ – das hat er auch eingehalten“, lacht sie trocken. „Minimalstbudget ist auch ein Thema, das mich zu begleiten scheint, das aber auch zwingt, kreativ zu sein.“

**Ein hohes Maß an Ehrlichkeit.** Die Reformarbeit in der Kommune endet mit dem Wechsel des Bürgermeisters. Da der neue wenig Interesse an engagierter Personalarbeit hat, kündigt Fuhrmann noch bevor sie einen neuen Vertrag in der Tasche hat. Jobangebote lassen nicht lange auf sich warten. Eines kommt von der Stadtverwaltung Bad Oldesloe, wo sie seit 2006 als Freie, als Begleiterin der Personalprozesse, arbeitet. Beim Vorstellungsgespräch stellt sie erst einmal die Zusammenarbeit mit der Hierarchie auf den Prüfstand. „Der Bürgermeister muss dahinterstehen“, fordert sie. Außerdem müssten auch

die Mitarbeiter jenseits der Führungsebene beteiligt werden, damit Personalentwicklung gelingen könne. Auf der Heimfahrt ist sie sich sicher, dass sie mit ihren Forderungen ihre Chancen zunichte gemacht hat. Doch am nächsten Tag kommt der Anruf: „Sie kriegen den Job, endlich hat sich jemand getraut, die Knackpunkte direkt anzusprechen!“

**Herzblut.** „Allein kann man nichts bewegen“, weiß Fuhrmann. Bei allen beruflichen Stationen habe sie engagierte Mitstreiter gehabt. „Nur gemeinsam kann man wirklich etwas erreichen“ ist sie sich sicher. Bei der Facharbeiterausbildung sind das zwölf Mitstreiter, die sich für eine bessere Ausbildung einsetzten. Beim Umbau der Personalarbeit in der Stadtverwaltung ist es ein Kreis von engagierten Menschen, „nicht unbedingt aus den oberen Führungsebenen“, die die Mehrheit mitgezogen haben. Beim ersten Zukunftsforum helfen Freundinnen sogar ohne finanzielle Gegenleistung, dem Anspruch gerecht zu werden, einen niedrigen Teilnahmepreis zu halten: Auch ein Berufsanfänger oder eine Teilzeitkraft sollte sich das Forum leisten können. „Ohne Menschen, die mit Leib und Seele dabei sind, geht es nicht“, sagt sie. Zum Engagement ihrer Mitstreiter trägt sie selbst bei, sie scheint eine Art zu haben, die Menschen in ihrem Umfeld zum Blühen bringt. Ihre Investition: Herzblut.

**Karin Seeber ●**

## Tagen auf der Steinburg - Zeit für die wichtigen Themen

DAS TRAUMSCHLOSS  
AUF DEM  
WÜRZBURGER STEIN



ESSEN & GENIESSEN · ÜBERNACHTEN & TRÄUMEN · TAGEN & VERANSTALTEN



Schloss Steinburg · Auf dem Steinberg · D-97080 Würzburg

Tel +49 (0) 931 - 970 20 · Fax +49 (0) 931 - 971 21 · [hotel@steinburg.com](mailto:hotel@steinburg.com) · [www.steinburg.com](http://www.steinburg.com)

**KONKURRENZ.** Universitäten drängen auf den Weiterbildungsmarkt. Der Umbruch des Hochschulbildungssystems bringt sie als Wettbewerber zu privaten Weiterbildungsanbietern in Stellung. Welche Rolle spielen Hochschulen in Zukunft für die Weiterbildung von Fach- und Führungskräften? *wirtschaft + weiterbildung* beschreibt die Entwicklung und stellt erfolgreiche Kooperationsbeispiele vor.

# Neue Spieler auf dem Weiter

Foto: DUW

**Dr. Udo Thelen, Kanzler, und Prof. Dr. Ada Pellert, Präsidentin.** Die Deutsche Universität für Weiterbildung wird von der Klett Gruppe und der Freien Universität Berlin getragen, was das Präsidium zwingt, schon von Haus aus zwischen Wirtschaft und Universität zu vermitteln und Interessen zu versöhnen.

**ABLAUF EINES MATCHINGWORKSHOPS ...**

... bei dem sich Uni und Unternehmen finden:



# bildungsmarkt

**01.**

Stärken-Schwächen-Analyse der Mitarbeiter im Hinblick auf Geschäftsentwicklung

**02.**

Vermittler entwickeln daraus einen **Statusbericht**, der **Weiterbildungsbedarf** benennt.

**03.**

Vermittler suchen nach **passenden Hochschulen**, zum Teil mehrere für eine Firma.



→ „Unter den Talaren der Muff von 1000 Jahren“: Thomas Sattelberger, Alt-68er und Provokateur der Personaler, wirft Hochschulen auch heute noch Behändigkeit und Innovationsfeindlichkeit vor. Der Personalvorstand der Deutschen Telekom kritisierte auf der Master-Konferenz im November in Berlin Universitäten und Unternehmen in einem Atemzug. Sie würden die Chancen des Bologna-Prozesses verspielen mit schlimmen Folgen nicht nur für Erststudenten, die Ende 2009 auf der Straße ihrem Ärger Luft gemacht haben, sondern auch für die Weiterbildung.

Denn Bologna bedeute mit der Einführung gestufter Studiengänge vor allem, dass die starke Trennung zwischen Studium und Berufsleben aufgehoben sei. Wenn die Reform der Reform komme und damit die Akzeptanz für den Erstabschluss „Bachelor“ steige, würden Universitäten durch die Verlagerung des Masterstudiums in das spätere Berufsleben mächtige Spieler auf dem Weiterbildungsmarkt!

### Altbekannte Spieler auf dem Innovationsfeld

Durch Bologna könnte die Berufs- und Bildungsbiografie von Mitarbeitern scharf gezeichnet werden: Mitarbeiter bilden sich in nicht-konsekutiven Mastern, das heißt, in einem anderen Fach als dem des Erstabschlusses, gezielt für ihre berufliche Karriere weiter oder stärken ihre Employability mit einem Vollzeitprogramm. Berufsbegleitende Masterstudiengänge könnten sich durch Bologna zu einem systematischen Instrument der Personalentwicklung entwickeln.

Bologna eröffnet den Hochschulen alle Möglichkeiten auf dem Weiterbildungs-

markt – wenn sie willens und in der Lage sind, sich seinen Anforderungen zu stellen. Es ist nur die Frage, wer die Akteure auf diesem Markt sind: Die nachfragenden Unternehmen oder die Universitäten?

Zumindest zeichnet sich schon jetzt ab, dass einige Unternehmen die Möglichkeiten der Bildungsreform erkannt haben und mit Hochschulen kooperieren wollen. Jedoch: Meistens treffen sich auf den neuen Feldern der Zusammenarbeit altbekannte Innovatoren. Da gibt es beispielsweise den „MBA in Strategic Management“, den die Leuphana Universität in Lüneburg zusammen mit der Otto Group als geschlossenes Programm durchführt. Jährlich nehmen 20 Mitarbeiter von Otto und anderen kleineren Partnerunternehmen berufsbegleitend an dem Studiengang teil. Seine Einführung wurde von der Leuphana euphorisch als Meilenstein bewertet: „Die akademische Weiterbildung schließt die Lücke zwischen allgemeinen Studienangeboten an öffentlichen Universitäten, weiterbildenden Seminarprogrammen und der firmeninternen Weiterbildung.“

Irmela Lord leitet das MBA-Programm, das in diesem Jahr zum zweiten Mal stattfindet. Bei der Einrichtung des Studiengangs 2008 musste sich auch der Hauptfinanzier des Programms an Vorgaben der Universität halten. Lord berichtet, dass einige Führungskräfte, die für das Programm infrage gekommen wären, nicht die erforderlichen Bildungsabschlüsse hatten, um für einen Master studieren zu können. Damit spricht sie die Vor- und Nachteile von akademischen Zertifikaten in der Mitarbeiterweiterbildung an. Sie beschränken einerseits den Zugang bestimmter Mitarbeitergruppen zu universitärer Weiterbildung, anderer-

seits sind die staatlich anerkannten Zertifikate nicht nur für die Unternehmen interessant, sondern auch für die weitergebildeten Mitarbeiter, die damit ihre Employability stärken. So will beispielsweise Dr. Andreas Müller, der seit zwei Jahren die Corporate University der Erste Group Bank AG, Österreich, aufbaut, für die universitären Weiterbildungsmodule Credit Points (European Credit Transfer and Accumulation System, kurz ECTS-Punkte, europaweit anerkannte Leistungspunkte) etablieren. Dazu hat die „Erste School of Banking and Finance“ im Dezember 2009 mit der Universität Wien eine Kooperationsvereinbarung zur Mitarbeiterentwicklung und -ausbildung geschlossen. Mitarbeiter der Erste Group können mit dem erfolgreichen Abschluss von universitären Kursen im Rahmen der internen Personalentwicklung Zertifikate erwerben. „Diese können etwa auf ein wirtschaftliches Folgestudium, den der Mitarbeiter in seiner weiteren Biografie aufnimmt, angerechnet werden“, erklärt Müller.

### „Freikaufen“ von Lehrverpflichtungen

Die beschriebenen Kooperationen sind jedoch Ausnahmereisnerungen. Eine flächendeckende Zusammenarbeit zwischen Hochschulen und Unternehmen scheitert meist an zu großen Mentalitätsunterschieden. Auch ganz praktische Aspekte, wie die Vergütung von weiterbildender Lehre der Habilitierten, stellen ein Problem dar. Interessant für Professoren, weil reputationsfördernd, ist vor allem die Einwerbung von Drittmitteln. Das ist möglich, wenn Forschungsprojekte zusammen mit Unternehmen durchgeführt werden, wie es an Technischen Universitäten gang und

# 04.

Formate der Weiterbildung werden zusammen mit der Uni festgelegt.

# 05.

Hochschule löst Finanzierungsfrage.

# 06.

Delegationen treffen sich auf Basis der Statusberichte und beschließen Kooperation.



## „Personalentwicklung sollte Master strategisch nutzen“

**Interview.** Prof. Dr. Ada Pellert ist Präsidentin der neu gegründeten Deutschen Universität für Weiterbildung in Berlin. Sie fordert von Unternehmen mehr Engagement in der universitären Weiterbildung und die systematische Einbindung von Studiengängen in die PE.

### Sie sind im Oktober mit der Deutschen Universität für Weiterbildung gestartet. Wie läuft es bisher?

**Ada Pellert:** Wir bieten einen Mix an aus spezialisierten Masterprogrammen einerseits und unserem „Studium Generale Professional“ andererseits, das auch in einzelnen Zertifikaten gebucht werden kann. Die Nachfrage nach beiden ist gleich hoch, wir konnten in allen Formaten starten. Das hatten wir uns für dieses Jahr vorgenommen. Inzwischen haben wir auch alle unsere Formate, Studientexte, Online-Veranstaltungen und die erste Präsenzveranstaltung im November einmal in „real life“ ausprobiert.

### Wer sind bislang Ihre Hauptkunden?

**Pellert:** Altersmäßig streut es derzeit sehr, von der Mittzwanzigjährigen zum Fünfzigjährigen. Die richtige Welle der jüngeren berufsbegleitenden Studierenden wird in Deutschland kommen, wenn die Bologna-Reform richtig greift und die Studenten nach dem Bachelor erst mal Berufserfahrung sammeln und danach ein berufsbegleitendes Studium absolvieren.

### Mit welchen Schwierigkeiten haben Sie zu kämpfen?

**Pellert:** Die Finanzierung beim berufsbegleitenden Master ist das Hauptproblem, da klafft im deutschen Bildungssystem nach wie vor eine Lücke: Die Erstausbildung bis hin zur Promotion ist günstig zu haben, aber jede berufsbezogene Weiterbildung kostet im Vergleich dazu überproportional viel. Und auch die Unternehmen beginnen erst langsam, berufsbegleitende Master als strategische Form der Personalentwicklung wahrzunehmen. Da herrscht eher eine Konkurrenzsituation, weil die Unternehmen ja selbst weiterbilden, etwa in Form von Traineeprogrammen.

### Sie treten auch in Konkurrenz zu klassischen Weiterbildungsinstituten. Welche Vorteile bieten Sie?

**Pellert:** Zum einen sind wir eine anerkannte Universität mit anerkannten Zertifikaten und Abschlüssen. Andererseits grenzen wir uns gegen das klassische Universitätsstudium ab, denn ein berufsbegleitender Master ist als Reflexion über den Beruf angelegt, nicht als Vorbereitung zu einer wissenschaftlichen Karriere. Einem Arbeitgeber kann ich gute Argumente liefern: Ein Student im Fach „Bildungs- und Kompetenzmanagement“ kann unmittelbar seine Personalentwicklungsprojekte im Unternehmen zum Gegenstand des Studiums machen. Die werden dadurch besser!

### Warum nutzen Unternehmen dies nicht stärker?

**Pellert:** Es bedeutet auch für das Unternehmen Arbeit, das berufsbegleitende Studium eines Arbeitnehmers systematisch zu nutzen. Was lernt die Person konkret? Wie kann dieses Wissen im Unternehmen genutzt werden? Was wird in die Teamarbeit eingespielt? Wie passt das Studium zu unserer Lernkultur? Das hinterfragt die eigene Arbeit.

### Wie bilden Sie selbst sich momentan weiter?

**Pellert:** Mich interessiert, in welcher Form welcher Inhalt am besten transportiert werden kann. Die Entwicklung von E-Learning interessiert mich. Vor einigen Jahren wurde bei der Medienproduktion im Bildungsbereich viel Geld versenkt und der Output war nicht gleichwertig. Mit der Social Software sind ganz neue Möglichkeiten entstanden, das fasziniert mich. Wir haben uns an der DUW verordnet, dass wir jedes Tool, das wir den Studenten zumuten, erst einmal selbst verstehen und ausprobieren müssen.

**Interview: Karin Seeber ●**

gabe ist. „Wenn ich Professoren mit etwas mehr Geld für einen Weiterbildungslehrauftrag locken will, winken die ganz schnell ab“, sagt die Weiterbildungsbeauftragte einer Uni auf der Master-Konferenz. Sie möchte mit ihrer Aussage nicht namentlich zitiert werden: Während die Universitätsleitungen sich ihres Weiterbildungsauftrags bewusst sind, scheinen

die Professoren auf das neue Arbeitsfeld weniger erpicht zu sein. Denn neben der befürchteten Zusatzbelastung stellt sich auch die Lehre ganz anders da, wenn im Seminarraum nicht 25-jährige Studenten, sondern praxiserfahrene Führungskräfte mit tiefem Fachwissen sitzen.

Andreas Müller, der vor seiner Aufgabe bei der Erste Group in Österreich auch am

Aufbau der Auto Uni der Volkswagen AG beteiligt war, berichtet von einem Anbahnungstreffen mit Lehrpersonal einer Universität, mit der die Auto Uni kooperieren wollte: „Von 20 Professoren sind in der Pause die Hälfte gegangen, weil sie keine Anknüpfungspunkte gesehen haben, am Schluss blieb ein interessierter Professor übrig. Mit ihm haben wir dann tolle Pro- →

## titelthema

→ jekte umgesetzt, aber er hatte auch den Willen, sich in unsere Aufgabenstellung hineinzudenken.“ Die Kooperation mit der Wirtschaft werde von den meisten Hochschullehrern als Beschneidung ihrer „freien“ Forschungs- und Lehrensprüche gewertet.

Auch dem Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, der ein Kompendium zur quartären Bildung erarbeitet hat („Chancen der Hochschulen für die Weiterbildungsnachfrage von Unternehmen“), ist das Problem bekannt: „Wissenschaftler [sollen] von den Einnahmen aus der Weiterbildung profitieren können“, empfehlen die Autoren des Hefts. Zum Beispiel könnten durch quartäre Bildung zeitliche Spielräume an anderer Stelle geschaffen werden, gemeint ist ein „Freikaufen“ von [anderen] Lehrverpflichtungen“.

Dr. Markus Lemmens, der im Moment zusammen mit dem Stifterverband an einem Projekt zur Kooperation von Hochschulen und Unternehmen arbeitet, sieht dazu noch ein organisationales Problem. „Die Leitung der Hochschulen ist meist begeistert von potenziellen Weiterbildungsanfragen aus der Wirtschaft“, berichtet er von seinen Erfahrungen. Aber die konkrete Umsetzung durch Verwaltung einerseits und Professoren andererseits mache Mentalitätsunterschiede im System Universität selbst deutlich. „Daran müssen die Hochschulen gezielt arbeiten“, empfiehlt Lemmens.

### Ausgründungen als Lösung

Die Lösung für die Vorreiter der Uni-Weiterbildung lautet: Ausgründung. Privatrechtliche Institute fungieren als flexible Weiterbildungseinrichtungen und vermitteln zwischen freier Wirtschaft und der Universität als staatlichem Mutterschiff. Diesen Weg hat nicht nur die Leuphana gewählt, auch die RWTH Aachen hat unter dem Dach der RWTH Aachen Academy eine eigene Sparte für Managerweiterbildung eingerichtet. Im Krisenjahr 2009 machte das Institut von sich reden, weil es Inhouse-Maßnahmen für die auf Kurzarbeit gesetzten Mitarbeiter von Heidelberger Druck anbot. Die Uni profitiert von diesem Zugehen auf die Privatwirtschaft: Zwölf Stiftungsprofessuren gibt es an der RWTH.



Foto: Karin Seeber

**Prof. Dr. Roland Deiser**, Gründer des European Corporate Learning Forums (ECLF)

Einen spektakulären Marketing-Coup hat die Freie Universität Berlin mit ihrer Ausgründung, der „Deutschen Universität für Weiterbildung“ gelandet. Mitgesellschafter ist die „Deutsche Weiterbildungsgesellschaft mbH“, hinter der die Stuttgarter Klett-Verlagsgruppe steckt. Die Berliner Weiterbildungsuniversität bietet berufsbegleitende Master in den Bereichen Wirtschaft und Management, Bildung, Gesundheit und Kommunikation an (siehe Interview mit Prof. Dr. Ada Pellert, Rektorin der DUW). Durch die Sandwichposition zwischen Verlagshaus und Universität ist es das Präsidium der DUW, bestehend aus Pellert und Dr. Udo Thelen, gewohnt, zwischen unterschiedlichen Mentalitäten zu vermitteln. Einen Out-of-the-Box-Ansatz schafft die Uni durch öffentlichkeitswirksames Marketing: Bundesbildungsministerin Annette Schavan eröffnete die DUW im September, im Moment tourt die Uni mit einer Roadshow durch Deutschland.

Die Marketingaktivitäten zu erhöhen ist eine Forderung, die Unternehmensvertreter an die Qualifizierungsverantwortlichen der Unis stellen. Denn: „Das Weiterbildungsangebot der Universitäten ist absolut unübersichtlich“, sagt Ann-Katrin Schröder, Leiterin des Forschungsprogramms „Quartäre Bildung“ beim Stifterverband. Die Unternehmen seien geradezu hilflos angesichts der schillernden Bandbreite, in der sich die universitäre Weiterbildung präsentiert.

Allerdings könne sich keine Uni allein durch Marketing auf dem Weiterbildungsmarkt etablieren, meinen kritische Stimmen. „Universitäten müssen sich auf ihre Kompetenzen besinnen, wenn sie auf diesem Markt erfolgreich sein wol-

len“, meint Prof. Dr. Roland Deiser, Gründungsdekan der Corporate University von DaimlerChrysler. Der Organisationspsychologe ist sich sicher, dass Hochschulen auch in Zukunft nur einen kleinen Teil des Weiterbildungsbedarfs von Unternehmen werden decken können.

„Einer der wichtigsten Konkurrenten der Hochschulen in der neuen Weiterbildungslandschaft sind die Unternehmen selbst“, meint der Gründer und Vorsitzende des European Corporate Learning Forum (ECLF), in dem sich 60 europäische Konzerne zusammengeschlossen haben, um über das Lernen in komplexen Organisationen nachzudenken. Lernen in Organisationen könne nicht als bloßer Wissenserwerb bewältigt werden. Deiser spricht andere Dimensionen wie soziales, ethisches oder politisches Lernen an. Universitäten hätten auf diesen Feldern durch ihre Mentalität, ihre Geschichte und Organisationsroutinen kaum Kompetenzen. „Die Lernindustrie besteht aus vielen verschiedenen Akteuren, das System Universität ist darin nur ein Modell von vielen.“ Es sei nur bedingt auf die Lernbedürfnisse von Unternehmen ausgerichtet.

### Vermittler zwischen Unternehmen und Hochschule nötig

„Hochschulen müssen ein viel tieferes Verständnis für verschiedene Lernformen und die jeweils spezifischen Rahmenbedingungen der Unternehmen entwickeln, wenn sie auf dem Weiterbildungsmarkt erfolgreich agieren wollen“, so Deiser. Das Unternehmen Siemens beispielsweise würde im Bereich der oberen Managementausbildung überhaupt keine Kooperationen mehr mit Business Schools



Foto: Lemmens

**Vermittler.** Dr. Markus Lemmens tritt als Wissenschaftsbroker auf.

durchführen, sondern nutze vor allem die eigenen Top-Führungskräfte als Inputgeber und Dialogpartner, berichtet Deiser aus der Arbeit im Firmennetzwerk.

Damit Universitäten sich den verschiedenen Dimensionen von Lernen im Unternehmen nähern könnten, müssten sie sich auf ihre Stärken besinnen und ihren Wertschöpfungsbeitrag für reale Projekte der Unternehmen realistisch einschätzen. Denn: „Weiterbildung funktioniert nur, wenn sie kontextualisiert wird, wenn sie was bewegt“, meint Deiser und spricht das altbekannte Transferproblem an (siehe Interview mit Stephan Jansen, Präsident der Zeppelin University).

„Eigentlich bräuchte es eine dritte Instanz, die zwischen dem Bedarf der Unternehmen und den Möglichkeiten der Hochschulen vermittelt“, fordert Deiser. Zum Beispiel eine Agentur, die ein tiefes Verständnis der Unternehmensherausforderungen hat und die Kompetenzen der verschiedenen Anbieter – darunter auch die von Hochschulen – zusammenbringt und vernetzt.

Ein solcher Dienstleister und damit Pionier auf seinem Gebiet ist Markus Lemmens. Im Rahmen der Kooperation mit dem Stifterverband führt er momentan Matching-Workshops durch, die den Weiterbildungsbedarf von Unternehmen mit dem Angebot von Hochschulen passgenau verbinden sollen. „Die Unternehmen würden sehr viel häufiger und intensiver mit Hochschulen maßgeschneiderte Weiterbildungs-konzepte umsetzen, die Praxis zeigt aber, dass es ein Verständigungsproblem auf beiden Seiten, aber auch ein Organisationsproblem auf Hochschuleseite gibt“, fasst Lemmens die Ausgangssituation zusammen. Für das Pilotprojekt haben der Stifterverband und er sechs Unternehmen (zwei Global Player und vier Mittelständler) angesprochen, von denen alle Interesse hatten und rückgemeldet haben, dass sie auf diese Vermittlung geradezu gewartet haben.

Lemmens widerspricht Deiser: „Corporate Universitys bieten ein gutes Qualifizierungsangebot für das operative Geschäft, aber Unternehmen stehen vor dem Problem, spezifische Mitarbeitergruppen in Schleifen immer wieder in den wissenschaftlichen Prozess hineinbringen zu müssen, um die zukünftige Geschäftsentwicklung managen zu können.“ Er nennt zwei Beispiele für spezifisch wissenschaftliche Bildungsbedürfnisse: Ein Unternehmen habe etwa das Problem, dass seine hoch qualifizierten Techniker dazu tendierten, 130-prozentige Lösungen zu entwickeln, die teuer seien. Dieser Mitarbeitergruppe spezifisches betriebswirtschaftliches Wissen

zu vermitteln, das auf Nachhaltigkeit der technischen Entwicklungen ziele, sei für das Unternehmen ein akademischer Weiterbildungsbedarf. Es geht um Lebenszyklusmodelle mit betriebswirtschaftlichem Hintergrund. Ein anderes Unternehmen brauche für seine Führungskräfte nicht nur eine BWL-Qualifizierung, sondern eine Verknüpfung dieser Inhalte mit Einheiten aus Psychologie und Organisationspsychologie.

### Ein Matching-Workshop bringt Partner zusammen

Bis Mitte März sollen alle Matching-Workshops über die Bühne gehen, bisher kann Lemmens von Erfahrungen aus dem ersten Anbahnungsprozess berichten. Dieser läuft folgendermaßen ab:

**1.** In einem dreistündigen Briefing-Workshop mit Unternehmensvertretern und Vermittlern antizipiert das Unternehmen seine Geschäftsentwicklung und führt eine Stärken-Schwächen-Analyse der Mitarbeitergruppen durch, die in diese Geschäftsentwicklung involviert sind.

**2.** Aus den Defiziten der Mitarbeiter wird auf ihren Weiterbildungsbedarf geschlossen. Die Vermittler formulieren daraus einen Zwischenbericht, der an das Unternehmen zurückgeht. „Auf Basis dieses Statusberichts wird deutlich, wohin eine potenzielle Weiterbildung gehen soll“, erklärt Lemmens.

**3.** Mit dem Statusbericht ausgerüstet, gehen die Wissenschaftsmanager gezielt auf die Suche nach einer Hochschule, einem Institut oder auch mehreren, denn →

RheinAhrCampus Remagen - FH Koblenz

[www.mba-fernstudienprogramm.de](http://www.mba-fernstudienprogramm.de)

## Wir bieten Ihnen:

- Erwerb von General Management-Kompetenzen
- Spezialisierung auf zukunftsweisende Studienschwerpunkte
- Exzellente Dozentinnen und Dozenten aus der Praxis
- Präsenz- und Prüfungstage nur an Samstagen
- Exklusive und aktuelle Lehrmaterialien
- Hervorragendes Preis-Leistungs-Verhältnis

Bewerbungsschluss für  
das Sommersemester:

**15. Januar 2010**



## MBA-Fernstudienprogramm

- Marketing
- Produktionsmanagement
- Logistikmanagement
- Sanierungs- und Insolvenzmanagement
- Gesundheits- und Sozialwirtschaft
- Freizeit- und Tourismuswirtschaft
- Unternehmensführung/Finanzmanagement

→ „es zeichnet sich jetzt schon ab, dass die Top-Führungskräfte von einer Hochschule bedient werden, das mittlere Management von einer anderen und die operative Einheit vielleicht gar keine wissenschaftsbezogene Fortbildung braucht“.

4. Bei der Hochschule selbst steigen die Vermittler auf oberen Ebenen ein wie dem Kanzler oder den Institutsleitern, die an Forschungsprojekten arbeiten, die für das Unternehmen relevant sind. Auch hier gibt es einen vierstündigen Briefing-Workshop, bei dem geklärt wird, ob die Hochschule anhand ihrer vorhandenen Studiengänge in der Lage ist, die Weiterbildung anzubieten. Dabei geht es um organisatorische Fragen: Können Module aus Studiengängen herausgegriffen

werden? Gibt es einen Sonderstudiengang oder muss auch inhaltlich ganz neu konzipiert werden?

5. Zudem muss die Hochschule die Finanzierungsfrage klären. „Unternehmen sind bereit, Weiterbildungsleistungen gut zu bezahlen“, ist sich Lemmens sicher, aber auf Hochschuleseite seien nur wenige Modelle für eine sinnvolle Vergütung der in den Weiterbildungsmaßnahmen tätigen Wissenschaftler vorhanden. Aus diesem Workshop entwickeln die Vermittler ebenfalls einen Statusbericht.

6. Mit den beiden abgesicherten Statusberichten treffen sich die Delegationen von Hochschul- und Unternehmensseite zum Matching-Workshop und legen die Details der Weiterbildungsmaßnahme fest. Durch

diese stufenweise Annäherung der Partner ist gewährleistet, dass Missverständnisse ausgeschlossen werden.

Bisher ist der Matching-Workshop ein einzigartiges Pilotprojekt. „Im Moment brauchen die Hochschulen noch Vermittler“, so Lemmens. Für viele werde das auch in Zukunft so bleiben. Er ist sich aber sicher, dass einige wenige Spitzenuniversitäten durch besseres Marketing, internationale Ausrichtung und eine umsetzungsstarke Organisation sich als Weiterbildungsanbieter auf dem Markt etablieren werden. Dass diese drei Anforderungen einen kompletten Kulturwandel im System Universität bedeuten, weiß der Wissenschaftsbroker auch.

Karin Seeber ●

## Zitate: So gelingt die Kooperation zwischen Uni und Firma

**Podiumsdiskussion.** Auf der Master-Konferenz im November in Berlin ([www.master-konferenz.de](http://www.master-konferenz.de)) diskutierten Uni- und Unternehmensvertreter darüber, wie beide Organisationen erfolgreich zusammenarbeiten können. Hier die zentralen Forderungen der Gesprächspartner.



**Diskussion.** Dr. Sascha Armutat, Dr. Andreas Müller, Prof. Dr. Franz Wagner und Prof. Dr. Thomas Schildhauer (v.l.) teilen ihre Einsichten mit Moderatorin Karin Seeber.

1. „Universitäten müssen aus ihren nationalen Kästchen heraustreten. Es reicht nicht, sich fächerübergreifend in der eigenen Uni nach Kompetenzen für die Weiterbildung umzusehen. Unternehmen brauchen den internationalen Blickwinkel und darauf müssen sich die Universitäten einstellen.“ **Dr. Andreas Müller, Leiter der „Erste School of Banking and Finance“ in Wien.**

2. „Unternehmen können sich nicht zurücklehnen und Forderungen stellen. Sie müssen sich viel stärker in die

Gestaltung der Studiengänge einbringen, zum Beispiel durch die Teilnahme an Beiräten. Nur so haben Universitäten die Chance, den Bedarf der Unternehmen zu berücksichtigen.“ **Dr. Sascha Armutat, Leiter Forschung & Themen, Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.**

3. „Universitäten dürfen nicht nur Fachwissen vermitteln, wenn sie als Weiterbildungsanbieter erfolgreich sein wollen. Um Fachwissen zum Erfolg zu bringen, ist auch Methodenkompetenz und Sozialkompetenz nötig. Dozenten sollten einen entsprechenden Background haben und vermitteln können, wie die drei Komponenten für den Arbeitserfolg zusammenhängen.“ **Prof. Dr. Franz Wagner, Präsident der Fachhochschule der Wirtschaft, Paderborn.**

4. „Die Erwartungshaltung kann nicht oft genug und direkt genug von beiden Seiten ausgesprochen werden. Als Hochschule muss man sehr genau schauen, ob man die Nutzenstruktur des Unternehmens wirklich bedienen kann. Ich habe einen eigenen Studiengang mit einem Stiftermodell aufgebaut. Kurz vor Beginn hat ein Unternehmen den Vertrag gekündigt. Dagegen kann sich eine Hochschule nicht 100-prozentig absichern. Dennoch sollte sie versuchen, im Vorfeld alle Vereinbarungen auf Herz und Nieren zu prüfen.“ **Prof. Dr. Thomas Schildhauer, geschäftsführender Direktor, Zentralinstitut für Weiterbildung an der Universität der Künste, Berlin.**

# Schwarz-Gelb

WIRE.



# Jamaika

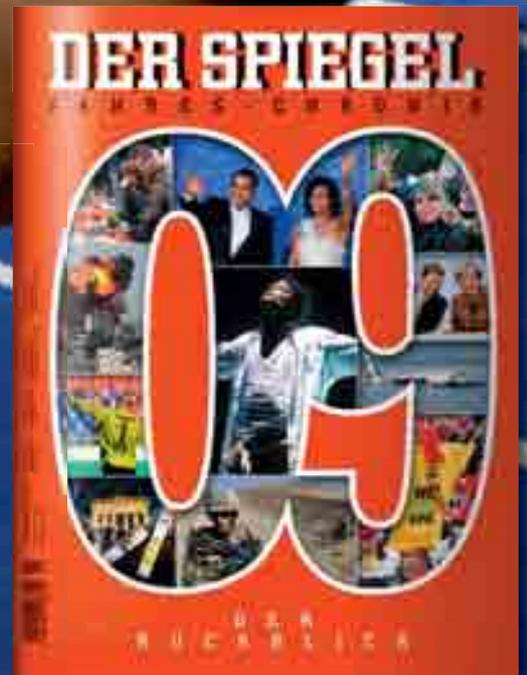


## Das Jahr in Bildern und Geschichten.

Triumph für Guido Westerwelle: Das Wahlergebnis reicht für eine schwarz-gelbe Koalition. Der Jamaikaner Usain Bolt läuft über 100 und 200 Meter neue Weltrekorde.

Außerdem: Barack Obama wird als erster schwarzer Präsident in sein Amt eingeführt, monatelange Zitterpartie um die Zukunft von Opel, 17-Jähriger erschießt bei Amoklauf 17 Menschen, vollbesetzter Airbus landet im New Yorker Hudson River, weltweit breitet sich die Schweinegrippe aus, blutiger Protest gegen Wahlfälschung in Iran, Michael Jackson stirbt an Überdosis von Medikamenten.

Für 6,80 Euro im Handel.



Jetzt im Handel oder direkt bestellen:  
Telefon 040/30 07-48 88  
[www.spiegel.de/shop](http://www.spiegel.de/shop)

**INTERVIEW.** Prof. Dr. Stephan A. Jansen ist der Shooting-Star der Hochschulszene. Als Präsident der privaten Zeppelin University in Friedrichshafen verfolgt er nach eigenen Worten einen „bildungsromantischen Ansatz“ und erklärt im w+w-Interview, warum Universitäten sich von den Weiterbildungsforderungen der Unternehmen und der Gesellschaft nicht unter Druck setzen lassen dürfen.

# „Wir nennen es Humboldt 2.0“

**w+w: Die ZU bietet drei nicht-konsequente Vollzeitmaster an – nicht gerade das klassische Weiterbildungsprogramm.**

**Stephan Jansen:** Wir gehen bewusst nicht in Exekutiv-Programme rein. Wir sind eben doch noch Bildungsromantiker: Die nicht-konsekutiven Studiengänge richten sich an Menschen, die eine Leidenschaft für eine aktuelle Frage haben, nicht für eine alte Antwort. Die entscheidende Botschaft ist: Keine Infantilisierung durch Bologna. Die Studierenden werden angeregt zu eigener Forschung und nicht mit Vorlesungen gelangweilt, in denen von der Forschung anderer berichtet wird.

**w+w: Das heißt, lebenslanges Lernen im besten Sinne?**

**S. J.:** Bei uns heißt es: „Lernen lebenslanglich.“ Wir ironisieren das, weil es „unfreiwillig“ klingt. Wenn lebenslanges Lernen bedeutet, dass man teilnimmt an dem, was andere einem erzählen, dann reicht das nicht! Lernen ist eine anthropologische und neurologische Konstante, das beste Antidepressivum überhaupt.

Der entscheidende Punkt ist: Wir sind eine Universität und Universitäten müssen sich in der Gesellschaft so verankern, dass klar wird, welchen Unterschied es gibt zwischen Seminaranbietern, bei denen im Hotel Praxisexperten mit einem dreimonatigen Wissensvorsprung vortragen, und uns. Der Unterschied ist der Forschungszusammenhang, also gerade nicht das Vermitteln von eigenem Wissen an andere, sondern Forschung an der Grenze zum Nichtwissen.

**w+w: Dann liegt Ihnen der Begriff „Weiterbildung“, wie er jetzt in die Hochschul-**

**landschaft als Forderung hineingetragen wird, wahrscheinlich nicht?**

**S. J.:** Ich glaube, dass ein wesentliches Problem von Fort- und Weiterbildungsprogrammen an Universitäten ist, dass sie auf die Passivität des Zuhörers ausgerichtet sind. Die gesellschaftliche Zumutung an Universitäten lautet: „Richtet euch darauf ein, wir sind eine Wissensgesellschaft, ihr müsst jetzt endlich praxisorientierte Angebote machen für die Weiterbildung in Unternehmen.“ Dagegen steht, dass die Exzellenz-Initiative dazu aufgerufen hat, die Forschung zu verbessern. Da entsteht ein systematisches Missverständnis, das Universitäten auf einen nicht existierenden und vielleicht nie existierenden Markt drängt.

Wir können uns ein solches Experiment als kleine private Uni überhaupt nicht leisten. Deswegen bieten wir forschungsintensive Vollzeitstudiengänge an, Master, die eigentlich wie Blei im Regal liegen müssten. Da liegen sie aber nicht; wir treffen damit anscheinend den Bedarf.

**w+w: Universitäten werden also gar nicht mit kurzen Modulen den Qualifizierungsbedarf der Unternehmen decken können?**

**S. J.:** Was Universitäten können, ist, mit Unternehmen in einer Einheit von Forschung, Lehre und wissenschaftlicher Dienstleistung Konzepte zu bearbeiten. Wir nennen das Humboldt 2.0. Ein Beispiel ist ein Projekt, das wir jetzt gerade mit dem Spezialchemieunternehmen Altana AG abschließen, bei dem es um Mergers & Acquisitions-Strategien geht. Ich hätte denen auch ein Weiterbildungsprogramm anbieten können, in dem es um

die Positionierung in einer sich konsolidierenden Branche gegangen wäre, aber das machen wir nicht, weil dabei kein Lerneffekt entsteht.

Was wir zusammen mit Studierenden gemacht haben ist Forschung: Wir haben die internationale Spezialchemiebranche einmal analysiert, haben das mit dem Vorstand und Mitarbeitern diskutiert, gehen jetzt rein in die Strategieentwicklung und binden das zurück in die Lehre. Ist das jetzt Weiterbildung? Das ist Lehre,

**Bildungsromantiker.** Als Präsident einer privaten Universität leistet sich Prof. Dr. Stephan Jansen dennoch eine idealistische Herangehensweise an Bildungsfragen.



Foto: Zeppelin University

Forschung, Weiterbildung und Beratung. Diese Einheit bringt eine ganz andere Dynamik.

**w+w: Welche Rolle spielt dabei die Personalentwicklung?**

**S. J.:** Mich interessiert primär das organisationale Problem. Der Personalentwickler hat bei solchen Projekten möglicherweise eine Scharnierfunktion. Häufig ist es jedoch so, dass der Vorstand die Idee hat, weil er nicht mehr an Weiterbildung oder die Allheilkraft der Unternehmensberatung glaubt. Die Frage bei unseren Projekten ist eher: Wie kommen die Ergebnisse in die gesamte Organisation rein?

**w+w: Durch die Personalfunktion?**

**S. J.:** Wir glauben nicht an den Erfolg des Ansatzes, dass wir mit einer „Corporate University“ ein Programm zu „Diversity-Management“ machen – auch wenn wir es könnten. Unser Ansatz ist, dass der Personalvorstand eines DAX-30-Unternehmens mit seiner Idee zu uns kommt, wie gerade aktuell alle Arbeitsmarkt-

instrumente in der Krise zu analysieren. Wir forschen, und schließlich kommt der Vorstand vielleicht selbst auf die Idee, das Projekt im Kreis aller dezentralen Personalverantwortlichen vorzustellen. Uns interessiert das Problem. Uns interessiert nicht, ob sich der Personalentwickler profilieren kann, indem er mit der Universität ein „customized tailormade Superprogramm“ aufmacht. Das hat meines Erachtens nichts mit den Komplexitätsgraden zu tun, mit denen wir konfrontiert sind.

**w+w: Dieses Konzept ist aber schwer übertragbar. Was ist der Erfolgsfaktor? Hängt es an Personen?**

**S. J.:** Es hängt an der Haltung und an dem Profil der Universität. Nach meiner Auffassung ist die Universität keine Arbeitsmarkt-Zertifizierungsmaschine für Bachelors. Ich glaube auch nicht, dass wir im Weiterbildungsmarkt die Aufgabe haben, Managementnachwuchs für bestimmte Unternehmen weiterzuqualifizieren.

**w+w: Der Stifterverband der Deutschen Wissenschaft empfiehlt die Einrichtung**

**von Weiterbildungsprofessuren. Was halten Sie davon?**

**S. J.:** Ich bin der Auffassung, dass Professuren unterschiedliche Schwerpunkte haben können. Ich habe selbst zwei Jahre in Harvard gearbeitet, die ja im Weiterbildungsgeschäft nicht ganz so schlecht unterwegs sind. Und dort wird auch bei den Professoren mit Credit Points gearbeitet – für den Executive-Bereich, die klassische Lehre oder eben für Forschung – je nach Stärken.

Für mich gibt es ein Primat und das ist: Wer Weiterbildungsprofessor ist, kann das nicht ohne Forschung machen. Denn es gibt noch einen zweiten Aspekt: Die Professionalisierung der Weiterbildungsklientel ist so vorangeschritten, dass wir nicht glauben können, die Unternehmer warten auf einen Professor, der ihnen was erzählt.

**w+w: Wer wird in Zukunft die aktive Rolle übernehmen: Unternehmen oder Unis?**

**S. J.:** Unternehmen müssen sich jetzt überlegen, an welcher Stelle sie investieren möchten. Denn zahlen werden sie ohnehin. Unternehmensbezogene Beteiligung an Bildungs- und Weiterbildungskosten wird eine Dimension erreichen, auf die viele Budgetierer vermutlich noch nicht vorbereitet sind.

Das heißt: Irgendwann werden die Unternehmen selbst feststellen, dass sie am besten über ihr Problem Bescheid wissen und nicht der Professor, der über sie forscht. Das heißt: Die Entwicklung läuft für uns. Das Problem des Unternehmens steht im Vordergrund, drumherum organisieren sich die Inhalte.

**w+w: Das klingt nach schöner, neuer Organisations- und Bildungswelt ...**

**S. J.:** Ich glaube, dass die Weiterbildungsentsigkeit vieler Hochschulen heute ein Übergangsphänomen ist. Es gibt für uns keinen Anlass, daran zu zweifeln, dass die Energie, der Spaß, die Leidenschaft aus der Verbindung zwischen Studenten, den Forschern und den Praktikern kommt, also aus der Einheit von Lehre, Forschung, Beratung und Weiterbildung. Dabei wird Weiterbildung „fleischiger“, provokativer, partizipativer.

**Karin Seeber ●**



# Pferdetrainer starten Qualitätsoffensive

**SEMINARMARKT.** Qualitätsrichtlinien für Pferdetrainer aufzustellen, hat sich die European Association for Horse Assisted Education (EAHAE) zum Ziel gesetzt. Interessenten müssen zuerst ein Train-the-Trainer-Seminar absolvieren, bevor sie EAHAE-Mitglied werden können. Ein erster Schritt.

Genau zehn Jahre ist es her, dass „wirtschaft + weiterbildung“ sich zum ersten Mal mit dem Thema „Führungskräftetrainings mit Pferden“ beschäftigte. Damals schickten wir unsere Autorin Bärbel Schwertfeger los, eine Reportage über das Seminar „Dominanztraining mit Pferden“ zu schreiben.

Die ganze Sache kam ihr recht windig vor, zumal zu dieser Zeit in Deutschland eine Reihe von umstrittenen Motivations- und

Persönlichkeitstrainern ihr Unwesen trieb. Doch die Skepsis war sehr schnell verflogen. So begeistert wie ein professioneller Journalist nur sein kann, berichtete sie von Pferden als nützliche Feedback-Gebner und Spiegel des eigenen Verhaltens. Besonders angetan war sie von der „Emotionalität des Lernens“ – von positiven Emotionen, die sich einstellen, wenn man erlebt, wie ein Pferd einem freiwillig hinterher läuft, nur weil es einem

vertraut und weil man Führungsklarheit ausstrahlt. Dass die Pferde nicht dressiert waren und nicht einfach jedem nachtröteten, der gerade „dran“ war, zeigte sich schnell. Die Pferde reagierten auf jeden Seminarteilnehmer unterschiedlich, je nachdem wie selbstsicher der sich in einem bestimmten Moment verhielt. Dass das Seminar bei Bärbel Schwertfeger gut ankam, mag auch daran gelegen haben, dass sie den Seminarleiter Gerhard

## Die Picadero-Übung:

Wie bringt ein Mensch unter Einsatz von Körpersprache ein Pferd dazu, ihm zu folgen?



Foto:HorseDream

Krebs als „ruhigen und sachlichen“ Menschen erlebte, der den Teilnehmern genug Freiraum zum Nachdenken ließ. Der Aussteiger Krebs, ein zuvor sehr erfolgreicher IT-Unternehmer, hatte im Jahr 1996 in Herdwangen-Schönach am Bodensee das Trainingsinstitut G&K HorseDream GmbH gegründet. Das Buch „Dancing with Horses“ von Klaus Ferdinand Hempfling war so etwas wie ein „Schlüssel“ für seine Arbeit.

1998 fanden acht und ein Jahr später bereits 18 Pferdetrainings mit je acht Teilnehmern statt. Damals mutmaßte Krebs noch: „Das wird eine sehr exklusive Sache bleiben!“ Doch jährliche Zuwachsraten von etwa 25 Prozent zeigten, dass Krebs eine tragfähige Marktlücke gefunden hatte. Lediglich im Krisenjahr 2009 gab es einen 20-prozentigen Umsatzeinbruch, der aber – wenn man den Vorbuchungen für 2010 glaubt – wieder ausgeglichen werden kann. Aufwärts ging es in den letzten Jahren insbesondere, weil große Unternehmen die „Sache mit den Pferden“ für sich entdeckten. Schnell

merkten einige Personalentwickler, dass Pferdeseminare sich als Auftaktveranstaltung für Change-Prozesse eignen.

- Ein Konzern startete zum Beispiel ein Projekt für mehr Kundenorientierung. 120 Mitarbeiter aus dem Verkauf nahmen daran teil. Das Change-Projekt wurde mit einem eintägigen Pferdetraining eröffnet, bei dem das Thema „nonverbale Kommunikation“ im Vordergrund stand. Zwölf Teilnehmergruppen zu zehn Personen wurden (angeleitet von je einem Trainer) an einem einzigen Tag durch ein spezielles Training geführt.

- Ein anderes Unternehmen wollte, dass sich die 240 Manager der zweiten Führungsebene mehr Gedanken um Werte machen. Da man mit Pferden gegensätzliche Werte wie „Autorität und Kameradschaft“ und deren Auswirkung auf eine Zusammenarbeit ausloten kann, wurden Pferdeseminare durchgeführt. An insgesamt zehn Tagen liefen drei eintägige Seminare parallel. Jedes Seminar hatte acht Teilnehmer, die von zwei Trainern begleitet wurden.

Doch damit nicht genug. Gerhard Krebs hat eine Vision: „In den nächsten zehn Jahren soll es selbstverständlich werden, dass Mittelstand, Konzerne und vor allem Business-Schools und Management-Akademien Pferdetrainings als einen festen Baustein in ihre Führungsnachwuchsprogramme integrieren.“ Die Grundlagen dafür hat Krebs, der jetzt das Gut Klein Nienhagen in Kröpelin (Ostsee) bewohnt, schon 2004 mit der Gründung des Verbands „European Association for Horse Assisted Education EAHAE“ ([www.eahae.org](http://www.eahae.org)) gelegt. Heute sind etwa 200 Mitglieder aktiv, und wie bei jedem Verband stellt sich die Frage, welche Qualitätskriterien man an die Arbeit der Mitglieder anlegen will, damit die Idee des „Pferdes als Trainer“ nicht verwässert wird. Seit der letzten Jahreskonferenz, die im September in Deutschland stattfand, hat sich die Diskussion um die Qualitätsregeln intensiviert. Zwar sind noch keine verbindlichen Statuten ausformuliert worden, es zeichnet sich aber ein anspruchsvoller Anforderungskatalog ab. →

## Zwei Standardübungen mit Aha-Effekt für Manager

**Hintergrund.** Was haben Manager mit Pferden zu schaffen? Sie nehmen Mitarbeiter an die Kandare, lassen Zügel schleifen, bringen den Außendienst auf Trab und suchen nach Steigbügelhaltern. Den aufklärerischen Nutzen von Pferdetrainings zeigen folgende Übungen.

### 1 Die Beobachtungsübung

Eine Gruppe von meist sechs Pferden tobt in der Reithalle herum. Die Seminarteilnehmer betrachten sie von der Besuchertribüne aus. Es gibt Beobachtungsaufgaben: Wer ist der Chef der Herde und warum? Mit welchem Pferd würde ich mich vom Verhalten her identifizieren? Nicht selten hat jeder Teilnehmer eine andere Vorstellung davon, welches Pferd der Chef ist. Das heißt, jeder hat eine andere Vorstellung von Führung – was mittels Flipchart festgehalten wird. Spannend ist dann, wie sich diese Vorstellung im Laufe des Seminars bei einigen verändert.

### 2 Der Picadero

Ein Seminarteilnehmer hebt eine Fahne vom Boden auf, hält sie in die Höhe und beginnt damit, hinter einem Pferd zu wedeln, das sich mit ihm in einer quadratischen „Manege“ (Picadero) befindet. Das Pferd fängt an, vor der Fahne herzulaufen. Je schneller der Mensch sich dreht,

desto schneller läuft das Pferd um ihn herum. Die Fahne wirkt auf Menschen ohne Pferdeerfahrung wie ein Zauberstab. Durch den „verlängerten Arm“ wird dem Pferd Respekt eingeflößt. Irgendwann senkt das Pferd dann im Lauf seinen Kopf. Es ist bereit, mit dem Menschen zu kooperieren.

Dieses Signal muss der Teilnehmer erkennen. Wenn er jetzt die Fahne aus der Hand legt, bleibt das Pferd zwar stehen. Es wendet sich aber ihm zu und ist bereit, ihm zu folgen – das heißt, es läuft ihm hinterher, wenn er beginnt, vorwegzumarschieren. Das alles klappt, ohne dass das Pferd an einem Seil geführt werden müsste. Wer allerdings im ersten Teil der Übung zu viel Druck machte, wird feststellen, dass das Pferd nicht bereit ist, ihm zu folgen. „Es wurde versäumt, Vertrauen aufzubauen“, sagen die Pferdetrainer. Fazit: Es kommt darauf an, die Balance zu finden zwischen Respekt und Vertrauen oder (anders ausgedrückt) zwischen Distanz und Nähe.

# „Pferde sind keine Mitarbeiter“

**Interview.** Verena Neuse ist erfolgreiche Pferdetrainerin und Inhaberin von „Die Pferdeakademie Training & Coaching“ in Reinbek bei Hamburg. Sie ist Mitglied im Vorstand der EAHAE European Association for Horse Assisted Education.

### Sind Pferde wirklich „die Trainer“ wie es das Konzept der EAHAE vorsieht?

**Verena Neuse:** Ja, die Pferde sind die Trainer. Das ist eine der zentralen Botschaften. Die Pferde sind die Trainer, und die Teilnehmer lernen von ihnen, indem sie ihre Wirkung auf die Pferde reflektieren. Die zweibeinigen Seminarleiter unterstützen diesen Lernprozess. Für ihre Rolle finde ich den Begriff des Prozessbegleiters am treffendsten. Was wir hier machen ist Ermöglichungsdidaktik. Wir schaffen einen Rahmen, in dem die Teilnehmer experimentieren können und sich genau bei den Themen weiterentwickeln, die für sie wichtig sind.

### Manche Pferdetrainer sprechen davon, die Pferde seien die Mitarbeiter.

**Neuse:** Es ist ein großes Missverständnis, dass die Pferde als Synonym für einen Mitarbeiter angesehen werden. Natürlich sind Pferde nur Pferde und keine Menschen. Nicht alles ist übertragbar. Und genau genommen geht es nicht nur darum, wie das Pferd reagiert, sondern auch wie der Mensch auf das Verhalten des Pferdes reagiert. Darum finde ich es auch irreführend, wenn ich in Prospekten lese „... und dann führen Sie Ihren vierbeinigen Mitarbeiter“.

### Aber genau das Argument hört man immer wieder: Wenn ich mit Pferden gut umgehen kann, kann ich auch mit Menschen gut umgehen.

**Neuse:** Wenn ich einen Mitarbeiter führe, habe ich immer auch die verbale Komponente im Spiel. Und die Menschen denken im Gegensatz zu Pferden auch noch taktisch. Diese gnadenlose Ehrlichkeit der Pferde ist natürlich nicht auf den Menschen übertragbar. Ich lerne in Pferdeseminaren ja auch nicht, gut zu führen. Ich erlebe, wie mein Führungsstil wahrgenommen wird. Das allein ist schon Lerneffekt genug.

### Wenn Sie von einem Personalentwickler gefragt werden, was das Ziel eines Pferdeseminars sei, was sagen Sie dann?

**Neuse:** Das Ziel ist eine bewusstere Selbstwahrnehmung. Ich erlebe ungeschminkt, wie ich auf andere wirke. Im zweiten Schritt geht es auch um ein bewussteres Wahrnehmen der Reaktionen anderer. Ich schärfe meine Sinne, um mein Verhalten und das Verhalten anderer bewusster wahrzunehmen. Das Pferdeseminar öffnet die Teilnehmer für

diese Thematik und stößt eine längerfristige Entwicklung an. Dazu ist es wichtig, dass ein Anbieter von Pferdetrainings praxisorientierte Reflexionsrunden und auf Wunsch auch eine solide Nachbegleitung bieten kann.

### Die Wirkung auf andere zu ergünden war früher ein Argument, mit dem für Gruppendynamikseminare geworben wurde. Was machen Sie mit Ihren Pferdeseminaren besser?

**Neuse:** Der Vorteil von Pferdeseminaren ist, dass das Feedback der Pferde völlig ungetrübt ist von Eigeninteressen oder Projektionen der Feedback-Geber. Pferde können nur ehrliches Feedback geben, es ist komplett zeitnah, und die Menschen können es sehr gut annehmen. Sie schauen quasi in einen Spiegel.

### Wie gewährleisten Sie den Praxistransfer von Aha-Erlebnissen, die im Kontakt mit den Pferden entstehen?

**Neuse:** Um die Wirkung eines Pferdetrainings auf die Situation am Arbeitsplatz zu übertragen, braucht es methodischer Hilfestellungen. Wir setzen unter anderem auch auf Video-Feedback, das moderierte Feedback der Teilnehmer untereinander und eine Einordnung des Erlebten in die Theorie der Führungsstile durch den Trainer.

Interview: Martin Pichler ●



Verena Neuse (links) mit Seminarpartizipantin und neugieriger Friesenstute.

→ Pferdetrainer sollten folgende drei Erfahrungsbereiche abdecken.

### 1 Business-Erfahrung

Ein Pferdetrainer sollte eigene Führungserfahrung haben, um zu wissen, wovon die Teilnehmer reden, wenn sie von ihren Problemen berichten. Er sollte die Ängste, die zum modernen Berufsleben gehören, selbst kennen, um zu wissen, was die Menschen in Change-Prozessen bewegt. Und er sollte aus eigenem Erleben, den EAHEA-Grundsatz teilen, wonach Vertrauen die Basis jeglicher Führung ist.

### 2 Coaching-Erfahrung

Eine Vorstellung davon, wie erfahrungsorientiertes Lernen bei Berufstätigen funktioniert, gilt als Basis-Know-how auch für Pferdetrainer. Wichtig sind zusätzlich Erfahrungen darin, als Coach oder Trainer Selbstreflexionsprozesse in Gang zu setzen und daraus dann Aktionen zur individuellen Entwicklung abzuleiten.

### 3 Pferde-Erfahrung

Man braucht kein Reitlehrer sein, denn die Arbeit mit den Pferden findet immer vom Boden aus statt. Aber man muss unbedingt eine mehrjährige Erfahrung im Umgang mit Pferden haben und sollte zum Beispiel wissen, wie man unter allen Umständen verhindert, dass Pferde im Seminar treten und beißen. Aber: Kein Pferdetrainer muss eine Herde von (mindestens) vier Pferden selbst besitzen. Man kann sie auf vielen ländlichen Pferdehöfen mieten. Die wichtigste Voraussetzung, um in den EAHEA-Verband als qualifiziertes Mitglied aufgenommen zu werden, ist der Besuch eines zweitägigen Train-the-Trainer-Seminars. Die beiden einzigen, die diese Ausbildung zurzeit anbieten, sind Gerhard Krebs ([www.horsedream.de](http://www.horsedream.de)) und Verena Neuse, Inhaberin von „Die Pferdeakademie Training & Coaching“, Gut Sachsenwaldau, Reinbek ([www.die-pferdeakademie.de](http://www.die-pferdeakademie.de)). In dieser Trainerfortbildung wird das pädagogische Design der Pferdeseminare und der handwerkliche Ablauf der einzelnen Übungen erklärt. Gleichzeitig wird die richtige „Haltung“ vermittelt, mit der Zweibeiner Pferdeseminare leiten sollen.



Foto: Pichler

**Wo ist bloß der Rückwärtsgang?**  
Macht und Ohnmacht einer Führungskraft können mit Pferden hautnah erlebt werden.

Wie bei jedem Verband hat die Qualitätsdiskussion auch bei den Pferdetrainern so ihre Tücken. Würde man es zum jetzigen Zeitpunkt schon richtig ernst meinen mit den Qualitätsvorschriften, müsste es Gremien geben, die Aufnahmeprüfungen abhalten und schwarze Schafe in die Schranken weisen dürften. Doch so weit will noch niemand denken. Krebs, der als Vorbild und nicht Paragrafenreiter den Verband prägen will, hofft auf Selbstregulierung:

„Wir haben die Erfahrung gemacht, dass diejenigen, die nicht zu uns passen, nach unserem Train-the-Trainer-Seminar von sich aus das Handtuch werfen.“ Ob man ein guter Pferdetrainer ist oder nicht, zeigt sich derzeit wohl am ehesten daran, dass man in den Kreis der ein oder zwei Dutzend Co-Trainer berufen wird, die zusammen mit Krebs die von ihm akquirierten Großaufträge abwickeln dürfen.

Martin Pichler ●

## Meine Erfolgsformel



Studienstipendium für Berufserfahrene  
[www.aufstiegsstipendium.info](http://www.aufstiegsstipendium.info)



Gute Vorsätze für das neue Jahr

# Arbeiten Sie ergebnisorientiert?

„Mein Budget für das neue Jahr wurde um 50 Prozent gestrichen! Bei der Aus- und Weiterbildung wird immer mehr eingespart als in anderen Bereichen“, klagte die Leiterin der Personalentwicklung eines Konzerns mit enttäuschter Stimme. „Jetzt reicht es nicht mehr aus, die Trainerhonorare

zu kürzen.“ Solche oder ähnliche Aussagen hört man in der letzten Zeit immer häufiger. Ich frage in solchen Situationen meist zurück: „Welche Daten stellen Sie dem Management zur Entscheidungsfindung zur Verfügung?“ In der Regel werden Daten nach oben „verkauft“, die folgendem Strickmuster entsprechen:

## „ Welche Daten stellen Personalentwickler ihrem Management eigentlich zur Entscheidungsfindung zur Verfügung? “

- 90 Prozent unserer Mitarbeiter sind mit dem Seminarangebot zufrieden.
- Wir haben „X“ Mitarbeiter im letzten Jahr geschult, zehn Prozent mehr als im Vorjahr.
- Wir investierten 1,5 Prozent des Umsatzes in die Mitarbeiterentwicklung, das ist im Industrievergleich zehn Prozent weniger/mehr als unsere Hauptwettbewerber.

Sind diese Ergebnisse nun gut oder schlecht für das Unternehmen? Wie hoch sollte die Investition in die Aus- und Weiterbildung sein, damit die Unternehmensstrategie ihr volles Potenzial entfalten kann? Welchen isolierten Nutzen erzeugt die Aus- und Weiterbildung nachweislich? Erst wenn diese Fragen glaubwürdig beantwortet werden, wird dem Management die Wertschöpfung der Personalentwicklung bewusst und man kann davon ausgehen, dass die Budgetentscheidungen anders ausfallen. Vergleichen wir die Situation mit den Investitionen in anderen Bereichen, wie zum Beispiel im Marke-

ting. Das Marketing stand vor etwa 20 Jahren an der gleichen Schwelle. Um gezielter in Werbung investieren zu können, mussten Lösungen entwickelt werden, um den Nutzen von Marketingmaßnahmen nachzuweisen. Eine reine Kostenbetrachtung reichte nicht mehr aus. Was bringt welche Investition in welche Medien? Welche Werbebotschaften waren erfolgsrelevant? Historische Daten und Trends wurden analysiert, neue Strategien entwickelt. Die aus diesen Analysen gewonnenen Informationen verhalfen dem Marketing

zu nachhaltigem Erfolg.

Was kann die berufliche Weiterbildung daraus lernen? Es gibt bereits viele Unternehmen, die den Weg der „Ergebnisorientierung“ (Result-based Approach) auch in der Aus- und Weiterbildung gehen. Diese Firmen können ihrem Management mittlerweile unter anderem Daten zur Verfügung stellen, die so präsentiert werden:

- Wir haben 200.000 Euro Vollkosten in die Führungskräfteentwicklung investiert und damit die Kosten für den Prozess „X“ um 300.000 Euro gesenkt, was einem isolierten ROI für das Training in Höhe von 50 Prozent entspricht.
- Der Einfluss der Weiterbildung auf die Kennzahl „X“ war im letzten Jahr plus „Y“ Prozent.
- Die fünf ROI-Indikatoren zeigen bereits nach der ersten Pilotmaßnahme, wie erfolgreich eine bestimmte Weiterbildungsinvestition wird.

Das Image beim Management wird sich verbessern und die Bedeutung von Aus- und Weiterbildung zunehmen. Die Ressource „Mensch“ ist zu wichtig, um nicht gezielt und ergebnisorientiert entwickelt zu werden. Und viele Unternehmen haben es bereits bewiesen: Ergebnisorientierte Investitionen in die Aus- und Weiterbildung bringen mehr als andere Investitionen. Wenn das kein schöner Ausblick auf das neue Jahr 2010 ist!

**+** wirtschaft  
weiterbildung



# LEARNTEC VORBERICHT

2010

2.-4. Februar 2010  
Messe Karlsruhe

**MARKTLAGE.** Auch die E-Learning-Branche ist von der aktuellen Wirtschaftskrise betroffen. Die Auswirkungen sind zwar nicht so gravierend wie bei den Anbietern klassischer Seminare, aber es reicht, um von einer Stagnation zu sprechen. Als Gegenmaßnahmen bieten sich Fusionen, aber auch praxisnahe Innovationen an.

## E-Learning-Branche in der Stagnation

Eigentlich hätte das E-Learning-Jahr 2009 einer ganz simplen Logik folgen sollen: Wenn krisenbedingt die „teuren“ klassischen Seminare abgesagt werden, profitieren davon die „preisgünstigen“ Online-Kurse.

Doch leider folgt die Wirklichkeit nicht diesem Drehbuch. Die E-Learning-Branche ist derzeit mehr als zufrieden damit, „nur“ in die Stagnation gerutscht zu sein und nicht 20- bis 50-prozentige Umsatzrückgänge hinnehmen zu müssen wie die meisten der traditionellen Managementakademien. „Wenn die Umsätze der Unternehmen sinken, dann schlägt das halt auf die Trainingsbudgets insgesamt durch“, fasst Guy Fischer, Geschäftsführer von Fischer, Knoblauch & Co. Medienproduktionsgesellschaft mbH in München, die Lage der E-Learning-Branche zusammen. Allerdings sei die Situation weit weniger schlimm als in der Dotcom-Krise im

Jahr 2000. Einen Personalabbau werde es bei ihm zum Beispiel nicht geben, so Fischer.

Fischer, Knoblauch & Co. ist mit 2,7 Millionen Euro Jahresumsatz in 2008 einer der großen Multimedia- und E-Learning-Dienstleister mit Content-Kunden wie Porsche und BMW oder Linde und die Deutsche Bahn. Gegenüber 2008 seien die Umsatzzahlen 2009 nur geringfügig schlechter. Um zu wachsen, wurde in 2009 die Mainware Multimedia GmbH aus Friedrichsdorf bei Frankfurt zu 75 Prozent übernommen.

„Die Zukunft“, so ist sich Fischer sicher, „gehört den großen E-Learning-Anbietern. Für unsere Kunden ist Größe ein Zeichen für unternehmerische Sicherheit, die bei größeren Anbietern eher vermutet wird.“ Nur große Anbieter könnten ansonsten den wachsenden Anforderungen der Kunden entsprechen. Heute brauche →



Fotos: Learntec



**Learntec 2010:**  
Vom 2. bis 4. Februar 2010 findet die 18. Learntec in der Messe Karlsruhe statt. Über 170 Anbieter präsentieren in der Fachmesse ihre Lösungen für die betriebliche Weiterbildung.

## learntec-vorbericht

→ man als Content-Anbieter sowohl Konzeptioner als auch Softwar-Entwickler, Spezialisten für die 3D-Animation oder für Flash, um die beste Qualität liefern zu können. Das sei nur möglich, wenn alle diese Berufsbilder in einer Agentur vorhanden seien. Wie die Branche selbst, seien auch die Kunden professioneller geworden und deren Toleranz entsprechend gesunken. „Früher hat keiner damit gerechnet, dass ein Projekt just in time abgeliefert wird, heute wird es erwartet“, erinnert sich Fischer. Und auch die Erfolgskontrollen sind strenger geworden: „E-Learning-Projekte müssen nachweisen, eine messbare Auswirkung auf den Unternehmenserfolg zu haben.“

### Basisauslastung mit Wartung

Von immerhin etwa fünf Prozent Wachstum im Jahr 2009 geht Hans Gieringer, Geschäftsführer der bit media e-Learning solution Deutschland GmbH,

Schwarmstedt, aus. Im Jahr 2008 hatte der Plattform- und Content-Anbieter 5,4 Millionen Euro in Deutschland erwirtschaftet. Auch er hat die Chance ergriffen, seine Basis durch einen geschickten Zukauf zu verbreitern, als sich die Möglichkeit bot. Mitte des Jahres kaufte bit media den insolventen Spezialisten für maßgeschneiderten Content, die M.I.T newmedia GmbH in Friedrichsdorf. M.I.T. wird als rechtlich selbstständige Tochtergesellschaft unter neuem Namen weitergeführt. Ein kontinuierliches Wachstum ist für Gieringer schon allein deshalb selbstverständlich, weil die bestehende Kundenbasis mit Wartung und Support zu einem Drittel zum Umsatz beitrage und so für eine konjunkturunabhängige, solide Basisauslastung Sorge. Das Geschäft mit der hauseigenen Lernplattform Sitos (etwa 60 Prozent Umsatzanteil) laufe besser als erwartet. Das liege daran, dass es einen Trend weg von den lizenzfreien Open-Source-Lern-

plattformen gebe. „Die Lizenzkosten der kommerziellen Anbieter“, so Gieringer, „spielen kaum noch eine Rolle.“ Die Anpassung der Open-Source-Plattformen auf individuelle Bedarfe verschlinge oft zu viel Geld.



### Bildung verbindet.

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



Der **LEARNTEC** Kongress bietet Ihnen einen Einblick in die Zukunft der Branche und ihrer wesentlichen Handlungsfelder, Vorträge zu zukunftsweisenden Technologien und Best-Practice Modellen.

Die wichtigsten Anbieter für E-Learning Lösungen und professionelle Bildung stellen Ihnen auf der Fachmesse die passenden Produkte und Lösungen vor.

2. – 4. Februar 2010  
Messe Karlsruhe

**LEARNTEC**  
www.learntec.de



**Software-Demonstrationen** – der wichtigste Grund, einen Aussteller zu besuchen.

Auch die Münchner Viwis GmbH hat in diesem Jahr ihr Angebot ergänzt und die E-Learning-Teile der Nitor GmbH aus Schenefeld bei Hamburg übernommen. Joachim Lautenschlager, Vertriebsleiter der Viwis GmbH mit Sitz in Billerbeck, sieht sein Unternehmen ansonsten in „relativ ruhigem Fahrwasser“. Die Kernzielgruppen der Viwis, Versicherer und Finanzdienstleister, seien zeitlich noch vor anderen Branchen von der Wirtschaftskrise betroffen gewesen und man habe deshalb das ruhige Jahr 2009 zur Optimierung der eigenen Strukturen und Kosten genutzt. Während in Mittelstand und Konzernen alles an Weiterbildung ge-

strichen worden sei, was nicht unmittelbar zum Geschäftserfolg beitrage – selbst kleinste Lernprogramme von 5.000 bis 6.000 Euro zu einem so wichtigen Thema wie Konfliktmanagement – gebe es doch einen Lichtblick: Ein Umsatzbringer seien spezielle Weiterbildungsrichtlinien der Europäischen Union. Dabei gehe es zum Beispiel um Hygieneschulungen im Einzelhandel oder die EU-Geldwäsche-Richtlinie, die für alle Banken relevant sei. Weil in diesen Bereichen regelmäßig viele Mitarbeiter an verschiedenen Standorten geschult werden müssten und zugleich ein lückenloser Nachweis gebraucht werde, gehe das nur über eine Lernplattform. Oft ist diese Plattform dann nur eine „Rumpflösung“, weil sie nur wenig kosten darf und schnell implementiert werden muss – aber immerhin trösten sich die Anbieter damit, einen Neukunden an der Angel zu haben.

### imc mit Umsatzrückgang

Ausgezahlt hat sich auch für die imc AG in Saarbrücken die Fusion mit der österreichischen Dynamik Media eLearning GmbH, die im Juni 2008 stattfand. Inzwischen ist die Integration des Autorentool-Spezialisten abgeschlossen. Die imc konnte nicht nur ihre Produktpalette erweitern, sondern auch geschickt die Geschäftsbeziehungen der Dynamik

Media in der Alpenrepublik nutzen, um Lernplattformen zu verkaufen. „Dass wir allein 30 neue Kunden im deutschsprachigen Raum für unsere Lernplattform Clix gewonnen haben, verdanken wir unserem Standbein in Österreich“, erklärte Dr. Volker Zimmermann stolz. 30 Plattformneukunden, das sei mehr als je zuvor in einem Jahr.

Insgesamt berichtet die imc aber von einer „etwas abgeschwächten Nachfrage“ in 2009. Konkrete Zahlen über das abgelaufene Geschäftsjahr gibt es traditionell erst auf der Learntec, aber die Tendenz ist laut Zimmermann klar: Der Umsatzrückgang fand in 2009 nicht in Deutschland oder Österreich statt, sondern insbesondere in der Schweiz. Dort habe sich die Krise deutlich bemerkbar gemacht. Banken und Versicherungen hätten sich mit neuen Weiterbildungsmaßnahmen sehr zurückgehalten.

Die Stagnation hat die imc AG genutzt, um in Produktverbesserungen und neue Produkte zu investieren. „In 2010 wird die Branche von uns ein Feuerwerk an Innovationen geboten bekommen. Wir starten damit auf der Learntec“, verspricht Dr. Zimmermann. „Die imc hat so viel investiert wie noch nie. Von unserer Plattform Clix gibt es in 2010 ein ganz neues Release mit attraktiverer Oberfläche, entschlackten Strukturen, einer größeren Nähe zum Web 2.0 und einem →



e-Learning Technologie  
 Inhaltmanagement  
 e-Learning Content  
 e-Learning Services



**SITOS®**  
 modulares Lernmanagement  
 für höchste Ansprüche



**Fordern Sie noch heute Ihren Testzugang an:**  
[officede@bitmedia.cc](mailto:officede@bitmedia.cc)

bit media e-Learning solution GmbH • [www.bitmedia.cc](http://www.bitmedia.cc) • [officede@bitmedia.cc](mailto:officede@bitmedia.cc)  
 Ostdeutscher Weg 46 • D - 29690 Schwarmstedt • Phone: +49-5071-913197 • Fax: +49-5071-913199



Guy Fischer, Chef von Fischer, Knoblauch & Co., mit Projektleiterin Nadine Braun.

→ ausgefeilteren Skill- und Talentmanagement. Unterstützt werde damit der Trend, das Lernen in soziale Netzwerke zu integrieren. „Die Mehrzahl der Kunden wird migrieren“, ist sich Zimmermann sicher. Natürlich weiß auch er, dass die Mehrzahl der Unternehmen von sich aus derzeit noch kein allzu großes Interesse an Web-2.0-Tools zeigt. Doch „Social Media“ werde mit Nachdruck von den jüngeren Mitarbeitern – zum Beispiel im Außendienst – gefordert. „Wir reagieren auf den Endnutzerbedarf und stärken damit unsere Marktposition.“ Grundsätzlich sieht Dr. Zimmermann weitere Fusionen

auf den deutschen E-Learning-Markt zukommen. „Es wird immer weniger Spezialisten geben“, ist er sicher. „Die E-Learning-Anbieter werden ab einer gewissen Größe darauf achten, eine möglichst breite Produktpalette zu haben, weil die Kunden alles aus einer Hand haben wollen.“

### Virtuelle Klassenräume

Eigentlich hätten die Anbieter von virtuellen Konferenz- und Klassenräumen von der Krise, die schließlich zu Einsparungen bei den Reisekosten zwingt, profitieren

müssen. Aber auch hier lässt der große Umsatzschub auf sich warten. „Was wir heute pro Tag an Anfragen haben, gab es früher maximal in einer Woche“, berichtet Karl-Ulrich Schweizer, Geschäftsführer der netucate Systems in Friedrichsdorf, einem Provider für Real-Time-Collaboration-Lösungen.

Aber Anfragen sind eben noch keine Abschlüsse. Und wenn ein Abschluss getätigt wird, dann fließen die von der Anzahl der Nutzer abhängigen Lizenzgebühren erst einmal spärlich, weil erfahrungsgemäß die interne Akzeptanz erst mit der Dauer der Nutzung steigt. „Im zweiten bis dritten Jahr erreichen die Kunden einen weitaus höheren Nutzungsgrad“, erklärt Schweizer. So mache sich ein Neukundenabschluss erst mit Verzögerung bemerkbar.

Hartmut Scholl, Gründer und Geschäftsführer der reflect AG in Oberhausen, ebenfalls ein Anbieter von virtuellen Klassenräumen und Online-Konferenz-Tools, sieht bei potenziellen Kunden eine generelle Investitionsbereitschaft, allerdings berichtet auch er, dass diese Investitionsbereitschaft im ersten Halbjahr „nicht zum Tragen gekommen“ sei. Erst in den letzten Monaten hätten die Einnahmeausfälle aus dem ersten Halbjahr kompensiert werden können. Zum Glück zeichne sich ab, dass der Aufwärtstrend weitergehe.

A promotional banner for M:I:T e-Solutions. The left side has a red background with the text "Digitale Kommunikationslösungen made by M.I.T" in white. The right side has a white background with the M:I:T logo in red and black, followed by "e-Solutions". Below the logo, it says "Wir freuen uns auf Ihren Besuch", "LEARNTEC: 02. - 04.02.2010", and "Halle 1 - Stand D12". At the bottom right, it lists the website "www.mit.de" and email "info@mit.de".

## Learntec 2010

**Bildung verbindet.** Neues von der Learntec, 18. internationale Leitmesse und Kongress für professionelle Bildung, Lernen und IT.

**1. SAP kommt wieder.** Als wichtiges Zeichen für den E-Learning-Markt gilt die Nachricht, dass die SAP AG, Walldorf, nach einer Pause von einem Jahr jetzt wieder an der Learntec teilnimmt. Die SAP steht nicht nur für Unternehmens-Software, sondern auch für eine umfangreiche Lernplattform, deren neueste Version auf dem 30-Quadratmeter-Stand präsentiert wird. Klaus Kräft, E-Learning-Experte der SAP, wird außerdem am 2. Februar auf dem Learntec-Kongress die Sektion „Business 2 – Prozesse und Informationsmanagement“ leiten.

**2. Neues Bildungsforum.** Im neuen Bildungsforum, mit dem sich die Learntec der klassischen Weiterbildung öffnet, wird der Unternehmensberater und Marktforscher Thomas Lünendonk, Gesellschaft für Information und Kommunikation Lünendonk GmbH, aktuelle Umfrageergebnisse vorstellen. Insbesondere hat Lünendonk erforscht, was 100 Unternehmen von Bildungsanbietern eigentlich wirklich erwarten, anhand welcher Kriterien sie sich entscheiden und wie sie den Weiterbildungserfolg überprüfen. Das Bildungsforum startet am 2. Februar.

**3. Web-2.0-Didaktik.** Obwohl sich die Web-2.0-Technologien rasant verbessert hätten, würden viele E-Learning-Kurse nach wie vor um das traditionelle Klassenzimmermodell herum entwickelt. Das sei falsch, sagt Duane Sider, Didaktik-Experte bei Rosetta Stone. Blended Learning verhindere gutes E-Learning, weil man damit einen neuen Lerntypus ignoriere. Der wolle einfach nicht mehr von einer Lehrperson, dem Kursprogramm oder dem Lernmodell gesteuert werden. Er wolle die Steuerung seines Lernprozesses selbst in die Hand nehmen. Didaktik ist auf dem Learntec-Kongress in täglichen Sessions nach wie vor eines der Hauptthemen – und immer gut für kontroverse Diskussionen.

**4. Kooperationen.** Das von der Europäischen Kommission gegründete „Enterprise Europe Network“ bietet auf der kommenden Learntec die Möglichkeit, potenzielle Kooperationspartner aus ganz Europa in Halle 1, Stand E 21 zu treffen. Das Angebot richtet sich an Unternehmer und Wissenschaftler sowie Einrichtungen, Anbieter und Entwickler, die an länderübergreifenden Kooperationen interessiert sind. Die Auswahl von Gesprächspartnern ist über die Meetingpoint-Website bereits vor der Messe möglich.

**Die Learntec findet vom 2. bis 4. Februar 2010 in der Messehalle 1 der Messe Karlsruhe in Rheinstetten bei Karlsruhe statt. [www.learntec.de](http://www.learntec.de)**

So bleibt den E-Learning-Anbietern nur die Flucht nach vorn: Sie haben gar keine andere Wahl, als 2010 optimistisch zu sehen. Diese Zuversicht untermauern sie mit folgenden Argumenten:

- Da viele kleinere bis mittlere Weiterbildungsprojekte einfach nur verschoben worden seien, wird es schon allein wegen des Nachholeffekts zu einem Wachstumsschub kommen.
- Die flächendeckende Einführung von „Office 2010“ wird durch entsprechende Lern-Software oder Blended-Learning-Angebote begleitet werden.
- In Zeiten des demografischen Wandels werden die Unternehmen gezwungen sein, ihre Leadership-Pipeline gefüllt zu halten und dazu immer öfter Talentmanagement-Applikationen in ihre Plattform zu integrieren.
- Plattformen müssen in größerem Umfang für Web-2.0-Tools fit gemacht werden. „Social Media“ wird von der neuen Mitarbeitergeneration verlangt.

**Gudrun Porath ●**



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



Fotos: canudo

**Das Canudo-Team** (von links): Nikolaus Pandlowsky, Hajo Noll (geschäftsführender Gesellschafter), Claudia Punstein, Michael Herget, Thomas Schuld.

**INTERVIEW.** Hajo Noll hätte vom Vertriebsleiter zum Geschäftsführer der Webacad in Eschborn aufsteigen können, aber er hatte andere Pläne. Trotz Krise tat er einen sehr mutigen Schritt und gründete im Herbst die E-Learning-Agentur Canudo GmbH in Frankfurt ([www.canudo.de](http://www.canudo.de)), eine der ganz wenigen Neugründungen der Branche in 2009. Und natürlich ist er von Anfang an Aussteller auf der Learntec.

# Mutmacher aus Frankfurt

### Was heißt eigentlich Canudo?

**Hajo Noll:** Canudo ist entstanden aus „can you do“, denn unser Fokus ist Lernen durch Anwenden, damit die Nutzer und ihr Wissen in Bewegung kommen. Unser Slogan ist folgerichtig: „Wir interaktivieren Wissen!“ Und das tun wir durch die Kombination von motivierenden interaktiven Trainings mit Kommunikationskampagnen.

### Können Sie für uns Ihre Geschäftsidee auf den Punkt bringen?

**Noll:** Ich habe lange recherchiert: Es gibt entweder E-Learning-Agenturen, die

sagen, sie können auch Marketing, oder es gibt Marketingagenturen, die sagen, sie können auch E-Learning. Tatsächlich existiert bislang kein Anbieter, der didaktisch gut aufbereitete E-Learning-Kurse produziert und gleichzeitig den Auftraggebern hilft, diese Kurse auch bei ihrer Zielgruppe attraktiv zu vermarkten. Das ist unsere Marktlücke: Didaktische Kompetenz und Marketing-Know-how aus einer Hand.

**Und dazu haben Sie dann eine befreundete Werbeagentur mit ins Boot genommen ...**

**Noll:** 50 Prozent der Canudo-Anteile hält die MOOD! Communications GmbH, Frankfurt. Eine Werbeagentur mit rund 30 Mitarbeitern, die jetzt schon seit 13 Jahren existiert und auf Events, Promotion und große Kommunikationskampagnen spezialisiert ist. Mit einem der Geschäftsführer von MOOD! bin ich, wie Sie richtig sagen, befreundet. Ich kenne ihn schon seit 20 Jahren.

Das ist einer meiner Grundsätze, dass ich Kontakte halte und pflege. Und wir teilen uns sogar die Büroräume, damit die Teams von MOOD! und Canudo wirklich zusammenarbeiten. Wir können somit

auf Grafiker, Texter und Marketingexperten von MOOD! zurückgreifen.

**Wir glauben gerne, dass Mood erfolgreiche Kampagnen macht. Aber wie beweisen Sie potenziellen Kunden, dass Sie maßgeschneiderten Content liefern können?**

**Noll:** Ich habe inzwischen ein festes Kernteam von vier Mitarbeitern angestellt: Einen Projektleiter, eine Drehbuchautorin, einen Programmierer und einen Vertriebsprofi. Alle haben E-Learning-Erfahrung und gelten als Profis auf ihrem Gebiet. Und natürlich haben wir auch schon ein sehr positives Feedback von unseren ersten Kunden. Ein Referenzkunde, den wir schon nennen dürfen, ist die Firma EPSON, für die wir Produktrainings umsetzen. Dieser Kunde legt Wert auf langfristige Partnerschaften und eine enge Zusammenarbeit, die auf Vertrauen basiert. Das entspricht unserem ethischen Ansatz.

**Wie sehen die begleitenden Marketingmaßnahmen aus, auf die Sie so großen Wert legen?**

**Noll:** Grundsätzlich gibt es bei der Kommunikation drei Ziele: 1. Man muss der Zielgruppe Sinn, Vorteile und Nutzen von elektronischen Qualifizierungsmaßnahmen erklären. 2. Man muss ihnen die Möglichkeit geben, autonom gemäß dem jeweiligen Lerntyp Inhalte abzurufen und zu bearbeiten. 3. Die Rückkopplung. Der Lerner muss wissen, wo er steht. Und das geht nur, indem er Feedback auf seine Lernleistung bekommt. Umgesetzt haben wir das bei der Firma Strahmann, einem

Futtermittelhersteller. Und danach hatten knapp 80 Prozent der Zielgruppe ein Motiv zu lernen.

**Die Frage ist doch. Geben die Unternehmen Geld dafür aus?**

**Noll:** Indem wir die Anwendungskompetenz von Menschen erhöhen, leisten wir einen Wertbeitrag für die Unternehmen. Und dafür ist immer Geld da, auch im Jahr 2009. Die Probleme, die wir in der Branche haben, liegen nicht in der „Krise“, sondern darin, dass E-Learning in vielen Unternehmen immer noch nicht strategisch positioniert ist.

**Wie mutig war es im Krisenjahr 2009 ein E-Learning-Unternehmen zu gründen? Wäre es nicht naheliegender, als Angestellter zu überwintern?**

**Noll:** Es ist eher mutig, ein Unternehmen zu gründen, wenn die Wirtschaft boomt. Oder wann lassen Sie ein Boot ins Wasser, wenn Sie angeln gehen wollen? Bei Ebbe oder bei Flut oder sogar im Sturm? Ich präferiere die Ebbe, dann kann das Boot langsam steigen, wenn das Wasser kommt und ich kann das Boot und die Besatzung auf Wellengang vorbereiten!

**Eine Ihrer Akquisitionsstrategien ist, dass Sie Deutschlands Vertriebsleiter anrufen und ...**

**Noll:** ... und fragen, wann der nächste Produkt-Launch stattfindet, wer die Zielgruppe ist und was erreicht werden soll – ideell, monetär etc.! Und dann helfe ich mit meinem Team, dieses Ziel zu erreichen, mit Medien, Dialog oder Emotion, unseren drei Leistungsbereichen!



Canudo-Firmensitz im Frankfurter Osthafen.

**Wo gibt es noch Akquisitionschancen in Krisenzeiten?**

**Noll:** Im Grunde ist für alles Geld da, das strategisch wichtig ist, ein Unternehmen wettbewerbsfähiger macht oder Kosten spart. Nehmen Sie das Thema „virtuelle Teamarbeit“. Für Unternehmen ist das extrem wichtig, weil virtuelle Meetings die Reisekosten gegen null bringen, gleichzeitig aber die Qualität der Führung und der Kommunikation nicht leidet und somit wichtige Projekte weiterhin erfolgreich umgesetzt werden können. Es gibt in Deutschland Unternehmen, die Präsenzseminare streichen und uns mit offenen Armen empfangen!

**Welche Ziele hat Ihre Learntec-Präsenz?**

**Noll:** Die potenziellen Kunden sollen sehen, dass ich jetzt für meine eigene Firma arbeite und dass ich mit dem Team von Canudo eine Lücke auf dem Markt schließe: Didaktische Kompetenz und Marketing-Know-how aus einer Hand.

**Interview: Martin Pichler ●**



**Jetzt bewerben!**



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

# Wie Fernschulen vom E-Learning profitieren

**ERFAHRUNGSBERICHT.** Seit 1999 betreibt die Hamburger Fernschule ILS ein Online-Studienzentrum. Anfang 2010 soll es zur „virtuellen Community“ ausgebaut werden. Über seine Erfahrungen mit E-Learning-Angeboten sprach ILS-Geschäftsführer Ingo Karsten mit „wirtschaft + weiterbildung“.

77.000 Teilnehmer hatten sich in 2008 beim ILS, dem Institut für Lernsysteme in Hamburg, eingeschrieben. Die größte deutsche Fernschule, die zum Beispiel als „die“ Adresse gilt, um verpasste Schulabschlüsse nachzuholen, bleibt weiterhin Marktführer.

Von den 77.000 Teilnehmern gehen derzeit 42.000 User mindestens einmal pro Woche in das Online-Studienzentrum. Welche Erfahrungen die ILS mit solch einem Internetteffpunkt gemacht hat, erläutert ILS-Geschäftsführer Ingo Karsten:

## 1 Lehrbriefe sind durch nichts zu ersetzen

Das ILS hat seit 1999 mehrere Marktstudien durchgeführt, ob der Versand von

Studienbriefen nicht durch Lektionen zum Downloaden ersetzt werden könnten. Das Ergebnis war jedes Mal, dass die Rücktrittsquoten genauso „deutlich“ anstiegen wie die Kündigungsquoten. „Sobald wir Lehrgänge haben mit einer Laufzeit von mehr als drei Monaten, brauchen die das Studienheft“, ist sich Karsten im Rückblick sicher. „Zum Lernen, zur reinen Wissensvermittlung eignen sich Studienhefte am besten.

Das bestätigen und sogar die Studenten von IT-Studiengängen. Eine Lernplattform im Internet kann nur ergänzend eingesetzt werden und dient vorrangig dazu, zu üben und sich mit anderen Lernern zu vernetzen.“ Das ILS unterhält deshalb eine sehr große On-Demand-Druckerei. „Das ist teuer, aber für uns rechnet sich

das, weil wir so die Kunden bei der Stange halten“, betont Karsten. „Studienhefte sind ganz klar das Leitmedium und zur Lernstoffvermittlung bestens geeignet.“

## 2 Der Online-Austausch mit anderen auch nicht

Gelernt wird in erster Linie mit den Studienheften, aber die gesamte Kommunikation mit der Fernschule und den anderen Studenten wird über das Internet, das Online-Studienzentrum, abgewickelt. Dieser Weg wird als der einfachste und schnellste Kommunikationsweg geschildert: Hausaufgaben werden online eingereicht und korrigiert, Online-Bibliotheken und Diskussionsforen genutzt und zusätzliche Übungsaufgaben absolviert.

## ÜBERZEUGEN SIE AUCH AUF DEUTSCH

Vergrößern Sie Ihr Potenzial mit **Kursen und Zertifikaten** des Goethe-Instituts.

Lernen Sie so **schnell und intensiv** wie Sie möchten.

Weltweit an einem unserer **149 Standorte** und jederzeit online.

Sie finden ein Goethe-Institut **ganz in Ihrer Nähe**. Zum Beispiel in München, in Frankfurt oder Berlin.



Über das Online-Studienzentrum finden sich auch die Arbeitsgruppen. Fernlerner interessieren sich sehr dafür, wer in ihrer Nähe wohnt, denselben Fernlehrgang belegt hat und in etwa mit dem Stoff soweit voran gekommen ist wie sie selbst.

Unter Beachtung des Datenschutzes fördert die Fernschule es, dass die Lernenden untereinander Kontakt aufnehmen können und eine Arbeitsgruppe bilden. Denn solche Arbeitsgruppen sind der Garant dafür, dass der Einzelne trotz gelegentlicher Motivationskrisen sein Studium durchhält. Mit dem Ausbau des Online-Studienzentrums im Januar 2010 soll der Aufbau von Arbeitsgruppen gezielt vereinfacht und weiter vorangetrieben werden.

### 3 Asynchrone Kommunikation bevorzugt

Am häufigsten sind „asynchrone“ Arbeitsgruppen zu beobachten, die in erster Linie sich über Foren austauschen. Für das ILS war es ein wichtiger Lernprozess zu beobachten, dass zeitgleiche Treffen aller „Schüler“ im Internet nicht besonders gut funktionierten. Die „synchrone“ Kommunikation – also in Chats, in Videokonferenzen oder virtuellen Klassenräumen zu arbeiten – wird nicht angenommen, weil die „Kunden“ dann lernen möchten, wenn sie Lust dazu haben. Viele Berufstätige sind nicht bereit, jede Woche zu einer ganz bestimmten Zeit im Netz zu sein.

### 4 Verbindlichkeit durch interaktiven Studienplaner

Einige Fernschüler sind noch nicht einmal bereit, den zeitlichen Ablauf eines Studiums, wie ihn die Fernschule vorgibt, zu akzeptieren. Sie sind „sehr stark selbstgesteuert“ und legen Wert darauf, nicht in ein Korsett geprügelt zu werden. Ihr Argument: „Ich habe mich extra für ein Fernstudium entschieden, damit ich lernen kann, wann ich will.“ Für solche Freigeister hat das ILS in seinem Studienzentrum den „interaktiven Studienplaner“ im Angebot, damit jeder, der es sich zutraut, sein Studium selbst planen kann, denn ganz ohne Zwischentermine und Meilensteine klappt es auch im Fernstu- →



www.zfh.de  
0261 / 9 15 38-0

#### Fernstudiengänge an Fachhochschulen: akkreditiert ▪ berufsbegleitend ▪ praxisnah

- MBA Fernstudienprogramm mit 7 Vertiefungen zur Wahl
- MBA Unternehmensführung
- Sozialkompetenz
- MBA Logistik – Management & Consulting
- Wirtschaftsingenieurwesen (MBA Eng.)
- Informatik (M.C.Sc.)
- Facility Management (M.Sc.)
- Logistik (M.Sc.)
- Elektrotechnik (M.Sc.)
- Mediation – Integrierte Mediation
- MBA Vertriebsingenieur
- MBA Marketing-Management
- MBA BWL

## F ZEIT FÜR EIN FERNSTUDIUM



Die Online-Messe für eLearning.

eLearning  xpo

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

Messe to Go<sup>®</sup>



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

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

Comwest

skills4it

time4you

VIWIS

im's

OUTSTART

provis

provadis

provis

# Erfolg per Fernstudium!



Foto: ILS

**Ingo Karsten**, Geschäftsführer des ILS Instituts für Lernsysteme.

→ dium nicht. Der „Studienplaner“ enthält Empfehlungen des ILS, wie das Studium ablaufen sollte. Die endgültigen Termine werden aber vom Lernenden selbst eingetragen. Der erhält dann zum richtigen Zeitpunkt eine E-Mail oder eine SMS von sich selbst, mit einer Erinnerung an die selbst gesteckten Ziele. „Freiwillige Verbindlichkeit schaffen“, nennt sich das im Sprachgebrauch der Fernschule.

## 5 Mentoren lernen auch

Fernschüler, die mindestens ein Jahr dabei sind und ordentliche Zwischennoten haben, können sich bewerben, als Mentoren für neue Studenten zu arbeiten. Mentoren kriegen kein Geld, sondern machen ihren Job, weil er „einfach Spaß“ bringt. Der Nutzen besteht für sie darin, dass sie anderen helfen und dadurch für sich selbst überprüfen können, ob sie das, was sie gelernt haben, so gut verstanden haben, dass sie es auch flüssig weitergeben können.

Jeder Lerner bekommt auch weiterhin von seiner Fernschule unabhängig vom Mentorenprogramm einen persönlichen Betreuer zur Seite gestellt. Die Nachfrage nach Mentoren ist trotzdem groß, denn die Neuen wollen laut Karsten „einen Leidensgenossen“, der mitfühlen kann, wie hart es am Anfang ist und zusätzlich zur fachlichen Nachhilfe ein Vorbild für Selbstlernkompetenz abgibt. Das neue Online-Studienzentrum wird es ermöglichen, dass Neulinge noch leichter einen zu ihnen passenden Mentor auswählen können. Da gute Mentoren die Motivation der „Schüler“ hoch halten, bringt ein

erweitertes Studienzentrum, das die Auswahl der Mentoren optimiert, sowohl für die Fernschule (sinkende Abbrecherraten) als auch für die Fernschüler (schnelleres Studium) einen Gewinn.

## 6 Erfolgserlebnisse am Arbeitsplatz

Trotz des positiven Einflusses von Arbeitsgruppen und Mentoren auf die Motivation der Lerner gilt: Schnelle Erfolgserlebnisse am Arbeitsplatz sind die allergrößte Kraftquelle für einen Lerner, um zügig mit seinem Fernstudium weiterzumachen. Wenn ein Kollege sagt: „Mensch, woher kannst Du das denn?“, dann ist das ein „Turboantrieb“ für künftige Lernanstrengungen. Möglichst schnell Fachkenntnisse zu erreichen, um seinen Job besser machen zu können, ist deshalb eine wichtige Herausforderung für einen Lehrgangsauctoren.

## 7 Fähigkeit zum selbstgesteuerten Lernen wächst

Eine große Veränderung, die sich in den letzten zehn Jahren zugetragen hat, besteht laut Karsten darin, dass die Selbstlernkompetenz zugenommen hat. „Früher war es so, dass es sich viele gar nicht zugetraut haben, einen Fernkurs erfolgreich zu Ende zu bringen“, berichtet der ILS-Geschäftsführer. „Heute gibt es immer mehr Leute, die im Berufsleben erfahren haben, dass man sich neues Wissen selbstständig erarbeiten muss. Die sind eher erstaunt, wenn sie die Studienbriefe bekommen, wie einfach es ist, sich gut aufbereitetes Wissen anzueignen.“

## 8 Professionelle Partner

Um sein Online-Studienzentrum im Januar 2010 zu überarbeiten und zur virtuellen „Community“ auszubauen, engagierte das ILS unter anderem die Hamburger SinnerSchrader AG, einer der größten Internet- und Multimediadienstleister Deutschlands. Außerdem stammt die dem Studienzentrum zugrunde liegende Lernplattform von der Schenck.de AG in Mülheim. Die Schenck.de AG ist Spezialist für die Umsetzung didaktischer Aspekte in Plattformarchitekturen.

Gudrun Porath ●



**TOP-SERVICE**  
• Start jederzeit  
• 4 Wochen kostenlos testen  
• Persönliche Betreuung

## BWL & Wirtschaftspsychologie (Bachelor of Arts) **NEU!**

- **MBA**
- **Europäische BWL** (Bachelor of Arts, Diplom)
- **Logistikmanagement** (Bachelor of Science)
- **Wirtschaftsrecht** (Bachelor of Laws)

sowie diverse Hochschulkurse mit Zertifikat

### 12 Prüfungszentren in:

Hamburg, Berlin, Bremen, Frankfurt a. M., Göttingen, Köln, Leipzig, München, Nürnberg, Reutlingen, Zürich und Wien

**Kostenlose Infos anfordern!**

**0800 / 33 44 377** (gebührenfrei)

**www.Euro-FH.de**



**EURO-FH**  
EUROPÄISCHE FERNHOCHSCHULE HAMBURG

# 17,24 Prozent E-Learning-Wachstum in 2008!

**E-LEARNING-MARKT.** Das MMB-Institut für Medien- und Kompetenzforschung in Essen und Berlin hat anhand einer aktuellen Befragung und einer Hochrechnung ermittelt, dass der deutsche E-Learning-Markt von 2007 auf 2008 um 17,24 Prozent auf 237 Millionen Euro angewachsen ist. Zum Krisenjahr 2009 können noch keine Aussagen gemacht werden.

Zum zweiten Mal befragte das MMB-Institut in Essen Deutschlands E-Learning-Anbieter nach ihren Umsätzen. Umsätze über eine Million Euro mussten erstmals durch ein Testat eines Steuerberaters oder Wirtschaftsprüfers belegt werden.

Von den geschätzten 250 E-Learning-Anbietern lieferten 44 verwertbare Fragebögen ab. Daraus entstand zum einen das Ranking der größten deutschen E-Learning-Anbieter, das MMB E-Learning-Wirtschaftsrating 2009. Zum anderen wurden die 44 Antworten statistisch hochgerechnet, um Aussagen über die Umsatzentwicklung der gesamten Branche zu machen.

## 19,7 Prozent mehr festgestellte Mitarbeiter

Der Umsatzzuwachs von 17,24 Prozent im Jahr 2008 ging natürlich auch mit einer kräftigen Zunahme der Beschäftigung einher. Die Zahl der fest angestellten Mitarbeiter stieg von 2.223 in 2007 um 19,7 Prozent auf 2.647 im Jahr 2008. Die Zahl der freiberuflichen Mitarbeiter erhöhte sich von 1.367 in 2007 auf 1.625 in 2008. Das entspricht einer Steigerung von 18,87 Prozent.

Den meisten Umsatz (38,6 Prozent) erzielten die E-Learning-Anbieter mit der Erstellung von E-Learning-Kursen (Vorjahr: 34,2 Prozent). Weitere wichtige Umsatzbringer waren zum Beispiel der Handel mit E-Learning-Kursen (18,9 Prozent – dieser Wert lag im Jahr zuvor bei 9,3 Prozent) und der Verkauf oder die Vermietung von Tools, wie zum Beispiel von Lernplattformen. Der Umsatzanteil mit

## Umsatzstärkste E-Learning-Anbieter

**MMB-Ranking.** Unternehmen, bei denen E-Learning einen wesentlichen Umsatzanteil ausmacht, aufgelistet nach der Größe des E-Learning-Umsatzes.



Rang	Firma	E-Learning-Umsatz 2008 in Mio. Euro	E-Learning-Umsatz aus Ranking 2007	Haupttätigkeit im Bereich E-Learning
1	<b>imc information multimedia communication AG</b> Saarbrücken <a href="http://www.im-c.de">www.im-c.de</a>	12,121	11,1	Verkauf und/oder Vermietung von Tools
2	<b>digital publishing AG</b> München <a href="http://www.digitalpublishing.de">www.digitalpublishing.de</a>	8,443	–	Anbieten von E-Learning-Kursen
3	<b>Bassier, Bergmann &amp; Kindler Group GmbH</b> Oberhausen <a href="http://www.bb-k.com">www.bb-k.com</a>	7,45	–	Erstellung von digitalen Lerninhalten
4	<b>M.I.T newmedia GmbH</b> Friedrichsdorf (insolvent in 2009)	6,45	5,41	Erstellung von digitalen Lerninhalten
5	<b>bit media e-Learning solution Deutschland GmbH</b> Schwarmstedt <a href="http://www.bitmedia.cc">www.bitmedia.cc</a>	5,371	–	Erstellung und anbieten von digitalen Lerninhalten, Verkauf und/oder Vermietung von Tools
6	<b>Fischer, Knoblauch &amp; Co.</b> München <a href="http://www.fkc-online.de">www.fkc-online.de</a>	2,743	–	Erstellung von digitalen Lerninhalten
7	<b>e/t/s Didaktische Medien GmbH</b> Halblech <a href="http://www.ets-online.de">www.ets-online.de</a>	2,724	3,3	Erstellung von digitalen Lerninhalten, Verkauf und/oder Vermietung von Tools

Rang	Firma	E-Learning-Umsatz 2008 in Mio. Euro	E-Learning-Umsatz aus Ranking 2007	Haupttätigkeit im Bereich E-Learning
8	<b>Ray Sono AG</b> Bremen www.raysono.de	2,724	1,464	Erstellung von digitalen Lerninhalten
9	<b>Know How! AG</b> Stuttgart www.knowhow.de	2,568	2,1	Erstellung von digitalen Lerninhalten
10	<b>TATA Interactive Systems GmbH</b> Tübingen www.tatainteractive.com	2,411	–	Erstellung von digitalen Lerninhalten
11	<b>TTS GmbH</b> Heidelberg www.tt-s.com	2,312	–	Verkauf und/oder Vermietung von Tools
12	<b>benntec Systemtechnik GmbH</b> Bremen www.benntec.de	2,082	–	Erstellung von digitalen Lerninhalten
13	<b>chemmedia AG</b> Chemnitz www.chemmedia.de	1,773	–	Erstellung von digitalen Lerninhalten
14	<b>reflect AG</b> Oberhausen www.reflect.com	1,202	–	Erstellung von digitalen Lerninhalten, Verkauf und/oder Vermietung von Tools
15	<b>Thewald Kommunikation</b> Oberschleißheim www.thewald-kommunikation.de	1,1	–	Erstellung von digitalen Lerninhalten
16	<b>mindmedia GmbH</b> Augsburg www.mindmedia.de	1,006	1,1	Beratung
17	<b>VIRTUS – Institut für neue Lehr- und Lernmethoden</b> Rostock-Warnemünde www.virtus-mv.de	0,86	0,88	Anbieten von E-Learning-Kursen, Beratung
18	<b>Universon Online AG</b> Wiesbaden www.universon-online.de	0,65	–	Verkauf und/oder Vermietung von Tools, Anpassungsdienstleistungen
19	<b>ars navigandi GmbH</b> München www.arsnavigandi.de	0,571	–	Anbieten von E-Learning-Kursen
20	<b>mainware Multimedia GmbH</b> Friedrichsdorf (Fusion mit Fischer, Knoblauch in 2009)	0,5	0,7	Erstellung von digitalen Lerninhalten

Tools am Gesamtmarkt lag in 2008 bei 18,3 Prozent. Im Vorjahr betrug der Wert noch 24,9 Prozent – was möglicherweise auf eine gewisse Marktsättigung in diesem Bereich hindeutet.

## Die „Kernbranche“ wird erfasst

„Weiterbildungs-Blogger“ wie Jochen Robes oder Tim Schlotfeldt wiesen mit einem gewissen Bedauern darauf hin, dass sich „nur“ 44 von etwa 250 E-Learning-Anbietern am Ranking beteiligt hätten. Deshalb könne man sich derzeit nicht sicher sein, ob es sich wirklich um ein Ranking der größten Player handele. Offenbar gibt es eine Reihe von ebenfalls großen Anbieter wie etwa viwis, time4you, HQ, datango, digital spirit oder webacad, die sich (noch) zurückhalten, ihre Umsätze offenzulegen.

Da das Ranking erst zum zweiten Mal ermittelt wurde, sieht das MMB-Team eine Beteiligung von 44 namhaften Anbietern als großen Anfangserfolg an, der sich mit zunehmender Aufmerksamkeit für das Ranking sicherlich noch steigern lassen werde. MMB ist sich sicher, mit dem Ranking derzeit schon die „Kernbranche“ des E-Learning-Markts abzudecken.

Das MMB-Institut wünscht sich, dass die E-Learning-Branche das Ranking als Teil eines modernen „Gattungsmarketings“ sehen möge. Das Ranking sei in schwieriger Zeit identitätsstiftend und die daraus abgeleiteten Kennziffern bewiesen, dass die E-Learning-Branche immerhin genau so groß sei wie die deutsche Uhrenindustrie. Einkäufer könnten mit dem Ranking leichter als bislang überzeugt werden, dass es ernstzunehmende Anbieter gebe. Der Vergleich des Rankings 2008 mit dem des Vorjahres gestaltet sich überraschend schwierig, weil eine Reihe von großen Anbietern zum ersten Mal dazugestoßen ist und einige kleinere Firmen so hinter den 20. Platz gedrängt wurden. Zudem haben sich internationale Anbieter zurückgezogen, weil die Konzernleitung nicht will, dass die (testierten) Umsätze, die man in einzelnen Ländern erzielt, bei den Börseninvestoren bekannt werden. Nur acht Anbieter aus 2007 sind auch 2008 dabei.

[www.mmb-institut.de](http://www.mmb-institut.de)

# Was würde Peter Drucker heute sagen?

**KONGRESSBERICHT.** Der Vordenker des modernen Managements wäre am 19. November 2009 genau 100 Jahre alt geworden. An diesem Tag kamen in Druckers Geburtsstadt Wien Schüler und Fans zusammen, um sich zu fragen, welche Antworten der Meister heute finden würde. Der würde wahrscheinlich eher Fragen stellen.

„Ich sage nie etwas vorher. Ich schaue nur aus dem Fenster und sehe was offensichtlich, aber nicht zu sehen ist.“ Druckers weitsichtige Prognosen zur Entwicklung von Organisationen, zum modernen Wissensarbeiter und Manager erscheinen rückblickend nicht nur weise, sondern geradezu hellichtig. Was würde er uns heute raten angesichts unzähliger Herausforderungen in einer komplexen Welt?

In Wien trafen sich im November anlässlich des 100. Geburtstags des Meisters diejenigen, die von seinem Gründungsgeist als Schöpfer der modernen „Managementwissenschaft“ profitieren: C.K. Prahalad, Professor für Unternehmensstrate-

gie an der Ross School of Business der University of Michigan, Professor Charles Handy, Sozialphilosoph, Prof. Fredmund Malik, Inhaber des Malik Management Zentrums St. Gallen, Prof. Dr. Hermann Simon, Autor des Wirtschaftsbestsellers „Hidden Champions“, um nur die bekanntesten Namen zu nennen. Sie alle hinterfragten ihren eigenen Standpunkt im Hinblick auf Drucker und kreisten um die auf dem Kongress allgegenwärtige Frage: Was würde Drucker heute sagen? Womit vor allem die Finanzkrise gemeint war. Ist nach der Krise vor der Krise? Welche weitsichtigen Antworten würde Drucker auf die Herausforderungen der Globalisierung, der Vernetzung, der Digi-

talisierung, der unbeherrschbaren Komplexität finden?

Prahalad fragte, ob Unternehmertum demokratisiert werden könne, sodass alle, auch die ärmeren Länder, am Wohlstand der Marktwirtschaft teilhaben könnten (siehe Interview auf Seite 52). Er knüpfte die Verbindung vom Manager Druckerscher Prägung, der sich seiner Verantwortung im gesellschaftlichen System bewusst ist, zu möglichen neuen Wirtschaftsmodellen der Schwellenländer. Fredmund Malik propagierte, dass die alte Welt sich ändern müsse, weil die neue Welt schon längst Realität sei. Das Scheitern des Managements alten Stils sei manifest geworden durch die Wirtschafts-



Fotos: Seeber

krise, weil das System es nicht geschafft habe, mit Komplexität umzugehen. Die Frage lautet daher: Wie kann Komplexität vom Management genutzt werden?

Charles Handy entwarf Alternativmodelle zum Diktat des wirtschaftlichen Wachstums – Wachstum nicht nur in die Höhe, sondern transformativ und sich neu erfindend, etwa so wie ein Orchester sein Repertoire erweitert ohne deswegen mehr Produkte (Konzerte) zu haben oder mehr Mitarbeiter (Musiker) einzustellen.

Hätten wir Drucker richtig verstanden und beherzigt, wäre es nicht zu dieser Finanzkrise gekommen, waren sich die Druckerianer auf dem Podium in Wien sicher. Doch es drangen auch kritische Stimmen durch die Geburtstagshymnen hindurch. „Nichts, gar nichts wird sich ändern, es wird so weitergehen wie bisher!“, rief Hermann Simon aus dem Plenum den Diskutanten zu.

Peter Drucker wurde auf dem Forum von Verehrern, Schülern, Freunden und Kunden vor allem als ein Mensch dargestellt, der die richtigen Fragen stellen konnte. „You can learn from anybody if you ask the right questions“, formulierte Pastor Dr. Rick Warren seine Quintessenz aus dem Kontakt mit Drucker als Berater seines Non-Profit-Unternehmens, der Saddleback Church (Kirche) in Kalifornien →



**Charles Handy.** „Ich habe Drucker zu spät entdeckt“, bedauert der Sozialphilosoph vor imposanter Kulisse im Haus der Wirtschaft in Wien.

## „Atmosphäre von Neugier“

**Nachkommen.** Cecily ist eines von vier Kindern Peter Druckers. Vom großen Namen ihres Vaters wollte sie beruflich nie profitieren, aber die ganz spezielle Art Fragen zu stellen hat sie in ihrem Elternhaus gelernt.



**Cecily Drucker.** Nur Tochter wollte sie nie sein. Als studierte Juristin führt sie ein eigenes Unternehmen.

Cecily Drucker stellt Fragen. Das ist der Hauptbestandteil eines ihrer drei Jobs. Dabei hilft sie vor allem osteuropäischen Start-up-Unternehmen beim Geschäftsbeginn. „In den ehemals kommunistischen Ländern haben Geschäftsführer kein Gespür für Unternehmertum, weil die Kultur dies jahrzehntelang nicht gefördert hat“, erklärt sie. Darum stellt sie in zweitägigen Intensivkursen viele Fragen, die die Einsteiger auf die Schiene setzen sollen. „Viele glauben, das Wichtigste sei die Wahl der Rechtsform oder die Organisationsstruktur, aber das ist es nicht“, sagt sie. Sie fühlt den Neuunternehmern auf den Zahn: Welches Problem versuchen Sie zu lösen? Ist es ein Problem, das vorher schon bestand oder wurde es nicht als solches erkannt? Dann fragt sie nach dem Kunden, nach der Zusammensetzung des Teams, nach dem Markt und den Wettbewerbern. Cecily Drucker ist wichtig, dass die Prämissen hinterfragt werden: „Instinkt für Kunden und Märkte ist wichtig, aber der Instinkt muss an der Realität getestet werden.“

Diese Art, nach den Ursachen und Gründen zu fragen, wird auch ihrem Vater nachgesagt. „Unser Vater hat uns bei wichtigen Entscheidungen nicht grundsätzliche Fragen gestellt, was wir wirklich machen wollen“, erinnert sie sich. Sondern die Atmosphäre der Neugier, die in ihrem Elternhaus geherrscht habe, sei der entscheidende Einfluss auf ihr Handeln gewesen. Sie erinnert sich an Diskussionen im Alltag, die ihr gezeigt hätten, dass man sich über Sachverhalte Gedanken machen könne, auch wenn man kein tiefes Fachverständnis davon habe.

„Mein Vater war sich im Klaren darüber, dass seine Arbeit stark auf seinen Erfahrungen basierte, auch darauf, wie er aufgewachsen ist“, so Druckers Tochter. „Darum hat er uns unsere eigenen Erfahrungen machen lassen.“

→ nien. Warren hat bei der Inauguration des US-Präsidenten Obama das geistliche Rahmenprogramm gestaltet. Was würde Drucker heute sagen? Er hätte zunächst einmal Fragen gestellt und nach der Ursache geforscht. Er hätte gefragt,

was wir selbst wollen, was eigentlich der Grund für unser Handeln ist, das Diktum des „purpose“, des Zwecks. Ob wir so weitermachen wollen wie bisher oder ob wir die Finanzkrise als Zeichen dafür werten, dass etwas nicht stimmt in den

alten Systemen. Wir hätten durch seine Fragen herausgefunden, dass es allein an uns hängt, an jedem Einzelnen, ob wir etwas ändern oder ob wir dem Wandel ausgeliefert sind.

Karin Seeber ●

## „Wir müssen Drucker in die neue Welt übersetzen“

**Interview.** C.K. Prahalad ist Professor für Unternehmensstrategie an der Ross School of Business der University of Michigan. Als Schlüsselredner beim „Global Peter Drucker Forum“ in Wien stellte er die Frage, ob Druckers Ideen für eine Weltgestaltung dienen könnten, bei der Unternehmertum demokratisiert werde. wirtschaft + weiterbildung sprach mit Prahalad über die Aktualität von Druckers Thesen.

### Kann Drucker noch an Universitäten gelehrt werden?

**C.K. Prahalad:** Ja, seine Thesen können unterrichtet werden. Aber wir müssen Drucker heute kontextualisieren. Die Verbreitung des Internets, die Verbreitung sozialer Netzwerke, der totale Wandel hin zu einer digitalisierten Welt, die Tatsache, dass vier Milliarden Leute auf der Welt miteinander verbunden sind: Das ist ein völlig neuer Kontext. Daher müssen wir Druckers Thesen in diese neue Welt übersetzen. Beispielsweise hat Drucker nicht viel darüber gesagt, wie die globalisierte Welt mit fünf Milliarden Armen umgehen soll. Das ist eine ganz neue Herausforderung, die wir neu überdenken müssen. Aber seine Kernaussagen über Zielgerichtetheit, Mitarbeiter, Ergebnisorientierung, Übernahme von Verantwortung und Innovation sind immer noch universelle, zeitlose Botschaften.

### Drucker gilt als Mensch, der die richtigen Fragen stellte. Kann man auch diese Fähigkeit unterrichten?

**Prahalad:** Absolut! Und ich denke, dass der Diskurs, den wir auf diesem Kongress haben, darauf hinausläuft: Warum wir anfangen müssen, neue Fragen zu stellen. Vor zehn



Coimbatore Krishnarao Prahalad, Strategieprofessor auf den Spuren Druckers.

Jahren habe ich damit angefangen, zu fragen, warum fünf Milliarden Menschen, die Anschluss an die Globalisierung suchen, ignoriert werden, warum wir sie nicht an unserem Wirtschaftssystem Anteil haben lassen. Das war eine neue Frage und sie ist bis heute nicht richtig verstanden.

### Die Diskussion hier dreht sich darum, ob solche neuen Fragen in Druckers Sinn zu ethischer und moralischer Veränderung führen oder ob es nur ums Geldverdienen geht. Was meinen Sie dazu?

**Prahalad:** Neue Unternehmen entstehen durch andere Herangehensweisen an alte Fragen. Google zum Beispiel ist mit dem Anspruch gestartet, den Zugang zu Informationen zu demokratisieren. Ebay dreht sich um die Demokratisierung von Handel. Die Treiber dieser Firmen hatten eine große Idee, es hätte nicht ausgereicht, nur Geld verdienen zu wollen. Google verdient beiläufig auch noch viel Geld. Sogar Microsoft ist mit der Idee angetreten, dass jeder einen eigenen PC haben sollte.

### Druckers Verständnis von Wirtschaft war ganzheitlich, er hat auch den sozialen Kontext gesehen. Sind Sie ein Fürsprecher von Druckers Thesen auch wegen Ihrer indischen Herkunft?

**Prahalad:** Ich bin ein Verfechter von Druckers Ideen weil ich glaube, dass „global citizens“ (Weltbürger) die Verantwortung haben, sich zu Chancen und Möglichkeiten zu Wort zu melden. Das hat nichts zu tun mit meinem Hintergrund. Aber meine Herkunft ermöglicht mir ein besseres Verständnis des Globalisierungsproblems in Armutsregionen und Schwellenländern. Aber die Frage, wie wir in Zukunft wirtschaften, geht uns alle an, nicht nur die Menschen, die Anteil haben wollen an unserem wirtschaftlichen Vorsprung.

Interview: Karin Seeber ●

# Stärken Sie Ihrem Training den Rücken

## Medien und Materialien Dienste

Kostenlose Demo-Materialien

## Downloads Newsletter und Infodienst



**Neuerscheinung**

### Fertige Seminarbausteine für Teamentwicklung

CD-ROM mit Trainerleitfaden, Folien,  
Arbeitsmaterialien, Teilnehmerunterlagen  
Best.-Nr. 9540, EUR 299,00 (D)

Einfach informieren unter:

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

Noch Fragen? [info@juenger.de](mailto:info@juenger.de)

Jünger Medien Verlag | Offenbach

# 6. Europäische ASTD-Konferenz in Hannover

**ASTD.** Vom 24. bis 26. Februar findet in Hannover ein europäischer Ableger der berühmten amerikanischen ASTD-Konferenz statt. Das Motto der Konferenz lautet: „From Vision to Performance.“ Es geht um Werte, Performance Improvement und auch um das Modethema Coaching.



Hannover – zum zweiten Mal eine ASTD-Konferenz auf deutschem Boden.

Foto: ddp

„Die Menschen spüren in der Krise, dass wir mit unserem Latein am Ende sind“; sagt der Gründer der Drogeriemarktkette „dm“ und Verfechter des bedingungslosen Grundeinkommens, Götz Werner. Die Frage ist, wie sich diese allgemeine Ratlosigkeit auf das Arbeitsleben auswirken wird. Wünscht sich nicht jeder stabile Verhältnisse und klare Perspektiven? Und will nicht jeder seinen Vorgesetzten vertrauen können? Die Antwort wird Werner mit seinem Key-Note-Vortrag „Führung ist Bewusstseinsführung!“ geben. Als Ehrengast wird er die 6. Europäische Konferenz der „American Society for Training and Development“ (ASTD), die vom 24. bis 26. Februar 2010 in Hannover stattfinden wird, eröffnen. Nach der ersten europäischen ASTD-Konferenz, die im Jahr 2002

in Potsdam unter anderem mit Ken Blanchard („Der 1-Minuten-Manager“) abgehalten wurde, gibt es somit wieder eine ASTD-Konferenz mit internationalem Anspruch in Deutschland.

Das etwa 50 Trainer umfassende deutsche Netzwerk der ASTD hat neben der Wertediskussion insbesondere das Thema „Performance Improvement“ in den Mittelpunkt des Kongresses gestellt. Aktueller Input kommt von den internationalen Performance-Spezialisten Dr. Roger M. Addison und Dr. Roger Chevalier – und auch von deutschen Performance-Experten wie Klaus D. Wittkuhn sowie Thomas Lorenz.

Schon auf der Messe „Zukunft Personal 2009“, die im September 2009 in Köln durchgeführt wurde, war zu spüren,

dass der ganzheitliche Ansatz des Performance Improvement immer mehr Personal- und Organisationsentwickler, Trainer und Führungskräfte anspricht. Denn gerade in einer Krise muss eine Personalentwicklungsabteilung zur Performance-Abteilung werden, um Nutzen für ihr Unternehmen zu schaffen und es fit für Veränderungen und die Zukunft zu machen. Auf der Konferenz in Hannover wird es laut ASTD darum gehen, Trainern und Personalentwicklern praxisnah zu zeigen, wie sie ihre eigene Performance-Kompetenz steigern können. Sie sollten offen zugeben lernen, dass ein Seminar nicht immer die Lösung für ein Leistungsdefizit sei. Oft helfe ein neues Zielvereinbarungssystem, ein neues Vergütungssystem, eine Organisationsänderung oder ein individuelles Coaching viel besser.

Die Besucher des Kongresses sollen deshalb lernen, ihren Blick künftig dabei auf drei Ebenen der Leistungserbringung in Unternehmen zu richten: Auf die Organisations-, die Prozess- und die Aufgabenebene. Ein Performance Consultant muss nämlich versuchen, Leistungsprobleme und -lücken auf diesen drei Ebenen zu erfassen und jene Punkte herauszuarbeiten, bei denen Veränderungsmaßnahmen die größtmögliche Wirkung entfalten. Performance Improvement gerade jetzt wieder in das Bewusstsein der Trainer zu rufen, ist laut ASTD ein wichtiger Dienst an der Volkswirtschaft. Der Kongress soll auch zeigen, dass es – von der Analyse, der Messung von Leistungen, der Suche nach Verbesserungspotenzialen bis hin zur Gestaltung von neuen Strukturen – auch konkrete Performance-Werkzeuge gibt.

[www.astd2010.de](http://www.astd2010.de)

# seminarmarkt

01\_10

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

**Seminarmarkt**\_Sprachen lernen in Zeiten der Kurzarbeit s. 56

**Interview**\_Drei Fragen an Michael Kern s. 57

**Seminaranbieter**\_Profis, die Menschen bewegen s. 60

Auflage:  
40.000  
Exemplare



# Sprachen lernen in Zeiten der Kurzarbeit

**BILDUNGSMARKT.** Im Krisenjahr 2009 veränderte sich auch das Geschäft der Sprachschulen. Sie mussten auf von der Arbeitsagentur geförderte Weiterbildungsmaßnahmen umsatteln. Angebote für Kurzarbeiter spielen dabei überraschenderweise eine geringere Rolle als die Förderung von Arbeitslosen.

„Ein Boomgeschäft sind die Sprachkurse für Kurzarbeiter nicht“, resümiert Heidrun Englert, zweite Vorsitzende der Arbeitsgemeinschaft der 70 deutschen Inlingua Sprachschulen.

Die von der Arbeitsagentur geförderten Maßnahmen werden regional sehr unterschiedlich genutzt. „Im Osten läuft es gut, aber bei uns hier ist es eher ein zähes Geschäft“, sagt die Inhaberin der Inlingua Schule in Stuttgart. Dabei sei das Ange-

bot für die Firmen eigentlich eine gute Sache. Wer seine Mitarbeiter während der Kurzarbeit in einen Sprachkurs schicke, bekomme nicht nur die Kursgebühren, sondern auch einen Teil der Sozialabgaben erstattet.

Dass das Angebot nur wenig gefragt sei, liege auch am fehlenden Interesse der Mitarbeiter. Die seien eben motivierter, wenn das Geschäft laufe und eine echte Notwendigkeit bestehe, seine Sprach-

kenntnisse zu verbessern. Zum Beispiel aufgrund einer Expansion ins Ausland. Viele Firmen hätten derzeit aber auch andere Probleme.

„Die wissen oft nicht einmal, ob sie trotz Kurzarbeit über die Runden kommen“, befürchtet Englert. Andere wiederum lehnten das Angebot ganz ab. „Die haben noch nie etwas mit der Arbeitsagentur zu tun gehabt und wollen das auch jetzt nicht.“

## Fehler machen erlaubt

**Englisch lernen.** Mark Powell, einer der internationalen Gurus unter den Fremdsprachentrainern, sprach sich auf der Messe „Sprachen & Beruf 2009“ in Düsseldorf dafür aus, bestimmte Fehler beim Gebrauch der englischen Sprache einfach als „üblich“ zu akzeptieren.

Solange keine Missverständnisse aufträten, diene eine Vereinfachung der „Verkehrssprache“ Englisch der internationalen Begegnung. Akzeptiert werden sollte zum Beispiel der intensive Gebrauch der Worte „do“, „have“ und „make“. Auch wenn das „s“ der dritten Person beim Genitiv vergessen werde („my mothers car“) sei das nicht schlimm. „Who“ und „which“ zu verwechseln, könne ebenso toleriert werden wie den Unterschied von „something“ und „anything“ nicht zu kennen. In der internationalen Kommunikation (man spricht Globish) käme es vielmehr darauf an, flüssig und authentisch zu reden. Mark Powell outete sich als Fan des Internet-Portals „Youtube“. Es sei ein Geschenk für alle Sprachenlehrer, weil es dort sehr viele gut gemachte, englischsprachige Firmenpräsentationen gebe, sodass es eine Freude sei, sie als Lehrstoff zu nutzen.

Gudrun Porath ●



Oftmals sei es das aufwendige Antragsverfahren, das Unternehmen davon abschrecke, die für sie kostenlosen Angebote in Anspruch zu nehmen, beobachtet auch Vera Janssen, zuständig für Governmental Business bei den Berlitz Sprachschulen. So müssten die Firmen über einen längeren Zeitraum Kontakt zur Arbeitsagentur halten, um regelmäßig abzustimmen, wann Kurzarbeit stattfindet und wer in einen Kurs gehen könne. Außerdem sei es für viele Firmen lange Zeit unklar gewesen, welche Kursangebote und welche Sprachschulen im Rahmen der Kurzarbeiterförderung von der Arbeitsagentur überhaupt zugelassen seien. Anfang 2009 gab es nur sehr wenige „zertifizierte Anbieter“. Das änderte sich dann langsam von Woche zu Woche.

Berlitz hat wie einige andere geschäftstüchtige Sprachschulen auch spezielle Kurse für Mitarbeiter in Kurzarbeit entwickelt und vom Arbeitsamt genehmigen lassen. Die an der Kurzarbeit ausgerichteten Kurse (meist wird ein Tag in der Woche nicht gearbeitet) sind kürzer und haben spezielle Inhalte. So gibt es zum Beispiel Module, in dem die Mitarbeiter lernen, Telefonate auf Englisch zu führen. Andere fokussieren auf schwierige Verhandlungen oder technisches Englisch. „Die Nachfrage kam vor allem von größeren Firmen und weniger vom Mittelstand“, resümiert Janssen.

## Minimale Honorare von der Arbeitsagentur

Auf kürzere Kurse hat man sich auch bei Inlingua eingestellt. „Wir haben Module auf verschiedenen Stufen entwickelt“, sagt Inlingua-Vorsitzende Englert. „Die Firmen können dabei selbst entscheiden, wie viele Stunden sie haben möchten.“ Meist werden die Maßnahmen als geschlossene Kurse in der Firma durchgeführt. Denn bei offenen Kursen ist es schwierig, die Teilnehmer unter einen Hut zu bringen. Schließlich muss der Unterricht während der Arbeitszeit stattfinden, und jede Firma hat ihre Kurzarbeit zeitlich anders gestaltet. Mit zehn bis 15 Teilnehmern sind die geförderten Kurse deutlich größer als die normalen Kurse, die etwa bei Berlitz maximal sieben Teilnehmer haben. Grund dafür ist

## Drei Fragen an ...

**Michael Kern** ist einer der Geschäftsführer der KERN AG IKL Business Language Training & Co. KG, Frankfurt/M., einem an 36 Standorten deutschlandweit aktiven Dienstleister für Sprachentraining.  
www.kerntraining.com



Michael Kern

**Als ein seit 40 Jahren erfolgreicher Sprachdienstleister hat die KERN AG im Jahre 2005 den Sprachkursanbieter IKL übernommen. Welche Gründe sprachen dafür?**

**Michael Kern:** Unsere Kunden, große mittelständische Unternehmen und Konzerne, waren sehr zufrieden mit unserer Qualität in den Bereichen Übersetzen und Dolmetschen. Es zeigte sich, dass sie noch sehr viel enger mit uns zusammenarbeiten würden, wenn wir unser Portfolio in Richtung Sprachunterricht erweitern würden. Wir nutzten unsere Chance mit dem Kauf der IKL, die ein sehr gutes Unterrichtskonzept hatte, das auf die Wünsche von Business-Kunden einging. Da wir schon damals bundesweit aktiv waren, konnten wir schnell in den unterschiedlichsten Regionen neue Kunden gewinnen. Viele Konzerne – so stellte sich heraus – erwarten gerade von Sprachkursanbietern die bundesweite Präsenz vor Ort.

**Ein erheblicher Teil Ihres Sprachtrainings wird von Unternehmen für ihre Mitarbeiter gebucht. Wie haben sich die Anforderungen in den letzten Jahren verändert?**

**Michael Kern:** Die Personalabteilungen setzen Sprachkurse im Gegensatz zu früher sehr zielorientiert ein. Sie wollen wissen, was genau gelernt wird, und legen Wert auf eine Überprüfung, ob das gewünschte Sprachniveau auch tatsächlich erreicht wurde. Unternehmen wollen Mitarbeiter auf ganz konkrete Situationen mit einem ganz spezifischen Wortschatz vorbereiten. Wir erfüllen diesen Wunsch, indem wir zum Beispiel branchenspezifische Arbeitsmaterialien wie Telefonleitfäden oder Fallstudien ausarbeiten.

**Sollten Berufsanfänger eigentlich Chinesisch lernen, um der Globalisierung gewachsen zu sein?**

**Michael Kern:** Englisch wird auch weiterhin mit Abstand die wichtigste Sprache der Welt bleiben. Ich höre zwar ab und zu die Empfehlung, jetzt Mandarin zu lernen. Mein Eindruck ist aber, dass die Sprache einfach zu anders ist, um in ihrer Firma zu werden. Wichtiger als Mandarin-Unterricht scheint mir ein auf China ausgerichtetes intensives interkulturelles Training, um etwaige Fettnäpfchen zu vermeiden.

Interview: Martin Pichler ●

das Honorar, das die Sprachschulen von der Arbeitsagentur bekommen. Das liegt laut Inlingua-Mitarbeiterin Englert zwischen 4,20 bis 4,40 Euro pro Teilnehmer und Stunde und wäre damit bei kleineren Gruppen nicht voll kostendeckend. Insgesamt zieht Englert dennoch eine positive Bilanz. Das „normale“ Firmengeschäft sei zehn bis 15 Prozent gesunken. Das sei zwar nicht ganz durch die Maßnahmen für Kurzarbeiter ausgeglichen worden, aber dafür habe es Zuwächse bei den geförderten Kursen für Arbeitslose gegeben.

## Blended Learning auf dem Vormarsch

Ähnlich ist die Situation bei Berlitz. „Wir konnten unseren Umsatz halten und die Rückgänge im Firmengeschäft weitgehend ausgleichen“, sagt Mitarbeiterin Jannsen. Im Bereich der geförderten Maßnahmen habe man in diesem Jahr 6.000 Teilnehmer gehabt. 2008 waren es „nur“ 4.000 gewesen. Allerdings sei auch hier

der Zuwachs nicht allein auf die Kurse während der Kurzarbeit, sondern auch auf Maßnahmen für Arbeitslose zurückzuführen.

Von denen profitiert auch das Wall-Street-Institut, das seine Deutschlandfiliale in München eingerichtet hat und das sich auf Blended-Learning-Angebote spezialisiert hat. „Die geförderten Kurse sind unser drittes Standbein“, sagt Lex Baker, Institutional Services und Training Manager Germany. Derzeit sei auch beim Wall-Street-Institut ein Boom vor allem bei den Kursen für Arbeitslose zu beobachten. Der mache rund ein Viertel des Umsatzes aus. „Bisher waren unsere Zentren nur abends gut belegt, heute sind sie auch tagsüber voll und wir haben sogar in zusätzliche Hardware investiert“, freut sich Baker.

Die Maßnahmen für Kurzarbeiter seien dagegen erst langsam angelaufen. Da die Firmen ihre Mitarbeiter nicht in die Zentren schicken wollten, musste man erst zusätzliche Kurse entwickeln und zertifizieren lassen. Starten konnte man daher

erst im Juni 2009. Inzwischen habe man auch einige Großkunden, erhoffe sich aber 2010 noch mehr Zuwachs. Potenzial sieht Baker vor allem bei der sogenannten „WeGEBau-Förderung“, der Weiterbildung für Geringqualifizierte. Hier wurden die Regeln der Arbeitsagentur deutlich gelockert.

Ursprünglich war die Förderung auf ältere Mitarbeiter in kleinen Unternehmen beschränkt. „Heute wird auch der 25-jährige im Konzern unterstützt“, sagt Baker. Hier seien vor allem kurze Kurse gefragt. „Das können auch einmal nur 90 Minuten in der Woche sein“, erklärt der Manager. Inzwischen machten diese Angebote bereits fünf Prozent des Umsatzes aus. Aufgrund der Zunahme im „geförderten Bereich“ kann das Wall-Street-Institut 2009 in Deutschland sogar ein Umsatzwachstum von rund zehn Prozent verzeichnen. „Das wollen wir auch 2010 wieder erreichen“, sagt Baker. Vielleicht wird dann, wenn alles gut geht, auch das „klassische“ Firmengeschäft wieder anziehen.

Bärbel Schwertfeger ●



Manche Berater will man, manche Berater braucht man, die Projektpformer will man brauchen.

PERFORMER 2010

Projekt-, Service- und Krisenmanagement par Excellence

 <p>PETER H. BUCHENAU Performance Experte</p>	 <p>ANJA WALTER Senior Transition &amp; Projekt Manager</p>	 <p>UDO STADELMANN SAP Senior Consultant</p>
 <p>ALEXANDER HOFMANN Executive Consultant</p>	 <p>VOLKER RÖHLIG Projekt &amp; Service Manager</p>	 <p>GODELA TÖNNIES PMI Projektmanager</p>

Telefon: +49 9306 984 017 · info@the-right-way.eu · www.the-right-way.eu

## Gefällt Ihnen dieser Platz für Ihr Porträt?

Dann nutzen Sie unsere Februar-Ausgabe für Ihre Veröffentlichung

→ erscheint am 29.01.2010

→ Datenanlieferung bis 08.01.2010

Weitere Informationen erhalten Sie telefonisch unter 09 31/27 91 472 oder per E-Mail: anzeigen@uw-magazin.de

# Die Lehrer sind nicht immer schuld

**BABYLON-COACHING.** Mit der Methode „Babylon“ lassen sich psychische Blockaden aufdecken und auflösen, die Menschen daran hindern, eine bestimmte Sprache zu erlernen oder aktiv zu gebrauchen. Die Methode ([www.babylon-gls.com](http://www.babylon-gls.com)) nutzt systemische Strukturaufstellungen, um hinter „unerfindliche“ Ursachen zu kommen.

Wenn jemand als Erwachsener Probleme damit hat, eine Fremdsprache zu lernen, behauptet er gerne, unfähige Lehrer hätten ihm trotz seines unübersehbaren Talents in der Schule die Freude am Lernen und vor allem am Sprechen fremder Sprachen verdorben.

„Das ist zum Glück viel seltener, als es immer behauptet wird“, weiß Henriette K. Lingg, eine systemische Beraterin aus

München. Wenn intelligente Menschen, die eigentlich kein Problem mit fremden Sprachen haben dürften, trotzdem im Fremdsprachenunterricht scheitern, dann könne das auch an psychischen Blockaden liegen. Die Ursachen dafür seien häufig negative Erlebnisse in der eigenen Biografie – zum Beispiel, wenn in Tirol Italiener es als Verrat an ihrer nationalen Identität betrachten, Deutsch zu lernen

und umgekehrt. Solche Mechanismen laufen unbewusst ab.

Die Babylon-Methode haben Dr. Georg Gombos, Professor für interkulturelle Pädagogik, der Unternehmensberater Georg Senoner und die Beraterin Henriette K. Lingg im Rahmen eines universitären Forschungsprojekts entwickelt, um diese unbewussten Blockaden offenzulegen und bearbeitbar zu machen. Babylon wendet

## Sprachtraining mit Online-Videos

**Internet.** Für hochwertige Inhalte wird im Internet doch Geld bezahlt, diese Erfahrung machte das Sprachenportal „Lingua TV“ mit Business-Kunden und Privatleuten, die als Abonnenten (durchschnittlich 20 Euro im Monat) ihre Kompetenz im Umgang mit einer Fremdsprache steigern wollen.

Selbst der hektischste Arbeitsalltag hat seine kleinen Pausen. Und die könnte man auch dazu nutzen, sich im Umgang mit einer fremden Sprache zu üben, dachte sich Philip Gienandt, Geschäftsführer der Lingua TV GmbH in Berlin. Eine Sekretärin könnte sich zum Beispiel vor einem wichtigen Telefonat ein vierminütiges Video zum Thema „Fragetechniken“ im Internet anschauen. Anschließend könnte sie noch einige als „Spiel“ verpackte Übungen absolvieren, um dann gut vorbereitet zum Telefonhörer zu greifen. Die Videos zum Sprachenlernen zeigen, wie zum Beispiel die englische Geschäftssprache von Muttersprachlern in authentischen Situationen eingesetzt wird. Sie vergrößern den aktiven Wortschatz durch neue praxisrelevante Vokabeln und Redewendungen. Lingua TV ist vor allem für die betriebliche Weiterbildung entwickelt worden,

denn dieses Angebot soll viel Geld und Zeit für lange Wegstrecken und Reisen sparen. Für März 2010 wurde eine neue Plattform angekündigt, die noch stärker auf das Lernen am Arbeitsplatz ausgerichtet sein wird. Aber auch Privatpersonen können das Internet-Angebot nutzen.

Die Berliner Lingua TV GmbH wurde Ende 2006 gegründet und wird von den Geschäftsführern Sandra Gasber und Philip Gienandt geleitet. Ihr Team besteht aus Fremdsprachentrainern, Videoproduzenten und Internet-Spezialisten. Lingua TV gewann den von der UN für die weltweit besten E-Content-Angebote ausgelobten „World Summit Award 2009“ in der Kategorie „E-Learning und Education“, erhielt von der Jury der europäischen MEDEA Awards 2009 das Prädikat „highly commended“ und wurde 2008 mit dem Deutschen IPTV-Award ausgezeichnet. [www.linguatv.com](http://www.linguatv.com)

Philip Gienandt,  
Chef von Lingua  
TV, setzt auf  
Paid-Content.

Foto: linguatv



sich an Menschen, die mehrere Anläufe gemacht haben, um eine Sprache zu lernen, aber aus unerfindlichen Gründen nicht weiterkommen, oder Menschen, die schon vor längerer Zeit eine Sprache gelernt haben, aber an Blockaden beim Anwenden leiden.

Babylon ist ein Ansatz, der die systemische Strukturaufstellung nach Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer nutzt, um bei der Auflösung von Sprachblockaden zu helfen. Dabei werden folgende Ebenen betrachtet, die den Umgang mit einer fremden Sprache festlegen.

### 1 Die Geschichte mit der eigenen Sprache.

Auf einer unbewussten Ebene solidarisierten sich zum Beispiel Kinder mit ihren Geschwistern oder Eltern. Eine Frau stand mit Englisch auf Kriegsfuß, weil ihr Bruder wegen schlechter Englischnoten das Gymnasium verlassen musste

und sich seinen Berufswunsch nicht erfüllen konnte. Aufhören, das Schicksal eines anderen mittragen zu wollen, ist ein wichtiger Appell jeder Aufstellungsarbeit. Grundsätzlich fragt der Babylon-Coach: Wann bin ich zum ersten Mal mit der fremden Sprache in Kontakt gekommen? Wie hat sich diese Begegnung angefühlt? Wie ist die Sprache geschätzt worden in meiner näheren Umgebung? Wie hat sich der Kontakt zu dieser Sprache entwickelt?

### 2 Das Umfeld, in dem die Sprache genutzt wird.

Viele neigen dazu, sich zu überfordern. Sie wollen ein perfektes, schriftliches Sprachniveau erreichen, obwohl es in ihrem Fall ausreichen würde, sich im Alltag mündlich verständigen zu können. Es kommt darauf an, sich angemessene Lernziele zu stecken daraus eine machbare Umsetzungsstrategie abzuleiten.

### 3 Die eigenen Wünsche in Bezug auf die Sprache.

Wichtig ist, dass man sich vor dem Lernprozess darüber klar wird, was man selbst wirklich will. Wer in einer Fremdsprache akademische Seminare abhalten will, muss anders vorgehen, als jemand, der „nur“ die Fernsehnachrichten verfolgen will.

### 4 Die eigene Bewertung der fremden Sprache.

Hier wird noch einmal die persönliche Entwicklung des Lerners analysiert. Es kann notwendig sein, eine bestimmte Fremdsprache zu erlernen, aber „mag“ der Lerner sie auch? „Schwierig wird das Lernen immer dann, wenn man den Lernstoff negativ bewertet, sich dessen nicht bewusst ist und dann gegen das Unbewusste ankämpft“, erklärt Lingg.

Gudrun Porath ●

## PERSONAL- UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG



### Erfolgreich online weiterbilden

Die tele-akademie ist das erfolgreiche Dienstleistungs- und Kompetenzzentrum für Online-Lernen. Online-Kurse mit qualifizierter Betreuung:

- Expertin für neue Lerntechnologien,
- Tele-Tutor-Training,
- Management/ virtuelle Teamarbeit,
- Programmierkurse und
- Web-Design

Als erfahrener Kooperationspartner von Hochschulen und Wirtschaft im Bereich des E-Learning bieten wir:

- Konzeption und

- Management von E-Learning-Projekten,
- Erstellen oder Lizenzierung von Lerninhalten und
- Evaluation



**tele-akademie der Hochschule Furtwangen**  
Robert-Gerwig-Platz 1  
D-78120 Furtwangen  
Tel. +49-(0)7723 9202680  
Fax +49-(0)7723 9202681  
tele-ak@hs-furtwangen.de  
www.tele-ak.de

## PERSONAL- UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG

### Haufe Akademie

Wissen vermitteln und Unterstützung bieten, es erfolgreich anzuwenden – das ist seit über 30 Jahren das Markenzeichen der Haufe Akademie.

Mehr als 35.000 Teilnehmer bauen jährlich je nach Themenstellung ihre Kompetenzen aus. Dazu bieten wir ein praxisorientiertes Programm zu allen betrieblichen Bereichen:

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

Immobilienmanagement  
Das komplette Angebot sowie weitere Beratungsdienstleistungen können auch firmenintern, bei Ihnen vor Ort, durchgeführt werden.

Unser Seminartipp:  
**Junior Management Programm (JuMP)**  
Start: 01.02.2010  
Niedernberg/  
Nähe Aschaffenburg  
5.890 €

Details:  
[www.haufe-akademie.de/9252](http://www.haufe-akademie.de/9252)



**Haufe Akademie GmbH & Co. KG**  
Lörracher Straße 9  
79115 Freiburg  
Tel. 0761 4708-321  
Fax 0761 4708-291  
service@haufe-akademie.de  
www.haufe-akademie.de

## Seminarmarkt 2010

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

**Auflage:  
bis zu 50.000  
Exemplare**

### THEMEN UND TERMINE BIS APRIL 2010

w+w Ausgabe	Top-Thema im Seminar- markt von w+w	zusätzliche Sonderbeilage in acquisa oder Personalmagazin	
			
	20.000 Exemplare	20.000 Exemplare	30.000 Exemplare
Februar 2010	Change-Management		Personalmagazin 03/10 Erscheinung: 24.02.10
März 2010	Vertriebstraining für Messeauftritte	acquisa 03/10 Erscheinung: 03.03.10	
April 2010	Coaching (Schwerpunkt Bewerbung)		Personalmagazin 05/10 Erscheinung: 22.04.10

### Preise im Seminarmarkt

#### Porträts

- 1/4 Seite:** 850 Euro
- 1/2 Seite:** 1.650 Euro
- 1/1 Seite:** 3.500 Euro

#### Nachlässe

- Ab 2 x:** 5%
- Ab 5 x:** 10%
- Ab 10 x:** 20%

\*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 Fachmedia 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



# Weiterbildung?

gesucht &  
gefunden bei  
seminus.de

Über 100.000  
Termine online

Bundesweite Angebote zu allen beruflichen Weiterbildungsthemen

Info-Kontakt für Weiterbildungsanbieter:  
Tel. (030) 390 88 350, wuw@seminus.de

seminus 

# Themen im Februar

DIE AUSGABE 02/2010 ERSCHEINT AM 29. JANUAR 2010

DAS UNBEKANNTE ERFORSCHEN

## Organisationsentwicklung

Wir berichten vom Kongress „X-Organisationen“ über aktuelle Probleme und Lösungsansätze der systemischen Organisationsentwicklung. Und wir fragen nach, wo erfolgreiche Organisationsentwickler ausgebildet werden und was sie unbedingt gelernt haben sollten, um sich in Krisenzeiten auf dem Markt behaupten zu können.



PROJEKTMANAGEMENT

### Flughafen München

Für ihr Projekt, das hauseigene Projektmanagement zu verbessern, wurde Claudia Donig vom Münchener Flughafen mit dem „Deutschen Excellence Award 2009“ ausgezeichnet. Bei uns verrät die Erfolgsfrau, worauf es in der Praxis wirklich ankommt.



PORTRÄT

### Johannes Galli

Johannes Galli, Clown, Schauspieler und seit 20 Jahren Experte für Unternehmenstheater, begleitete lange Jahre Change-Prozesse in großen Konzernen. Über seine Erfolge und seinen Frust redet er ganz offen in „wirtschaft + weiterbildung“.



#### 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.P.);  
martin.pichler@wuw-magazin.de  
Karin Seeber; karin.seeber@wuw-magazin.de  
Mirjam Fischer; mirjam.fischer@wuw-magazin.de

#### Redaktionsassistentz

Brigitte Pelka  
Tel. 0761 3683921, Fax 0761 3683105  
E-Mail: brigitte.pelka@haufe.de

#### Autoren dieser Ausgabe

Dr. Barbara Heitger, Gudrun Porath,  
Bärbel Schwertfeger, Oliver Steeger, Irene Winter

#### Grafik/Layout

Maria Nefzger  
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG

#### Verlag

Haufe-Lexware GmbH & Co. KG  
Munzinger Straße 9, D-79111 Freiburg  
Verlagsleitung: Reiner Straub  
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

#### Titelbild

DUW, Berlin

#### Druck

Echter Druck, Würzburg

#### Anzeigen

Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2008  
Anzeigenleitung (verantw. 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@haufe-fachmedia.de  
Anzeigendisposition:  
Christine Wolz, Tel. 0931 2791472  
Fax 0931 2791477  
christine.wolz@haufe-fachmedia.de

Anzeigenschluss: 4 Wochen vor Erscheinen

Mitglied der Informationsgemeinschaft  
zur Feststellung der Verbreitung  
von Werbeträgern e.V. 

#### Abonnentenservice

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

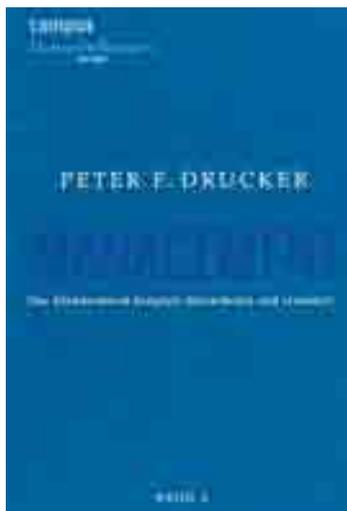
#### Erscheinungsweise

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-fachmedia.de/mediacenter



**Peter F. Drucker (Mit Joseph A. Maciariello):**  
 Management. Das Standardwerk.  
 Überarbeitete und erweiterte Auflage.  
 Campus Verlag, Frankfurt 2009,  
 2 Bände: 334 und 398 Seiten  
 79,90 Euro

Klassiker

## Grundsätzlich Drucker

Drucker ist der Vater des modernen Managements. Er hat es als erlernbare Wissenschaft etabliert und in einen sozialen und gesellschaftlichen Kontext gestellt. Das ist allgemeiner Konsens. Diese Lebensleistung ist bewundernswert. Das Grundlagenwerk Druckers, in Form von zwei Bänden im Schmuckschuber neu aufgelegt, könnte getrost als historisch vom interessierten Personaler und Weiterbildungsprofi abgegan werden. Klar wäre es sinnvoll, sich mit Druckers Werk zu befassen. Sicher gäbe es wichtige Impulse, die das Verständnis von Wirtschaft und ihrer Akteure fördern würden. Aber die Mühe wäre gewaltig, denn immerhin handelt es sich um insgesamt 732 dicht beladene Seiten – was die Inhalte angeht. Eine Fleißaufgabe also für den Zeitpunkt x, an dem man mal Muße und Zeit dafür hat. Also nie.

„Die wichtigsten Entscheidungen in einer Organisation sind Personalentscheidungen.“ Da würde doch jeder aus der Profession zustimmen, und er stimmt damit Peter Drucker zu, der die fünf Entscheidungsschritte und fünf Grundregeln bei Personalentscheidungen in „Management“ vorstellt, ebenso wie er sich damit beschäftigt, wie die Trefferquote gesteigert und erfolgreiche Personalentscheidungen getroffen werden können. Allererste Voraussetzung: Personalentscheidungen werden zur Chefsache gemacht, und zwar auch auf den unteren Hierarchiestufen. Wofür mancher engagierte Personaler immer wieder kämpfen muss, stellt Drucker als selbstverständliche Regel auf. Und dies ist bei Weitem nicht das einzige Kapitel, das die Profession direkt betrifft und warum die Lektüre von „Management“ jetzt lohnt und nicht erst am Tag x.

„Die Effektivität des Wissensarbeiters ist abhängig von seinem Chef oder seinen Chefs.“ Sagt Peter Dru-

cker und stellt sieben Schlüssel zum erfolgreichen Chefmanagement auf. Darunter fasst er den wichtigsten Punkt: „Jeden um seinen oder ihren Input bitten und jedem den eigenen Input geben.“ Druckers handfeste Art, Probleme anzupacken, hilft bei der Analyse, warum es so oft hakt in der Zusammenarbeit im Team, bei der Arbeit in Hierarchien und wo Kommunikationsschulungen ansetzen müssen.

„Wer bin ich? Was sind meine Stärken? Wie arbeite ich? Wohin gehöre ich? Welchen Beitrag leiste ich?“ Druckers Überlegungen lassen sich nicht aus der Distanz betrachten. Dies ist keine theoretische Abhandlung über Managementstrategien. Es geht um die ganze Organisation und die Menschen darin. Der Wissensarbeiter, den Drucker definierte, muss sich diese Fragen stellen, und zwar nicht, um in der Organisation erfolgreich zu sein, sondern überhaupt.

Die Neuauflage von „Management“, die Druckers wichtige Schriften zum Thema zusammenstellt, ist ein Fundus für Personaler, nicht nur „nice to have“, sondern grundsätzlich.



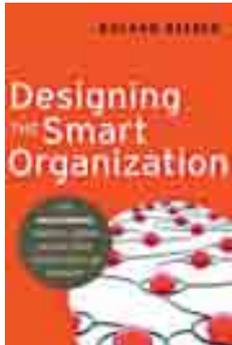
Foto: Drucker Institute

### AUTOR

#### Peter F. Drucker

hätte am 19. November 2009 seinen 100. Geburtstag gefeiert. Als europäischer Emigrant setzte er sich in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts in den USA mit Strukturen der Organisation auseinander und beschrieb visionär die Arbeitswelt der Zukunft. Er etablierte Management als erlernbaren Beruf und Wissenschaft.

## Lernarchitektur als Unternehmensstruktur



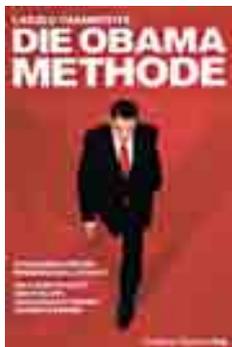
Eine gute Lernfunktion eines Unternehmens leitet üblicherweise die Lernziele der Mitarbeiter aus erwarteten Änderungen des Geschäfts ab, Stichwort „Business-Driven-Learning“. Der Personalentwickler agiert als Business-Partner. Selbst diesen Idealzustand müssen sich viele Professionelle noch erarbeiten. Roland Deiser geht mit seinem Buch noch einen Schritt weiter. Er fordert das „Learning-

Driven-Business“, in dem aus einer lernenden Organisation Schlüsse gezogen werden, wie das Geschäft zu laufen hat. Anstatt mit Lernen auf die Anforderungen zu reagieren, reagiert das Geschäft auf die Ergebnisse des Lernens. Deisers Überlegungen sind einleuchtend und faszinierend und erfordern ein komplettes Umdenken nicht nur in den Corporate Universitys oder vergleichbaren Funktionen,

sondern vor allem auf Führungsebene. Beispiele aus der Firmenrealität liefert Deiser in zehn Fallbeispielen.

**Roland Deiser:**  
Designing the Smart Organization: How Breakthrough Corporate Learning Initiatives Drive Strategic Change and Innovation. John Wiley & Sons Verlag, San Francisco 2009, 337 Seiten, 39,99 Euro

## Bericht aus Washington



Laszlo Trankovits ist Auslandskorrespondent der dpa-Nachrichtenagentur in Washington. Als solcher hat er den Wahlkampf des 44. US-amerikanischen Präsidenten verfolgt und seine ersten Bewährungsproben im Amt. Aus diesen Erfahrungen speist sich sein Buch, das bisweilen recht interessante Einblicke in das Arbeitsleben eines Korrespondenten enthält.

Trankovits Analyse von Obamas Umgang mit den neuen

Medien ist verknüpft mit Fakten zum Siegeszug neuer Medien. Die Sachverhalte von Obamas Wahlkampfstrategie sind jedoch bereits bekannt und in anderen Büchern über den „digitalen“ Präsidenten klarsichtiger dargestellt worden. Trankovits reiht eher einzelne Begebenheiten aneinander und wie Obama auf Herausforderungen reagiert hat. Insofern ist das Buch sehr interessant zu lesen, auch als Zustandsbeschreibung des

medialen Umbruchs, die systematische Darstellung einer Methode ist es aber nicht.

**Laszlo Trankovits:**  
Die Obama-Methode. Erfolgsstrategien für die moderne Mediengesellschaft. Was Wirtschaft und Politik von Barack Obama lernen können. F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen, Frankfurt am Main 2010, 224 Seiten, 24,90 Euro

## Coaching durchleuchtet



Die Autoren des Coaching-Buches rollen den Markt von wissenschaftlicher Seite her auf. Michael Stephan und Peter-Paul Gross sind Professor und Assistent am wirtschaftswissenschaftlichen Institut der Philipps-Universität Marburg. Als solche haben sie sich dahintergeklemmt, zunächst den Coaching-Markt zu durchleuchten. Es ist ihnen erstmals gelungen, belastbare Zahlen zu dieser boomenden

Branche zu ermitteln, Gehälter, Einkaufsverhalten der Personalentwickler und Arbeitsbedingungen der Coaches zu beschreiben.

Auf Basis dieser grundsätzlichen Fakten, die ebenfalls in ihrem Buch veröffentlicht sind, analysieren die beiden Wissenschaftler die ganze Profession und stellen sie in einen größeren Rahmen, der auch Methoden und Ansätze des Coachings enthält. Herz- und

Sahnestück des Buches ist das Kapitel „Angebot und Nachfrage nach Coaching aus betriebswirtschaftlicher Sicht“.

**Michael Stephan, Peter-Paul Gross, Norbert Hildebrandt:**  
Management von Coaching. Organisation und Marketing innovativer Personalentwicklungsdienstleistungen. Kohlhammer Verlag, Stuttgart 2009, 199 Seiten, 29,00 Euro



„ Wir kennen ... nur wenige Techniken, um neue Dinge zu kreieren. Heute ist das größte Problem der Menschheit nicht Krieg oder Krise, sondern armseliges, unkreatives Denken. “

**Edward de Bono**, Kreativitätsguru, in einem Interview mit der „WirtschaftsWoche“ (Nr. 49) vom 30. November 2009 über sein neues Buch „Think!“.

„Es ist naiv zu glauben, dass es nie mehr eine Krise geben wird. Dafür ist die Welt viel zu komplex. Wir können nur die Häufigkeit von Krisen verringern und für den Ernstfall selbst besser vorsorgen.“

**Josef Ackermann**, Vorstandschef der Deutschen Bank AG, in der „Süddeutschen Zeitung“ vom 20. November 2009.

„Ein Tagebuch zu führen, half meiner persönlichen Entwicklung.“

**Stefan Sagmeister**, weltbekannter Designer, in „Welt Kompakt“ vom 20. November 2009, über seinen Karriereweg, der ihn aus der Provinz nach New York führte.

„Ich bin unkonzentriert, vergesslich, und mein Gehirn gibt jeder Ablenkung nach. Ich lebe ständig mit dem Gefühl, eine Information zu versäumen oder zu vergessen.“

**Frank Schirrmacher**, einer der Herausgeber der FAZ, im „Spiegel“ (47/2009) über seine Probleme mit dem Internet.

„Wir werden ständig durch Mails, SMS, Nachrichten gestört. Das ist tatsächlich so etwas wie Körperverletzung. Das führt zu einer Vermenschung des Hirns.“

**Frank Schirrmacher**, ebenfalls zu den Nachteilen des Internets – etwas plastischer formuliert für die „BILD-Zeitung“ vom 20. November 2009.

„Führen hat nichts damit zu tun, Anweisungen zu geben oder Entscheidungen zu fällen. Es geht darum, Menschen zu ermutigen.“

**Henry Mintzberg**, Professor für Unternehmensstrategie an der McGill University, Montreal, im „Handelsblatt“ vom 23. Oktober 2009.

„Vertrauen in sich selbst ohne Kompetenz ist gleich Arroganz.“

**Henry Mintzberg**, Professor für Unternehmensstrategie an der McGill University, Montreal, im „Handelsblatt“ vom 23. Oktober 2009.

„Erwachsene sind nicht wesentlich willensstärker als Vierjährige.“

**Heiko Ernst**, Chefredakteur von „Psychologie heute“, in seinem Editorial in Heft 1/2010.

„Wir können die allerbesten biologischen und genetischen Anlagen haben. Das nützt nichts. Es muss jemand da sein, der uns zeigt, wie und wofür wir unser Gehirn benutzen. Wir dürfen deshalb Kinder ... nicht sich selbst überlassen.“

**Gerald Hüther**, Hirnforscher, in der „Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung“, 1. November 2009.

„Um die Probleme dieser Krise zu lösen, braucht man keine neuen Technologien, sondern nur Charakter und Mut.“

**Geoff Colvin**, Chefredakteur „Fortune“ (21/2009).

# General Management

## Programm

Ganzheitliche Kompetenzentwicklung für Menschen in Führungspositionen

**Vertrauen ist ein wertvolles Gut in diesen Zeiten. Management- und Leadership-Kompetenzen sind für Führungskräfte deshalb unverzichtbar geworden. Unternehmen wissen, dass sich eine Investition in die fachliche aber zunehmend auch in die soziale und ethische Kompetenz Ihrer Führungskräfte auszahlt. Welch größeres Kapital kann ein Unternehmen haben als das Vertrauen in seine Produkte, seine Dienstleistung, seine Manager und Führungskräfte?**

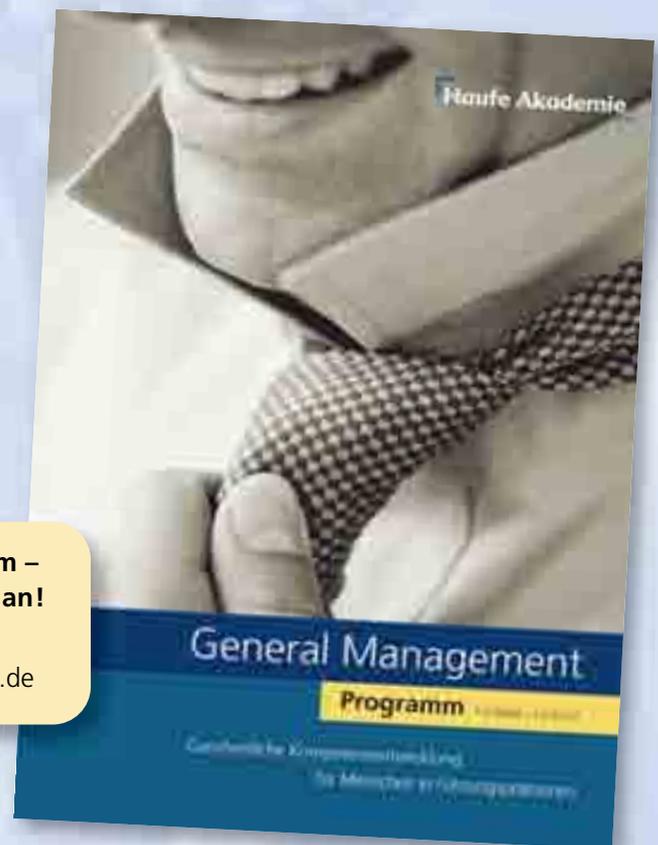
Im General Management Programm der Haufe Akademie finden Sie die richtigen Programme und Seminare mit fundierten Inhalten, die Sie für die erfolgreiche Gestaltung Ihrer Management- und Führungsaufgaben benötigen:

- Junior Management Programm (JuMP)
- Leadership Programm
- Seminare für Manager und Führungskräfte

Wachsen Sie über die eigenen Funktionsgrenzen hinaus, denken Sie gesamtunternehmerisch und begegnen Sie Ihren komplexen Aufgaben im Management mit Wissen und Kompetenz effektiv und wirkungsvoll.

**Das General Management Programm –  
fordern Sie noch heute Ihr Exemplar an!**

Per Telefon: 0761 4708-944  
Per E-Mail: Heidi.Klier@haufe-akademie.de



## Der direkte Weg zum Reiss Profile

Reiss Profile Germany GmbH und Reiss Profile Europe B.V. –  
**exklusive Lizenzinhaber** von Professor Dr. Steven Reiss  
für das Reiss Profile in Deutschland und weiteren europäischen Ländern



Thomas Staller



Peter Boltersdorf



John M. Delnoy

### Ihr zentraler Ansprechpartner für:

- Reiss Profile Anwendung und Qualitätssicherung
- Reiss Profile Masterausbildung und Instructor Lizenzierung
- Europäische Länderlizenzen

### Unsere Leistungen:

- Ausbildung von Personalberatern, Trainern und Coaches
- Weiterbildungs-, Support- und Networkangebote
- Führungsberatung und Coaching zur optimalen Leistungsentfaltung

**Ausbildung zum  
Reiss Profile Master  
Dauer 3 Tage  
Preis: € 2.500,- (+ MwSt.)**

*Stand: Januar 2010*

**Weitere Informationen: [www.reissprofile.eu](http://www.reissprofile.eu)**

Reiss Profile Germany GmbH · Kollwitzstrasse 40 · 10405 Berlin · Tel. +49 (0)30.44 01 76 89 · [info@reissprofile.eu](mailto:info@reissprofile.eu)