Das Magazin für Führung, Personalentwicklung und E-Learning

wirtschaft weiterbildung

01_12

www.wuw-magazin.de

Mat.-Nr. 00107-5093

Unendliche Geschichte_Reinhard Sprenger und die Motivation s. 16

Leidensgeschichte_Konzerne gegen Krankheit und Burn-out s. 32

Erfolgsgeschichte_20 Jahre Learntec in Bildern s. 44

Chief Learning Officer

So fördert BMW gemeinsames Führungsverständnis

Ingo Jäckel, Organisations- und Personalentwickler in der BMW AG, München, erreichte den 1. Platz in unserem Wettbewerb „Chief Learning Officer 2011“

HAUFE.

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

Lernen weltweit vernetzt.

KMK
IDEEN VERBINDEN.
Karlsruhe –
Messen und Kongresse

www.learntec.de

31. Januar –
2. Februar 2012

Messe Karlsruhe

LEARNTEC

Lektionen aus 20 Jahren Learntec

Vergangenheit. Die Entwicklung der Learntec (siehe ab Seite 48) ist eine Erfolgsstory. Mein trotzdem kritischer Rückblick:
1. Die ganz großen Aussteller von IBM über Microsoft bis Siemens haben sich im Laufe der Jahre wieder aus dem E-Learning-Markt verabschiedet. Heute sind jene (wie imc oder digital publishing) die Anführer, die 1998 als Unbekannte auf kleinster Standfläche starteten. Wo sind heute die Gründer, die mit nur einem Prototypen und einem auf den Kopf gestellten Businessmodell die Zukunft erobern wollen?
2. Mobil Learning zum Beispiel gibt es nicht, weil Pädagogen es fordern, um irgendein Lernpensum zu schaffen, sondern weil es internetfähige Handys gibt. Die E-Learning-Branche war nie Trendsetter, sondern immer kreativer Verwerter der technologischen Entwicklung. Es kommt darauf an, auch weiterhin möglichst schnell das didaktische Potenzial von Innovationen zu erkennen.
3. Die Learntec hatte immer attraktive Partnerländer, doch die ausländischen Anbieter kamen nur, wenn ihr Land dran war und dann nie wieder. Internationalisierung klappt einfach nicht.
4. Das große Plus der Learntec besteht darin, dass regelmäßig eine investitionsbereite Besucherschar zur Messe kommt und dort seit 20 Jahren das findet, was sie sucht: Viele kompetente Gesprächspartner an einem Ort mit Lösungen für ihre Probleme. Weiter so!

Zukunft. Ab sofort wollen wir unsere Kompetenz in Sachen „Personal- und Organisationsentwicklung“ noch deutlicher unter Beweis stellen. Dazu haben wir jetzt eine gleichnamige Rubrik (ab Seite 24) ins Heft gerückt. Gestaltet wird sie von unserer Kollegin Kristina Enderle da Silva, die bereits bei unserer großen Schwester, dem „Personalmagazin“, für den Bereich Personalentwicklung zuständig ist und vielfältige Erfahrungen mit den Themen Führung und Organisation gesammelt hat.

Leserservice. Sichern Sie sich jetzt Ihre kostenlose Eintrittskarte für die Learntec 2012! Schicken Sie bis zum 25. Januar eine E-Mail an messekarten@haufe.de und geben Sie bitte Ihre vollständige Postanschrift an.

Glück und Erfolg im Neuen Jahr wünscht

Martin Pichler, Chefredakteur

Achtung!
Spitze Zielgruppe!

Der Entscheider-Channel für Personal-manager.

Zielsichere B2B-Kommunikation an Fach- und Führungskräfte. Buchen Sie online, print oder crossmedial.
www.haufe.de/personal

Mediainformationen unter:
Tel. 0931 2791-770 oder

www.haufe.de/mediacenter

HAUFE.

Diplomprogramm

> Weiterbildungsdiplom HSG
Professional Learning Executive (PLE-HSG)

Die **kompakte Ausbildung für Bildungs**verantwortliche mit aktuellen Ansätzen und Methoden im Bereich Professional Learning. Modularer Aufbau (40 ECTS) und Abschluss mit einem Diploma of Advanced Studies (DAS) der Universität St.Gallen (HSG).

Zertifikatsprogramme

> CAS in Training und Lernbegleitung
Certified Program Manager (CPM-HSG)

> CAS in Bildungsmanagement
Certified Learning Officer (CLO-HSG)

Programme aus 7 Modulen (18 ECTS) nach einem Blended Learning Design. Abschluss mit einem Certificate of Advanced Studies (CAS) der Universität St.Gallen (HSG). Detaillierte Informationen zu den Zertifikatsprogrammen, den Seminaren, den Beratungs- und Forschungsdienstleistungen vom Swiss Centre for Innovations in Learning finden Sie auf: www.scil.ch

Institut für Wirtschaftspädagogik
Universität St.Gallen
scil,

inhalt 01_2012

titelthema **Ingo Jäckel, Organisations- und Personalentwickler in der BMW AG, ging mit seinem Konzept „Treffpunkt Führung“ als Sieger unseres Wettbewerbs „Chief Learning Officer 2011“ hervor.**

06 blickfang

aktuell

08 Nachrichten
Neues aus der Weiterbildungsbranche

menschen

16 Zurück zum Fixgehalt und weg von der Frauenquote
Reinhard K. Sprenger, Autor des Bestsellers „Mythos Motivation“, sorgte auf dem „HR Gipfel 2011“ für die Provokationen

titelthema

18 Chief Learning Officer 2011
Das Gewinner-Konzept „Treffpunkt Führung“ setzt auf angeleitete Reflexion im Kollegenkreis und mit dem Vorgesetzten

Personal- und Organisationsentwicklung

24 Weiterbilden bei Fraport: Selbst ist der Mitarbeiter
Mit der „Q-Card“ will Fraport seine Mitarbeiter zu eigenverantwortlicher Weiterbildung motivieren

28 Realität erkannt, doch keine Gefahren gebannt
Studie: Herausforderung des demografischen Wandels erkannt, dennoch fehlt es vor allem an Weiterbildungen für Ältere

32 Wenn der Chef ein Frühstück spendiert
Betriebliches Gesundheitsmanagement: Von den Gewinnern des „Corporate Health Awards 2011“ lernen

24

fachbeiträge Um Mitarbeiter zu mehr Eigeninitiative zu motivieren, setzt Fraport auf die „Q-Card“.

48

learntec-special Die Bildungsmesse „Learntec“ hat Grund zur Freude: 2012 feiert sie ihr 20-jähriges Jubiläum.

Training und Coaching

36 Den Menschen hinter der Maske sehen lernen
Eine neue Train-the-Trainer-Ausbildung lehrt, wie Trainer dauerhafte Verhaltensänderungen einleiten können

40 Vom Sport lernen, heißt führen lernen
Wie tauglich sind Konzepte aus dem Spitzensport für Personalentwickler und Trainer? Ein Überblick

44 Über 387.000 Deutsche nutzen Fernlehrgänge
Fernunterrichtsstatistik: deutlicher Teilnehmerzuwachs, Boom-Sektor ist das akademische Fernstudium

Messen und Kongresse

48 20 Jahre Learntec
Rückblick: Wichtige Meilensteine auf dem Weg zur Leitmesse. Langjährige Aussteller blicken zurück

56 Glänzende Stimmung vor dem Start
Bereits Mitte Dezember hatte die Learntec 2012 die Ausstellerzahlen des Vorjahres erreicht

Rubriken

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

KERN IKL BUSINESS LANGUAGE TRAINING

Sprachentraining
für Fach- u. Führungskräfte

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

069 - 7 56 07 39-0

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

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

KERN IKL Sprachzentren unter anderem in:

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

WER Der Vorstandsvorsitzende der BMW AG, Norbert Reithofer, präsentiert (auf dem Beifahrersitz sitzend) zum ersten Mal der Öffentlichkeit die neue, sechste Generation der BMW Dreier-Reihe.

WAS 3.000 Beschäftigte standen vor dem Werkstor in München Spalier, und Hunderte von Mitarbeitern durften sich mit ihren Unterschriften auf der Karosserie eines neuen Dreiers verewigen.

WAS NOCH Dieser Schnappschuss wurde am 14. Oktober 2011 am BMW-Konzernsitz in München von dem Fotoreporter Joerg Koch für die Nachrichtenagentur dapd geschossen.

Identitätsstiftende Rituale. Wenn, wie im Oktober, ein neues Modell der Weltöffentlichkeit vorgestellt wird, dann zelebriert die BMW AG das fast so wie einen Stapellauf. Der Vorstandsvorsitzende kommt, hält eine Rede über die führende Marktposition, die man mit dem neuen Modell ausbauen will, und lässt sich dann zum konzerneigenen Ausstellungsraum fahren.
Ein wichtiges Detail bei diesem Ritual besteht darin, dass (laut Werkszeitung) vorab Hunderte von Mitarbeitern ein Exemplar des neuen Automodells mit ihrer Unterschrift signieren dürfen und damit für die Nachwelt dokumentieren, dass sie als Individuum einen Beitrag zum Ganzen geleistet haben. Wie zu hören ist, drängen die Mitarbeiter ohne Unterschied danach, „ihr“ Produkt zu signieren – nicht nur weil sie stolz auf ihre Arbeit sind, sondern weil dieses Ritual auf wundersame Weise Identität stiftet.

HAUFE. AKADEMIE

General Management

Programm

Ganzheitliche Kompetenzentwicklung für Menschen in Führungspositionen

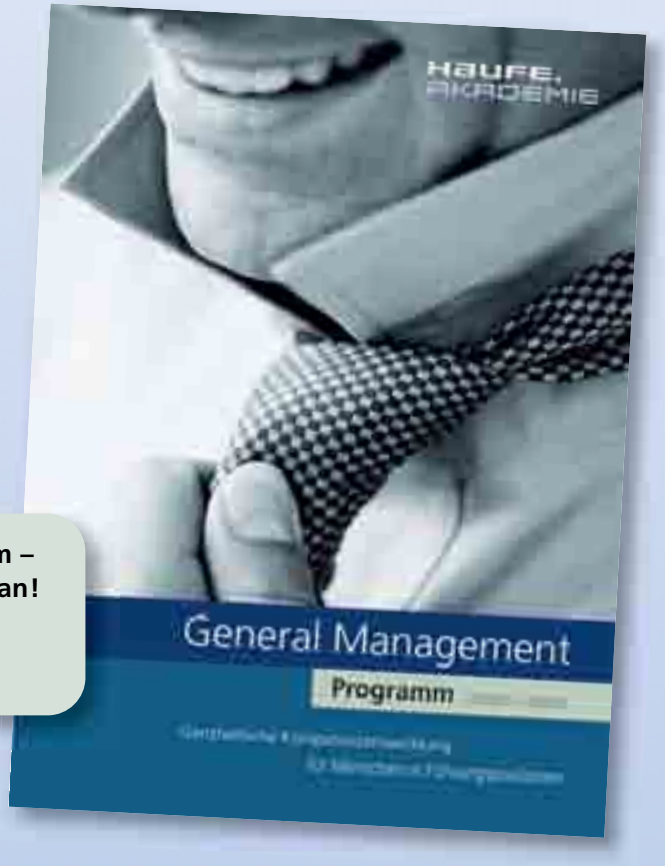
Zukunftsfähiges Management braucht Kompetenzfortschritt, um auf dynamischen Märkten mit zunehmend komplexen, unsicheren Rahmenbedingungen handlungsfähig zu bleiben. Das General Management Programm der Haufe Akademie fördert Ihr berufliches und persönliches Wachstum. Es sichert den Erfolg Ihres Unternehmens im Wettbewerb von morgen.

Innovative Strategien, passende Führungsinstrumente und praxiserprobte Methoden steigern Ihren Wirkungsgrad als Manager und Führungskraft.

Das General Management Programm der Haufe Akademie unterstützt Sie mit ganzheitlichen strategischen Lösungen und erprobten Leadership-Ansätzen aus der Praxis für die Praxis:

- **Junior Management Programm (JuMP)**
- **Leadership Programm**
- **NEU: Leadership Programm für Senior Manager**
- **Seminare für Manager und Führungskräfte**

Erweitern Sie Ihr Managementwissen, stärken Sie Ihre persönlichen Kompetenzen und bewältigen Sie so jede neue Herausforderung.



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

Telefon: 0761 898-4433
Hatun.Karakaya@haufe-akademie.de

www.haufe-akademie.de/gmp

Foto: Pichler

Vera F. Birkenbihl im Jahr 1995 in ihrem Arbeitszimmer bei TV-Aufnahmen für eine 3-SAT-Dokumentation.

EXPERTIN FÜR GEHIRNGERECHTES LERNEN

Vera F. Birkenbihl ist tot

Die auch in der breiten Öffentlichkeit bekannte Autorin und Kommunikationstrainerin Vera Felicitas Birkenbihl starb am 3. Dezember 2011 an den Folgen ihrer Krebserkrankung. Sie wurde 65 Jahre alt.

Die gebürtige Münchnerin, die in den letzten Jahren in Osterholz-Scharmbeck bei Bremen lebte, wurde durch ihre Forderung nach einem „gehirngerechten" Lernen bekannt (Bestseller: „Stroh im Kopf? Vom Gehirn-Besitzer zum Gehirn-Benutzer"). Außerdem brachte sie einer ganzen Generation von Verkäufern bei, zuerst Fragen zu stellen, bevor man Angebote unterbreitet („Fragetechnik statt Sagetechnik"). Mitte der 90er-Jahre machte Birkenbihl auch durch ein Train-the-Trainer-Seminar auf sich aufmerksam, das wegen der großen Nachfrage in einer Stadthalle abgehalten wurde. Außerdem erfand sie eine neue Methode des Sprachenlernens, die versprach, ohne Vokabelpauken auszukommen.

Birkenbihls Spezialität war es, schwierige Inhalte von der Gehirnforschung bis zur chinesischen Grammatik so stark zu vereinfachen, dass sie wirklich jeder verstehen konnte. Sie arbeitete zuletzt an neuen Formen der „spielerischen Wissensvermittlung" und publizierte dazu auf der Homepage ihrer Birkenbihl-Internet-Akademie.

ONLINE EDUCA BERLIN 2011

360 Referenten

Die 17. Online Educa (OEB), die größte internationale E-Learning-Konferenz, die im Dezember in Berlin stattfand, konnte sich mit 2.145 Teilnehmern aus 96 Ländern auf Vorjahresniveau halten (2.197 Besucher aus 108 Ländern). Bemerkenswert: Zum ersten Mal stellten die Niederländer und nicht mehr die Deutschen die größte Besuchergruppe. Erfolgreich war eine Konferenz in der Konferenz („Business-Educa"), die sich speziell mit arbeitsplatznahen Lerntechnologien befasste. Außerdem gehörte ein interaktives Learning Café und der Gründungs-Workshop der Internet-Seite „Learningscenarios.org" zu den Highlights.

INTERNATIONAL COACH FEDERATION

Erster Berliner Coaching-Preis verliehen

Unter dem Motto „Qualität und Best Practice im Coaching weltweit" richtete erstmalig in Deutschland das Berliner Chapter der International Coach Federation (ICF) eine Coaching-Woche mit Angeboten für unterschiedlichste Zielgruppen aus. Höhepunkt war die Verleihung des ersten Berliner Coaching-Preises an zwei Unternehmen aus der Region, die Coaching vorbildlich als Instrument ihrer Personalentwicklung einsetzen. Gewonnen hat zum einen das Coaching-Konzept „Vom Experten zum Berater zum Coach" der Daimler AG. In der Kategorie „Mittelständische Unternehmen" siegte die diakonische Einrichtung LAFIM, die im Land Brandenburg flächendeckend Betreuungseinrichtungen für Senioren, Jugendliche und Menschen mit Behinderung betreibt. Das Unternehmen hat einen eigenen Fachbereich gegründet, um die Coaching-Kultur auf allen Ebenen zu etablieren. Ihr Ansatz: Alle, die Unterstützung im schwierigen Arbeitsalltag benötigen, können Coaching in Anspruch nehmen.

Foto: Henrik Andree

Sieger. Andreas Mende (LAFIM), Sven Dettloff und Christoph Fincken (Daimler AG).

US-Wissenschaftler haben herausgefunden, warum die „Netten“ so selten Chef werden.

US-STUDIE

Egoisten werden eher Chef als Gutmenschen

Großzügigkeit gilt als Tugend. Wer mit seiner Großzügigkeit zum öffentlichen Wohl beiträgt, erhöht seinen Status im Sinne von Prestige und Dominanz und wird als Führungspersönlichkeit akzeptiert. Das gilt allerdings nur für Situationen ohne Wettbewerb. Kommt es hart auf hart im Unternehmensalltag, wird die sonst positiv belegte Charaktereigenschaft, alles teilen zu wollen, als Schwäche angesehen. Allgemein angesagter und attraktiver als Chef sind dann Alpha-Persönlichkeiten, die nur daran denken, sich zu positionieren und ihren Gewinn zu maximieren.

Warum das so ist, erklärt die Studie „Status Conferral in Intergroup Social Dilemmas: Behavioral Antecedents and Consequences of Prestige and Dominance“ von Wissenschaftlern der Kellogg School of Management, der Northwestern University, der Stanford Graduate School of Business und der Carnegie Mellon University‘s Tepper School of Business.

In Experimenten zeigte sich, dass Versuchspersonen, die über die eigene Gruppe hinaus großzügig waren, nicht nur den Respekt verloren, sondern auch noch weitgehend unbeliebt waren. Teilnehmer, die wiederum weniger aufopfernd und ohne Not dazu bereit waren, einer anderen Gruppe aktiv zu schaden, verloren zwar an Respekt und Bewunderung, galten aber als die besseren Führer.

Fazit der Forscher: Je egoistischer und dominanter, desto größer der Aufstiegserfolg.

DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR PERSONALFÜHRUNG E.V.

Kongress und Messe erfinden sich neu

Der 20. DGFP-Kongress wird bereits am 7. und 8. Mai 2012 erstmalig im Congress Center der Messe Frankfurt am Main stattfinden. An die Stelle der parallel stattfindenden Fachmesse „Personal & Weiterbildung“ tritt künftig die DGFP Personaldienstleistungs-Börse. Das neue Format soll als Business- und Netzwerkplattform die Kongressthemen eng verzahnt aufgreifen, indem es praktische Lösungen von Personaldienstleistern in Workshops und Vorträgen präsentiert. Beide Veranstaltungsteile sollen dafür qualitativ weiter ausgebaut und an die aktuellen Bedürfnisse angepasst werden.

Die DGFP-Börse konzentriert sich 2012 auf die Themen Employer Branding, Social Media, Gesundheits- und Talentmanagement. Das Programm besteht aus vier Formaten: Beratungsansätze zu realen Fällen aus der HR-Praxis, Präsentation erfolgreich umgesetzter Kundenlösungen, Workshops zu ausgewählten HR-Fragestellungen und Auswahl von Personaldienstleistern für unternehmensindividuelle Lösungen.

Foto: Messe Frankfurt GmbH

Congress Center Frankfurt. Die neue Heimat des DGFP-Kongresses.

Kurz und Knapp

Arbeitsmarkt. Weniger als ein Drittel der Deutschen sieht annähernd gleiche Aufstiegschancen, und weniger als 40 Prozent sind der Ansicht, dass Leistung sich lohnt. 75 Prozent der Befragten hält den Arbeitsmarkt insgesamt für unsicher. Dies belegt eine repräsentative Bevölkerungsumfrage des Instituts für angewandte Sozialwissenschaft (Infas), das im Auftrag der Bertelsmann Stiftung 1.005 Personen befragt hat.

Führung. Die erste Führungschance wird meist an Mitarbeiter vergeben, die noch keine 30 Jahre alt sind. 44 Prozent aller Führungskräfte haben spätestens mit dem 30. Lebensjahr ihr eigenes Team. Zwischen 30 und 40 Jahren nimmt hingegen die Chance auf Führungsverantwortung durchschnittlich jedes Jahr um rund zehn Prozent ab, zeigt eine Analyse des Online-Netzwerks Xing, für die mehr als vier Millionen deutsche Mitgliederprofile ausgewertet wurden.

Karriere. 86 Prozent der Befragten würden ihre Karriere nicht durch ethisch bedenkliches Verhalten vorantreiben. Lediglich sechs Prozent der Umfrageteilnehmer haben weniger Skrupel und geben zu, dass sie für ihren beruflichen Erfolg auch betrügen würden, das geht aus einer Online-Umfrage des Karriereportals Monster hervor, an der 4.579 Arbeitnehmer weltweit teilgenommen haben.

Auch das noch. Rhetorik-Coach Matthias Pöhm sieht in PowerPoint den natürlichen Feind effektiver Meetings. Um darauf aufmerksam zu machen, schreckt er auch nicht vor der Gründung einer Partei zurück. Seit Mai 2011 gibt es nun die Anti-PowerPoint Partei (APPP), die kürzlich den Schwenk zur spirituellen Partei vollzogen hat.

DEUTSCHER LERNATLAS

Im Süden lernt es sich am besten

20 Jahre nach der deutschen Einheit zeigt sich bei den Lernbedingungen in Deutschland weniger ein Unterschied zwischen Ost und West, sondern vielmehr ein deutliches Süd-Nord-Gefälle: Deutschlands Lernhauptstädte und beste Lernregionen liegen laut dem Deutschen Lernatlas der Bertelsmann Stiftung vor allem in Bayern, Baden-Württemberg und Sachsen. Dahinter folgen etwa gleichauf Regionen in Rheinland-Pfalz und Hessen. Mecklenburg-Vorpommern ist Schlusslicht der Flächenstaaten. Bei den Stadtstaaten liegt Hamburg vor Berlin und Bremen.

Unter den größten Städten Deutschlands bietet München die besten Lernbedingungen, bei den mittleren und kleineren kreisfreien Städten liegen Erlangen und Bamberg vorn. Unter den ländlichen Regionstypen schneiden die Kreise Würzburg, Main-Spessart und Miesbach am besten ab.

„Der Deutsche Lernatlas zeigt uns, wo die Voraussetzungen für lebenslanges Lernen am besten sind“, erklärt Jörg Dräger, für Bildung zuständiges Vorstandsmitglied der Bertelsmann Stiftung. Zugleich verdeutliche er aber auch, dass Lernen mehr sei als Schule. Menschen lernen am Arbeitsplatz, als Mitglieder in Vereinen oder politischen Organisationen, in der Familie, in der Freizeit und im Gemeinwesen. Deshalb erfasst der Deutsche Lernatlas auch Kennzahlen für berufliches, soziales und persönliches Lernen.

Mehr Informationen unter **www.deutscher-lernatlas.de**

Gesamtindex Deutscher Lernatlas

Legende. Je dunkler die Farbwerte desto besser sind die Lernbedingungen. Die Darstellung der Ergebnisse erfolgt auf Basis des Gebietsstands vom 1. Januar 2010; die Kreisgebietsreform 2011 in Mecklenburg-Vorpommern konnte nicht mehr berücksichtigt werden.

Quelle: Bertelsmann Stiftung

WEITERBILDUNG

Gesund führen

Betriebliches Gesundheitsmanagement sieht die Führungskräfte nicht nur als aktive Gestalter von Arbeitsbedingungen, sondern auch als belastete Gruppe. Im Rahmen des neuen Programms „Gesund führen“ der Motio Verbund GmbH beschäftigen sich die Führungskräfte deshalb vor allem auch mit der eigenen Gesundheit. Als ganzheitliche Interventionsmaßnahme unterstützt es sie dabei, Gesundheit als strategisches Thema zu entdecken und gibt Anleitung, wie sie Gesundheit im eigenen Verhalten als Vorbild transportieren und Mitarbeiter entsprechend fördern können. Ziel ist es, ein eigenes BGM-Handlungskonzept zu entwickeln.

STIFTUNG WARENTEST

Arbeitsagentur nur „ausreichend“

Gute Beratung ist Glückssache. So lautet das ernüchternde Fazit eines Tests der „Stiftung Warentest“, für den insgesamt 80 Gespräche bei Anbietern von Weiterbildungsberatungen durchgeführt wurden. Die Testpersonen wollten etwas Neues für ihren Job lernen oder sich beruflich weiterentwickeln und ließen sich dafür bei Arbeitsagenturen, Industrie-, Handels- sowie Handwerkskammern sowie kommunalen und Frauenberatungsstellen beraten.

Wie schon im letzten Test aus dem Jahr 2008 lautet das Qualitätsurteil für die Arbeitsagentur auch dieses Mal nur „ausreichend“. Obwohl die Mitarbeiter hier verpflichtet sind, in Sachen Weiterbildung zu beraten, fühlten sie sich dafür offenbar nicht zuständig. Abgewimmelt wurden die Ratsuchenden auch bei der IHK Berlin, bei der nur zwei von sieben Testpersonen einen Termin bekamen.

Eine „richtige“ Beratung bekommen Ratsuchende zurzeit am ehesten bei kommunalen und Frauenberatungsstellen. Am besten schnitten die Walter-Kolb-Stiftung in Frankfurt am Main und die Frauenberatungsstelle Beff in Stuttgart ab.

LEBENSLANGES LERNEN

Bildungsprämie verlängert

Die Bildungsprämie wird es auch weiterhin geben. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) verlängert das Projekt um zwei Jahre. Für die Bildungsprämie stehen 35 Millionen Euro zur Verfügung. Das Programm wird aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds kofinanziert.

Mit der Bildungsprämie unterstützt das BMBF seit 2008 Erwerbstätige, die sich weiterbilden möchten. Wer an einer Weiterbildung interessiert ist, kann sich an eine der fast 600 Beratungsstellen in ganz Deutschland wenden. Dort werden geeignete Anbieter von Weiterbildungen vermittelt. Über die Beratungsstellen können die Interessenten dann einen „Prämiengutschein" erhalten, mit dem die Hälfte der Kosten übernommen werden – bis zu maximal 500 Euro.

www.bildungspraemie.info

STUDIE

Innovationsstress fördert Burn-out

Die Zahl der Burn-out-Fälle ist in den letzten Jahren rasant gestiegen. Eine neue Erklärung dafür liefern Forscher des Instituts für angewandte Innovationsforschung e.V. an der Ruhr-Universität Bochum (IAI) und Gesundheitsexperten der Klinken Essen-Mitte. Ihre These: „Innovationsstress" durch permanenten Veränderungsdruck in den Unternehmen sei eine Ursache. Vor allem Führungskräfte blieben davor nicht verschont. Denn um im Spannungsfeld von Kostenkonkurrenz und Innovationsdruck bestehen zu können, müssten vor allem sie Veränderungsprozesse in Unternehmen vorantreiben. Kreativität, Kompetenzentwicklung und die Suche nach Verbesserungen werden zu Daueraufgaben, parallel zum Termin- und Leistungsdruck des operativen Tagesgeschäfts – Dinge, die auf Dauer nicht ohne Folgen bleiben: 24 Prozent von 229 Führungskräften wiesen eine starke „vitale Erschöpfung" auf. Vitale Erschöpfung äußert sich durch Müdigkeit, Energiemangel und Entmutigung und geht mit einem erhöhten Risiko für Herzinfarkte einher. 48 Prozent der Befragten zeigten eine „mittlere Erschöpfung".

Burn-out. Jede vierte Führungskraft ist ein Risikokandidat.

Kommunikation / Konfliktmanagement?

CCC!

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

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

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

„Unsere Erfahrung und Spezialisierung = Ihr Vorteil!"

Werner Schienle (Geschäftsführer)

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

CCC Creative Communication Consult

DIE SPEZIALISTEN FÜR KOMMUNIKATION & KONFLIKTMANAGEMENT

CCC Creative Communication Consult
Siemensstr. 96-100 • 70469 Stuttgart
Tel.: 0711/ 889 53 7-1; Fax: -2
info@c-c-c.de • www.c-c-c.de

„TOP COMPANIES FOR LEADERS“

Von den Besten lernen

Aon Hewitt hat aus 470 Teilnehmern die Gewinner im Wettbewerb „Best Companies for Leaders“ gekürt. Mit der Siemens AG hat es auch ein deutsches Unternehmen in die globale Top-25-Liste geschafft. Das Erfolgsrezept, das den Unternehmen gemein ist: Eine starke Verzahnung ihrer Führungs- mit der Geschäftsstrategie. Demnach halten es fast alle „Top-Arbeitgeber“ für strategisch zwingend, Leadership als klar definierten Geschäftsprozess zu etablieren. 85 Prozent der Top-Companies sind der Meinung, dass ihre Top-Manager genau wissen, wie die Investition in Leadership den finanziellen Erfolg beeinflusst. Im Vergleich dazu ist diese Haltung bei nur 54 Prozent der anderen Teilnehmer zu finden. Bei 92 Prozent der Top-Companies ist man überzeugt, dass auch die Stakeholder verstehen, wie die Führungskräftestrategie Wert generiert. Nur 78 Prozent der anderen Unternehmen sind sich dessen sicher.

Ein entscheidender Erfolgsfaktor ist Evaluation: Top-Companies for Leaders messen konsequent die Effektivität ihrer Programme zur Führungskräfteentwicklung. Alle evaluieren ihre Nachfolgeprogramme, 92 Prozent die Prozesse der Führungskräfteentwicklung und 84 Prozent ihre High-Potential-Programme. Damit übertreffen sie andere Unternehmen bei Weitem, deren Quoten sich hier bei durchschnittlich 50 bis 60 Prozent einpendeln. Auch betrachten sie regelmäßig die Stärke ihrer Leadership-Pipeline. 92 Prozent der Top-Companies messen ihre Fähigkeit, Führungskräfte und Top-Talente im Unternehmen zu halten und Schlüsselpositionen intern nachzubesetzen. Die Teilnehmer, die nicht ausgezeichnet wurden, liegen hier bei etwa 60 Prozent. Auffällig ist zudem, dass die „Top-Arbeitgeber“ die Verantwortung für den Führungsnachwuchs zur Chefsache erklären.

CHANGE-MANAGEMENT

„Faktor Mensch“ entscheidend

Bei Veränderungen müssen Unternehmen weit mehr als nur Strategie, Struktur, Prozesse und Systeme berücksichtigen. Wichtig sei vor allem die persönliche Begleitung. Doch daran hapert es am meisten. Warum, zeigt eine Studie im Rahmen des Forschungsprojekts „ChangEffect“, die die Mutaree GmbH gemeinsam mit dem Fraunhofer-Institut für Produktionstechnologie IPT durchgeführt hat. Dafür werteten die Projektpartner insgesamt 274 Fragebögen aus: 56 Prozent glauben, dass ein fehlendes Standardvorgehen im Change-Managemtent eine Hauptursache dafür ist, dass die Begleitung von persönlichen Übergängen (Transition) nicht gegeben sei. Als weitere Gründe nannten die Befragten zudem mangelndes Bewusstsein des Managements, eine Unterschätzung der Bedeutung der Thematik, fehlende Ressourcen und hohe Kosten.

Unternehmenserfolg durch gemischte Teams.

DIVERSITY

Vielfalt in der Chefetage zahlt sich aus

Unternehmen, deren Vorstand hinsichtlich Geschlecht und ethnischer Herkunft gemischt aufgestellt ist, behaupten sich besser am Markt. Dies belegt eine aktuelle Studie der Unternehmensberatung McKinsey & Company, für die die Zusammensetzung der Vorstände und die Performance von 180 Unternehmen weltweit analysiert wurden. Demnach erzielten Firmen mit der größten Vielfalt im Vorstand in den volatilen Jahren zwischen 2008 und 2011 53 Prozent höhere Kapitalrenditen und 14 Prozent höhere Betriebsergebnisse als diejenigen mit der geringsten Diversität. Bei den untersuchten Unternehmen aus dem Dax 30 lag der Unterschied in der Kapitalrendite sogar bei 66 Prozent. Darüber hinaus führte ein klarer Fokus auf Leistungsfähigkeit bei Einstellungen und Beförderungen ebenso zu einer besseren Performance.

KULTUR DER VIELFALT

Erster „Deutscher Diversity-Preis“ verliehen

Im Rahmen einer festlichen Gala fand am 14. November 2011 die Premiere des „Deutschen Diversity Preises“ in der Langen Foundation in Neuss statt. Der Preis wurde von Henkel, McKinsey und der WirtschaftsWoche ins Leben gerufen und zeichnet Arbeitgeber, Einzelpersonen und innovative Projekte für eine Kultur der Vielfalt aus.

Als Diversity Persönlichkeit des Jahres 2011 wurde Bundeskanzlerin Angela Merkel geehrt. Die BASF erhielt die Auszeichnung als „Vielfältigster Arbeitgeber“ in der Kategorie Großunternehmen. Bei den kleineren Unternehmen überzeugte Twago. Google hat laut einer Marktforschungsstudie das „Beste Diversity-Image“.

Die Finalisten der Kategorien „Vielfältigster Arbeitgeber“ und „Innovativste Diversity-Projekte“ wurden anhand objektiver Faktoren unter den eingegangenen Bewerbungen ausgewählt. Eine hochkarätige Jury, bestehend aus Prof. Dr. Renate Köcher, Geschäftsführerin des Instituts für Demoskopie Allensbach, Frank Mattern, Deutschland-Chef von McKinsey & Company, Kasper Rorsted, Vorstandsvorsitzender von Henkel, Dr. Christine Stimpel, Deutschland-Chefin von Heidrick & Struggles, Prof. Dr. Rita Süssmuth, Bundestagspräsidentin a. D., und Roland Tichy, Chefredakteur der WirtschaftsWoche, kürte unter ihnen die Preisträger.

In der Kategorie „Bestes Diversity-Image“ lag der Entscheidung eine Universum-Marktforschungsstudie zu den Komponenten „Diversity-Kultur“ und „Leistungsorientierung“ aus dem Jahr 2011 zugrunde, die unter rund 30.000 Studierenden und Young Professionals durchgeführt wurde.

Weitere Informationen unter **www.diversity-preis.de**

Foto: Henkel AG & Co. KGaA

Saori Dubourg (BASF) freut sich über die Auszeichnung „Vielfältigster Arbeitgeber“.

ADG

ZERTIFIZIERTER BASISTRAINER ADG

Der Grundstein für Ihren erfolgreichen Weg zum professionellen Trainer!

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

dipl. SYSTEMISCHER COACH ADG

Professionelle Coachingkompetenz als Ihr Erfolgsrezept!

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

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

ADG | Christiane Ritter | T: 02602 14-261 | E-Mail: christiane_ritter@adgonline.de

Ihr Erfolg ist unsere Motivation.

BWL-FERNKURSE IM TEST

Stiftung Warentest findet große Preisunterschiede

Die Stiftung Warentest hat neun Fernlehrgänge zum Thema „Grundlagen BWL für Quereinsteiger“ getestet und große Unterschiede bei Preis, Dauer und Art der Abschlussprüfung entdeckt. Die Studiengebühren schwankten zwischen 430 und 2.700 Euro bei etwa sechs Monaten Studiendauer.

Der beste Fernlehrgang im Test war der Kurs „Betriebswirtschaft und Management“ an der Europäischen Fernhochschule Hamburg zum Preis von 1.410 Euro. Der Kurs überzeugte nicht nur mit guten Studienbriefen, sondern auch mit einer persönlichen Lernbegleitung, die sonst oft zu wünschen übrig ließ. Hausaufgaben kamen laut Stiftung Warentest oft nur knapp kommentiert zurück: Hier und da ein Häkchen oder eine kurze Bemerkung wie „zu allgemein“ oder „sehr schön, weiter so“. Der ausführliche Test findet sich im Sonderheft „test Spezial Karriere 2012“.

www.test.de/weiterbildung

COACHING-VERBAND DBVC

Kongress 2012

Deutscher Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) plant im Herbst 2012 in Wiesbaden zum dritten Mal seinen „DBVC Coaching-Kongress“ durchzuführen. Die Vorbereitungen laufen auf Hochtouren. Erwartet werden 300 bis 400 Teilnehmer. Ein Highlight soll die Verleihung des „Deutschen Coaching-Preises 2012“ bilden. Der DBVC wurde im Jahr 2004 gegründet und hat nach eigenen Angaben derzeit 191 Mitglieder.

UMSTRITTENE UNI „IPF MULTIVERSITY“

Weiterbildungsverbände zögern auf Distanz zu gehen

Im September 2009 berichtete diese Zeitschrift über die Kooperation des Dachverbands der Weiterbildungsorganisationen (DVWO) mit der niederländischen IPF Multiversity. Die IPF Multiversity bot Trainern akademische Abschlüsse an, bei denen auch informell erworbene Kompetenzen als Studienleistung angerechnet werden können, und zwar zu maximal zwei Dritteln für das Bachelor-Studium und maximal zur Hälfte für das Master-Studium. Ein Kandidat erhält auf diesem Weg einen Bachelor-Abschluss der IPF Multiversity, mit dem er angeblich an jeder anderen Hochschule zum Master weiterstudieren könne. Der kleine Schönheitsfehler: Die im niederländischen Kerkrade beheimatete IPF Multiversity ist keine anerkannte Universität genauso wenig wie ihre Kooperationspartner, die European New University (ENU) in Kerkrade und die Université Nouvelle Européenne (UNE) in Brüssel. Damit sind ihre Abschlüsse auch in Deutschland nicht anerkannt. Voraussetzung dafür wäre eine Akkreditierung bei der NVAO (Accreditation Organisation of the Netherlands & Flanders).

Schon allein der Blick auf die Websites der drei „Universitäten“ hätte den DVWO stutzig machen müssen. Dort tauchte ein „Professor Dr. h.c. Urs Hauenstein“ jeweils als „Vice-Chancellor“ oder „Pro-Vice-Chancellor“ auf. In seinem auf Anfrage vorgelegten Lebenslauf findet sich jedoch kein akademischer Abschluss, und den „Professor Dr. h.c.“ hat er offenkundig von seinen eigenen, im Aufbau befindlichen „Universitäten“ erworben. Als DVWO-Präsident Uwe Genz im August mit der fehlenden Anerkennung konfrontiert wurde, reagierte er bemerkenswert ahnungslos. Er habe das alles eben nicht „in der Tiefe geprüft“, sondern den Ausführungen von Hauenstein geglaubt.

Doch auch nach Erscheinen des Artikels setzen der DVWO und andere Verbände weiter auf die IPF Multiversity. So verteidigt GABAL-Vorstand Professor Michael Bernecker das „innovative Bildungsangebot“ der IPF Multiversity. Dabei behauptet er, dass der „Bachelor-Titel keine geschützte Berufsbezeichnung“ sei und ignoriert, dass der Bachelor-Abschluss ein akademischer Grad ist. „Ob und inwieweit das Angebot der IPF Multiversity mit ihren Partnerhochschulen ein seriöses Angebot ist, muss jeder Einzelne für sich entscheiden. Der Verband GABAL e.V. kann hierzu keine Empfehlung abgeben, da sich die Hochschule und das Studienprogramm zurzeit in der Akkreditierungsphase befinden“, schreibt Bernecker.

Auch DVWO-Präsident Uwe Genz ist weiter von der Seriosität der IPF Multiversity überzeugt: „Aus meiner Kenntnis zu den IPF-Multiversity-Aktivitäten – und darüber liegen mir Schriftstücke vor – befindet sich die IPF Multiversity im Akkreditierungsverfahren der NVAO.“ Axel Aerden von der NVAO bestreitet dies nachdrücklich: Es gebe weder einen offiziellen Akkreditierungsantrag noch sei jemals ein Akkreditierungsverfahren eingeleitet worden. Verwunderlich ist die Falschinformation von Genz nicht. Denn statt sich um Aufklärung zu bemühen, setzt der DVWO-Präsident, der selbst auch den Campus Frankfurt-Dreieich der IPF Multiversity leitet, weiter auf IPF-Erfinder Hauenstein. Als NVAO-Mitarbeiter Aerden den DVWO in einem Brief darauf aufmerksam machte, dass die IPF Multiversity nicht akkreditiert und damit auch nicht anerkannt sei, antwortete zu seiner Überraschung Hauenstein. Nach einer Abmahnung der NVAO geht die IPF Multiversity in die Offensive – und benennt sich einfach um. Seit Mitte November heißt sie nun Martin Buber University und hat ihren Hauptsitz in Brüssel. Und auf der Website heißt es: „Die IPF-Multiversity – Martin Buber University und ihre Partner organisieren sich zur Zeit zu einem neuen internationalen Hochschulverbund.“

Bärbel Schwertfeger

Foto: Pichler

Dr. Bernhard Krusche animierte das x-mess-Plenum immer wieder, in Kleingruppen zu diskutieren.

KONFERENZ „X MESS“

„Unternehmen zerbröseln nicht zu Netzwerken“

„Mittlere und große Unternehmen werden sich auch in Zukunft nicht in Netzwerken auflösen“, war sich Professor Dr. Rudi Wimmer, Chef der systemischen Organisationsberatung osb international in Wien, sicher. Je höher die Komplexität eines Unternehmens, desto mehr sei man auf eine Ausdifferenzierung in Hierarchieebenen angewiesen, um erfolgsorientiert arbeiten zu können.

Führung sei dazu da, Entscheidungen zu fällen und für die Fähigkeit einer Organisation zur Selbsterneuerung zu sorgen. Wenn Entscheidungen in Netzwerke verlagert würden, drohe eine nicht lösbare Selbstblockade, warnte Wimmer auf der „x mess – die Konferenz zur nächsten Gesellschaft“, die vom 17. bis 19. November 2011 in der Malzfabrik in Berlin stattfand und zu der 190 überwiegend systemische Berater erschienen waren. Die Veranstaltung wurde von der Stiftung Management Zentrum X (www.mz-x.com) in Berlin organisiert und ist die Nachfolgerin des Kongresses „X Organisationen“, der seit 2005 im Zweijahresturnus abgehalten wurde.

Managementprofessor Dr. Fritz B. Simon von der Universität Witten/Herdecke bekräftigte: „Kein Netzwerk kann ein Flugzeug vom Typ A380 bauen.“ Ein Netzwerk mit lauter autonomen Einzelpersonen bekomme so etwas nicht hin. Simon warnte davor, einer Idealisierung des Netzwerkbegriffs aufzusitzen. Beide Professoren waren jedoch überzeugt davon, dass sich aufgrund der Computertechnologie unternehmensintern immer mehr „netzwerkartige Kommunikationsprozesse“ herausbilden würden. Da zum Beispiel firmeninterne Wikis und Blogs zur Folge hätten, dass immer mehr Mitarbeiter Kritik an geplanten Entscheidungen äußern könnten, sollten Führungskräfte künftig Dissens als Chance für bessere Entscheidungen nutzen. Professor Dr. Dirk Becker, Soziologe an der Zeppelin-Universität in Friedrichshafen, betonte, dass die „nächste Gesellschaft“ im Gegensatz zu den Unternehmen sehr wohl als Netzwerk strukturiert sein werde. „Die nächste Gesellschaft wird deshalb eine unruhige Gesellschaft werden“, so Becker.

Downloads unter
www.volltext.konfliktdynamik.de

Heft 1/2012;
Einführungspreis € 10,– statt € 24,–
(bis 15.12.2012)

Einführungspreis Heft 1/2012 nur € 10,–

konflikt*Dynamik*

- ist die einzige deutschsprachige Fachzeitschrift für das Thema Konflikte und Konfliktmanagement in Unternehmen und Organisationen
- bietet einen interdisziplinären Überblick über den aktuellen Stand und neue Entwicklungen in Praxis und Forschung des Konfliktmanagements
- wirft den Blick über den Tellerrand der Organisationswelt hinaus in die Felder Politik und Gesellschaft und ermöglicht zusätzlich den kreativen Transfer von Erkenntnissen erfolgreicher Konfliktregelung

Heftbestellungen unter
www.konfliktdynamik.de

Klett-Cotta

Dr. Reinhard K. Sprenger, 1953 in Essen geboren, promovierter Philosoph, der zuerst Verkaufstrainer und dann Leiter Personalentwicklung bei „3M“ war, ist seit 1990 als Autor und Berater selbstständig. Er lebt in Zürich und Santa Fe.

Fotos: M. Schade

Zurück zum Fixgehalt und weg mit der Frauenquote

QUERDENKER. Reinhard K. Sprenger, Autor des Bestsellers „Mythos Motivation“, wurde auf dem „Human-Resource-Gipfel 2011“ von Marcus Evans als Rebell vorgestellt, der sich rar gemacht habe. Mit seiner Keynote „Für eine denkende Personalarbeit“ zeigte er, dass er nichts an Schärfe, aber auch nichts an Unterhaltungswert verloren hat.

Etwa 80 Personalchefs und Personalentwickler sowie rund 40 HR-Dienstleister hatte der Kongressveranstalter Marcus Evans Ende Oktober zum exklusiven „Human-Resources-Gipfel 2011“ ins Grand Hotel Heiligendamm eingeladen. Keynote-Speaker Dr. Reinhard K. Sprenger war unbestritten der Höhepunkt der Veranstaltung – auch wenn der provokante Querdenker bescheiden erklärte, er plädiere nur für die „Wiedereinführung des Menschen im Management“.

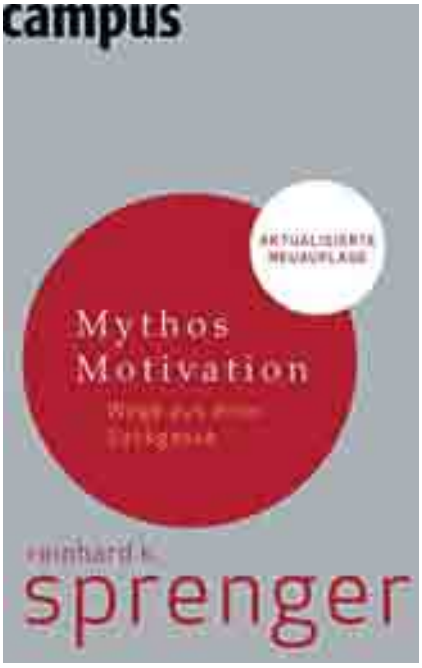
Diese Forderung war gleich mit ein paar Ohrfeigen für die Personalentwicklung verbunden. Ihr sei in der Vergangenheit nichts Besseres eingefallen, als überzogene „Soll-Ideen“ aufzustellen wie gutes Führen auszusehen habe. Jede real existierende Führungskraft sei im Vergleich dazu automatisch defizitär, woraus die Berechtigung abgeleitet worden sei, dieses Defizit zu bewirtschaften. Eine „Perversion“ und „furchtbare Erfindung“ ist für Sprenger in diesem Zusammenhang das 360-Grad-Feedback, das nur dazu da sei, Führungskräfte zu einem bestimmten Verhalten zu drängen. In Seminaren finde außerdem gar kein Lernen statt, sondern nur die Anpassung der Individuen an einen von außen gesetzten Standard. „Wir müssen uns dringend verabschieden von dem Versuch, aus knorrigem Holz etwas Gerades herzustellen“, rief Sprenger in den Saal. „Solange sich eine Führungskraft innerhalb eines legalen Rahmens bewegt, haben wir keine Berechtigung zur Gesinnungsnötigung.“

„Wir haben im Unternehmen keinen Erziehungsauftrag und keinen Therapievertrag“, mahnte der Bestsellerautor. Die Therapeutisierung der Menschen im Business sei ein Irrweg. „Was sind denn die Konsequenzen aus rund 100 Jahren Psychotherapie? Die Welt ist nur noch schlimmer geworden oder ist sie irgendwie besser geworden? Ich kann es nicht erkennen.“

Seit 21 Jahren ist er nun im Speaker-Business und von Anfang an waren es solche billigen Rundumschläge, die die Unternehmen veranlassten, darüber nachzudenken, ob sie Sprenger nun als Kabarettisten für die Führungskräftetagung oder als Consultant für Organisationsentwicklungsprojekte einkaufen sollten. Der wortgewaltige Keynote-Speaker scheint diese Bedenken zu kennen und stellt deshalb seine Erfahrungen als seriöser Berater heraus. Besonders wichtig scheint ihm der Hinweis, dass er gerade ein Versandhaus bei der Umsetzung einer Dezentralisierungsstrategie begleite.

Erzeugen Trainings Verhaltensänderungen?

Sprenger bezweifelt auch den Sinn von Verhaltenstrainings. Ein Manager, der bei Meinungsverschiedenheiten zu Wutanfällen neige, könne in Seminaren so viel Konfliktbewältigung lernen wie er wolle. Im realen Konfliktfall fiele er dann doch wieder in die alten Muster zurück. Seine Alternative: Unternehmen sollten alle Energie in die Personalauswahl stecken und zum Beispiel erst gar keinen Wüterich einstellen. Wenn Sprenger sagt, dass man Menschen nicht ändern könne, hat er natürlich recht. Sie können nicht von außen und schon gar nicht gezielt in eine Richtung verändert werden. Was Sprenger mehr oder weniger unter den Tisch fallen lässt: Menschen können sich selbst verändern, wenn sie es wollen – zum Bei-



„Mythos Motivation“, das Buch, das Sprenger den Durchbruch brachte, erscheint mittlerweile in der 19. Auflage mit zwei neuen Kapiteln zu Boni und Gehältern.

spiel weil sie wegen eines 360-Grad-Feedbacks eine Notwendigkeit dazu sehen. Und wenn Menschen sich ändern wollen, dann kann man sie dabei auch wirkungsvoll unterstützen. Wie auch immer – Sprenger würde nicht am Individuum ansetzen, wenn eine Organisation optimiert werden muss. Sein Motto: Organisationsentwicklung kommt vor Personalentwicklung. Wer Sprenger längere Zeit nicht gehört hat, ist überrascht, wie „systemisch“ er inzwischen argumentiert. Nicht nur, dass er Niklas Luhmann zitiert, er bemüht sogar die Kybernetik 2. Ordnung. Es wäre schade, wenn er die Systemik dazu nutzen würde, einen Graben zwischen OE und PE zu graben.

Fixgehalt gut, Boni böse

Eine Zwischenfrage brachte Sprenger zum Thema „Zielvereinbarung“. Ursprünglich sollten Zielvereinbarungen die Energie der Mitarbeiter bündeln. Jeder sollte wissen, in welche Richtung er gehen müsse. Aber nur auf „Abschöpfungsmärkten“ mache es Sinn, die Marktbearbeitung ein Jahr im Voraus zu planen. In der heutigen Zeit, wo sich die Märkte sehr schnell in unterschiedliche Richtungen entwickeln könnten, brächten Jahresziele nichts. Es gelte, in kurzfristigen Chancen zu denken. Pervertiert worden sei die Idee letztlich dadurch, dass man Teile der Gehälter in Form von Bonuszahlungen an die Zielvereinbarung geknüpft habe. „Ab sofort ging es bei der Zielvereinbarung nicht mehr darum, Energie zu bündeln, sondern Geld zu verteilen“, erklärte Sprenger. Nur um höhere Boni zu bekommen, würden Menschen Dinge tun, die sie unter „sachrationalen“ Erwägungen nie gemacht hätten. Die ganze Kreativität der Mitarbeiter würde sich nur noch daraufhin ausrichten, das Bonisystem auszubeuten. Außerdem würden Kollegen zu Konkurrenten, weil dieses Art von Bezahlung jede vertrauensbasierte Zusammenarbeit unterlaufe. Sprengers Alternative lautet: „Zahlen Sie Ihre Leute gut und fair und tun Sie alles, damit sich die Mitarbeiter anschließend auf ihre Arbeit und die Kunden konzentrieren.“ Ein reines Fixgehalt würde am besten das „Gleichgewicht von Geben und Nehmen“ repräsentieren. Es solle relativ hoch sein, um im Branchenvergleich auf dem Arbeitsmarkt bestehen zu können. Aber man müsse auch auf gierige Bewerber verzichten können: „Boni locken Leute, denen es ums Geld geht. Feste Gehälter locken Leute, denen es um die Arbeit geht.“ Wenn etwas zum Fixgehalt dazu kommen solle, dann eine Beteiligung am Unternehmensergebnis – eine „Partnerschaft in Plus und Minus“.

Beinahe hätte Sprenger vergessen zu erwähnen, dass er gegen die Frauenquote sei. Tendenziell halte er Frauen zwar für die besseren Führungskräfte, aber für qualifizierte Frauen sei die Quote eine Erniedrigung und für die Männer bedeute sie, dass sie ab sofort gezielt benachteiligt würden, damit die Quote erfüllt werden könne. Bei diesem Thema verkneift sich Sprenger jeden lockeren Spruch. Er will, dass seine Zuhörer über etwas Grundsätzliches nachdenken: „Ein Mann ist für seinen Beruf tauglich, bis er sich als untauglich erwiesen hat!“ Bei einer Frau sei das umgekehrt! Die Preisfrage: Warum nur dieser fehlende Vertrauensvorschuss?

Martin Pichler

Chief Learning Officer

DIE DREI SÄULEN ...

des „Management-Hauses“
der BMW AG (in Auszügen):

Foto: Thomas Einberger / argum

2011

LEADERSHIP. Gemeinsame Reflexion mit Kollegen und mit dem eigenen Vorgesetzten ist eine wesentliche Voraussetzung für exzellente Führung. Davon ist die BMW Group überzeugt. Mit dem „Treffpunkt Führung“ schuf sie einen vorbildlichen Reflexionsraum außerhalb des Alltags. Für dieses Konzept gab es den 1. Platz im Wettbewerb „Chief Learning Officer 2011“.

Ingo Jäckel (Mitte), diesjähriger Sieger (1. Platz) in unserem Wettbewerb „Chief Learning Officer“, ist Projektleiter „Treffpunkt Führung“ in der Abteilung „Change-Management-Beratung – Methoden und Konzepte“ der BMW AG, München. Der gelernte Werkzeugmacher und studierte Sozialpädagoge (FH) absolvierte OE- und PE-Weiterbildungen bei WBB und TRIGON. Den Preis überreichte Jury-Vorsitzender Professor Dr. August-Wilhelm Scheer (rechts) und Martin Pichler, Chefredakteur.

01.	02.	03.
1. Säule: „Managing Business“: organisationsübergreifende Zusammenarbeit ...	... Zielmanagement, Prozess- und Fachkompetenz, strategisches Management.	**2. Säule:** „Leading People“: Vorbildrolle, Dialog, effiziente Teamstrukturen ...

→ Fragt man einen systemischen Organisationsberater, was sich in einem Unternehmen ändert, wenn zum Beispiel eine obere Führungskraft ein Führungsseminar besucht, dann lautet die Antwort in der Regel „nicht viel“. Aus systemischer Sicht würde sich aber eine ganze Menge verbessern, wenn sich besagte Führungskraft mit „seinen“ Abteilungsleitern zurückzöge, um mit ihnen gemeinsam nachzudenken: Wie gut ist unsere Zusammenarbeit? Welche Spielregeln brauchen wir wirklich, um unsere Zusammenarbeit effizienter zu gestalten?

Parcours aus zehn Räumen

Ingo Jäckel, Projektleiter in der Abteilung „Change-Management-Konzepte und -Methoden“ der BMW AG in München, hatte wohl solch ein systemisches Konzept im Hinterkopf, als er ein Format entwarf, das bei den BMW-Führungskräften das gemeinsame Verständnis von Führung stärkt. Jäckel entwickelte einen teambezogenen Dialog-Workshop mit dem Namen „Treffpunkt Führung“. Er bietet Führungskreisen die Chance, das Thema „Führung“ in der eigenen Organisationseinheit zu reflektieren und aus verschiedenen Perspektiven zu erleben. Konkrete Handlungsfelder werden in einer „Werkstatt“ identifiziert, und dann werden gezielt Maßnahmen für den Führungsalltag abgeleitet. Führungskräfte verbringen in Begleitung ihrer Führungsmannschaft und mit Unterstützung eines Moderators einen ganzen Tag in einem Raum, der in mehreren unterschiedlichen Stationen das Thema „Führung“ aus einer anderen Perspektive erleb- und begreifbar macht. Dazu wurde in einem Bürogebäude auf einer Fläche von etwa 400 Quadratmetern ein Parcours aus zehn thematischen, durch Trennwände abgegrenzten Räumen aufgebaut: Im Rahmen dieses Raum-im-Raum-Konzepts wird innerhalb jeder einzelnen Station ein jeweils vorgegebener Aspekt von Führung diskutiert. Der Moderator stellt Fragen, gibt Impulse für die Diskussion, setzt Interventionen, die die jeweilige Gruppe zur Reflektion anregen, und unterstützt den Aufbau einer vertrauensvollen Atmosphäre, die es dem Führungskreis ermöglicht, auch sensible Themen kritisch anzusprechen und sich damit auseinanderzusetzen. Zu Beginn wird mit den Teilnehmern Verschwiegenheit über die im Laufe des Tages gemachten Äußerungen vereinbart. Darüber hinaus gilt der „Treffpunkt Führung“ als handyfreie Zone, um ungestört, in vertraulicher Atmosphäre, gemeinsam nachdenken zu können.

Der „Treffpunkt Führung“ ist ein in die Führungs- und Trainingsphilosophie der BMW Group integriertes Konzept und bietet Führungskreisen aus allen Unternehmensbereichen und Hierarchieebenen die Möglichkeit, das Thema Führung beziehungsweise „exzellente Führung“ aus verschiedenen Perspektiven zu beleuchten. Ziel ist es, den Führungskreis miteinander in einen konstruktiven Dialog zu bringen und ein gemeinsames Führungsverständnis der BMW Group zu erreichen – und zwar auf Basis des BMW-Führungsmodells, das sich im sogenannten „Management-Haus“ wiederfindet.

Im Einzelnen besteht der „Treffpunkt Führung“ aus folgenden zehn Stationen, die im Idealfall von jedem teilnehmenden Führungskreis zwei Mal (einmal als Vorgesetzter eines Führungskreises und einmal als Mitglied) erlebt werden.

1 „Ankommen und umschalten.“

Die Teilnehmer kommen in ein Ambiente, in dem das Umschalten von Arbeitsalltag auf Reflexion leichtfällt. Die Führungskraft des jeweiligen Kreises begrüßt „ihre“ Teilnehmer – Führungskräfte, die ihm direkt unterstellt sind – und stellt ihre persönliche Führungsphilosophie durch ein Symbol oder eine Metapher dar.

Beispielsweise präsentierte eine Führungskraft eine CD von Miles Davis und erklärte, der habe ein starkes Team um sich gesammelt und sei mit den besten Musikern immer weiter gewachsen. Eine Bereichsleiterin hatte das Buch einer Bergsteigerin mit dem Titel „Nur der Himmel ist höher“ mitgebracht. Ihr Team reagierte erstaunt: „Wollen Sie immer nur höher, schneller, weiter?“ Es ging ihr aber ausschließlich um das Durchhaltevermögen eines Bergsteigers, was eine interessante Diskussion mit ihrem Führungskreis nach sich zog.

2 „Führung beginnt bei mir.“

Hier stehen die Sensibilisierung und die Selbstreflektion zum Thema Führung im Vordergrund. Jeder wird gefragt: „Was bedeutet Führung für Sie?“ Zugleich nennt jeder seine Stärken als Führungskraft, und die Kollegen werden aufgefordert, diese Selbsteinschätzung in Form eines stärkenorientierten Feedbacks zu ergänzen. Viele sagen so etwas wie: „Mit dir arbeite ich gerne zusammen, weil du verbindlich bist und dir Zeit nimmst, wenn es Probleme gibt.“ Dann wird auch über die Stärke des Führungskreises diskutiert – eine unübliche Frage, die jedoch intensives Nachdenken auslöst. Stärkenori-

04.

… Change Management, konsequentes Fordern und Fördern von Mitarbeitern.

05.

3. Säule: „Leading Yourself“: Persönliche Ergebnis- und Leistungsorientierung …

06.

Umgang mit Komplexität, Selbstreflexion, Work-Life-Balance.

Station „Ohne Herkunft keine Zukunft“: Teams erkunden die Entwicklung der Führungskultur bei BMW.

Pfiffig: Statt auf einer Skala von 1 bis 10 ordnen sich die Teams auf einer Treppe von „gut“ bis „exzellent“ ein.

Fotos: Gudrun Muschalla

entiertes, kollegiales Feedback in dieser Station schaffen und verstärken die Vertrauensbasis und Offenheit innerhalb der Führungskreise.

3 „Ohne Herkunft keine Zukunft.“

Die Teilnehmer lernen Führungskonzepte von BMW aus dem historischen Kontext heraus kennen. So wird deutlich, warum die Art zu führen im Verlauf der Jahre Anpassungen und Weiterentwicklungen erfahren sollte. Die Teilnehmer schildern ihre persönlichen Erfahrungen zum Thema Führung und stellen dar, was sie in ihrer eigenen Entwicklung geprägt hat. Hier und in den folgenden Stationen stehen die Führungsgrundsätze der BMW Group im Mittelpunkt.

4 „Die Grundüberzeugungen, mit denen wir führen.“

Im Rahmen der strategischen Neuausrichtung der BMW Group im Jahr 2007 wurden vom Vorstand zwölf Grundüberzeugungen definiert, die gleichsam die Basis für das BMW-Führungsmodell sind. Zu den Grundüberzeugungen gehören unter anderem die Mitarbeiterorientierung, Respekt, Vertrauen, Fairness, nachhaltige Wirksamkeit und Verantwortung. Diese Grundüberzeugungen geben Orientierung im Verhalten der BMW-Group-Mitarbeiter und sind das Fundament des BMW-Management-Hauses, das in drei Säulen auf den Grundüberzeugungen ruht. Die erste Säule lautet „Managing Business“ und beschreibt die Führungsanforderungen an Unternehmensführung sowie die fachliche Führung des jeweiligen Verantwortungsbereichs. Die zweite Säule lautet „Leading People“ und zeigt die Kompetenzen auf, welche auf die Führung von Mitarbeitern, Teammitgliedern und Kollegen ausgerichtet sind. Die dritte Säule lautet „Leading Yourself“ und bezieht sich auf die eigene Person und Führungsrolle. Das Dach des Management-Hauses schließlich bildet die Ziel- und Ergebniserreichung, die von den BMW-Führungskräften erwartet und mit ihnen vereinbart werden. Welche Auswirkungen dieses Führungsmodell auf das eigentliche Führungsverhalten hat, wird in dieser Station gemeinsam berarbeitet.

5 „Führung ist das Rückgrat der Strategieumsetzung.“

Im Management gilt es, die Unternehmensstrategie zu verstehen und umzusetzen. Dabei wird der Umgang mit Komplexität, Unsicherheit und Widersprüchen immer wichtiger. Diese Station symbolisiert, dass die Führungskraft in keiner ruhigen Welt lebt, sondern dass sie auf schwankendem Boden steht. Die Teilnehmer balancieren auf einer beweglichen Bodenplatte und reflektieren so die ständige Veränderung von Situationen im Führungsalltag. Die Fragen zum Nachdenken lauten zum Beispiel: „Wenn die Welt immer unberechenbarer wird, welche neuen Herausforderungen bringt das für eine Führungskraft mit sich?“
So lautet die Erkenntnis für viele Kreise: „Das Zusammenspiel eines Führungskreises wird in Zukunft ein wichtiger Erfolgsfaktor sein, weil einer allein kaum mehr die Komplexität und Vielfalt beherrschen kann.“

6 „Führen und geführt werden.“

Hier setzen sich die Teilnehmer als Team aktiv mit aktuellen Führungskonzepten aus dem BMW-Führungsmodell wie transformationaler transaktionaler sowie stärken- und sinnorientierter Führung auseinander. Der Mehrwert einer Stärkenorientierung wird reflektiert, sodass Führen mit Stärke, Freude und Sinn anhand von Beispielen verstanden und vertieft wird. Ein Schwerpunkt dabei ist der situative Einsatz von transformationalem wie auch transaktionalem Führungsstil (nach Professor Dr. Wolfgang Jenewein, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften an der RWTH Aachen). Die Führungskräfte hinterfragen ihre Vorbildrolle beim „gesundheitsorientierten Führen“ und lernen, wie wichtig die Achtsamkeit bei jedem selbst, unter Kollegen und bei den Mitarbeitern bei dauerhaft hohen Belastungen ist. Klar werden soll, dass nur wer sich selbst gut führen kann, auch andere gut führt.

7 „Das Management-Haus leben.“

Hier diskutieren die Teilnehmer das Zusammenspiel der drei Säulen des Management-Hauses: Managing Business, Leading People und Leading Yourself. Die Elemente werden wie bei einem Puzzle von den Teilnehmern zusammengebaut. Hierbei wird deutlich, dass es bei der Zielerreichung um das „Was“ und in den drei Säulen um das „Wie“ der Führung geht. Das Management-Haus mit den beschriebenen Kompetenzen gilt auch als Grundlage zur Auswahl und Beurteilung von Führungskräften in der BMW Group. →

→ 8 „Unser Weg zur Exzellenz der Führung.“

Der Gang durch diese Station schließt mit einem Blick in die Zukunft ab. Die Teilnehmer definieren „exzellente Führung“ und legen gemeinsam fest, an welchem Punkt sie sich als Führungskreis auf diesem Weg zur Exzellenz befinden. Es werden konkrete Handlungsfelder identifiziert und entsprechende Maßnahmen für den Führungsalltag des Teams und der einzelnen Führungskraft abgeleitet. Die meisten Führungskreise überlegen sich zum Beispiel Maßnahmen, um die ständig steigende Arbeitsbelastung im Tagesgeschäft effizienter zu gestalten, um mehr Zeit für Mitarbeiterführung und Zeit für die Herausforderungen ihrer Funktion zu haben.

9 „Freiraum.“

Hier wird nochmals der gesamte Parcours reflektiert: Was waren die Erkenntnisse, und was können die Führungskräfte in ihren Führungsalltag mitnehmen?

10 „Führungswerkstatt.“

Abschließend werden die Maßnahmen in einen Aktionsplan für das Team übertragen. Ein gemeinsames Feedback mit allen Teilnehmern schließt dann den Tag im „Treffpunkt Führung“ ab. Im Feedback berichten viele Teilnehmer über die angenehm offene Atmosphäre an dem Tag, über die Besonderheit, im eigenen Führungskreis über Führung zu reflektieren und das BMW-Führungsverständnis so über mehrere Stationen zu erleben. So gibt es Kommentare wie: „Die angewandten Methoden wurden sofort in den Praxisbezug gesetzt, sodass wir etwas daraus machen konnten“ oder „Es war hilfreich, die Wirksamkeit der eigenen Führungsrolle zu hinterfragen“.

Bei der Analyse des Konzepts von „Treffpunkt Führung“ fallen folgende Besonderheiten auf: Als Dialogformat mit Alltagsbezug fördert das erlebnispädagogische Konzept den teaminternen Dialog der Führungskreise. Die Diskussionen sind überwiegend auf den konkreten Führungsalltag der Kreise bezogen und behandeln keine abstrakten oder theoretischen Fragestellungen. Durch das Raum-in-Raum-Konzept von ineinander übergehenden Stationen wird eine positive Spannung und Vorfreude auf das nächste

Auch RICOH und HOMAG sind spitze

Gewinner und Jury. Über die Erfolgskonzepte, die in diesem Wettbewerb mit dem 2. und 3. Platz ausgezeichnet wurden, berichten wir in den nächsten beiden Ausgaben. Hier ein erster Überblick.

Wolfgang Mutschler

Heinz-Gunter Kursawe

Den 2. Platz belegte Heinz-Gunter Kursawe, Chief-Manager RICOH Academy Germany bei der RICOH DEUTSCHLAND GmbH in Hannover. RICOH hat zusammen mit der TU Dortmund ein zweitägiges Training zum Transformationalen Führungsstil konzipiert. Es gelang der Nachweis, dass Führungskräfte, die zu einem hohen Maß transformational führen, bessere messbare Ergebnisse (zum Beispiel Effektivitäts- und Effizienzsteigerung) erzielen und auch zufriedenere Mitarbeiter haben. Um die Führungskräfte Verbesserungen im Führungsstil erleben zu lassen, setzte die Personalentwicklung auf ein wissenschaftlich abgesichertes 180-Grad-Feedback. Das bei RICOH durchgeführte Projekt kann für alle Unternehmen von Bedeutung sein, die sich bei der Bewertung ihrer „harten“ und „weichen“ Erfolgskriterien verbessern möchten.

Den 3. Platz erreichte Wolfgang Mutschler, Leiter HOMAG Training Services der HOMAG Holzbearbeitungssysteme GmbH in Schopfloch. HOMAG, mittelständischer Weltmarktführer in Sachen Holzbearbeitungsmaschinen, führte in kürzester Zeit weltweit eine einheitliche Lernplattform ein, die jetzt in 30 Sprachen betrieben wird. Durch die Verbindung von Lernen mit einem gezielten Kompetenzmanagement ist HOMAG Vorreiter für moderne Instrumente der Personalentwicklung und individuelle Mitarbeiterförderung.

Hintergrund: Der „Chief Learning Officer“ wird von „wirtschaft + weiterbildung“, Haufe Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg, in Kooperation mit der IMC AG, Saarbrücken, ausgeschrieben.

Zur Jury gehören:

· Prof. Dr. Ullrich Dittler, Furtwangen
· Prof. Dr. Dieter Euler, St. Gallen
· Dr. Walter Jochmann, Kienbaum, Gummersbach
· Roswitha Königswieser, Wien
· Martin Pichler, Chefredakteur, Freiburg
· Dr. Jochen Robes, Weiterbildungsblog, Frankfurt a. M.
· Professor Dr. August-Wilhelm Scheer, Saarbrücken.

Die Preisträger der letzten Jahre auf www.wuw-magazin.de

Mit Ingo Jäckel (mit Blumen) feierten (von links): Sabine Kuschel, Leiterin Abteilung Change Management Konzepte und Methoden, Cornelia Knon, Projektleiterin, Claudia Gross, Organisation, Helen Baumann, Praktikantin, Burkhard Tenbusch, Moderator.

Thema erzeugt. Während des Parcours wird der spezielle Erlebnischarakter deutlich. Führung wird mit mehreren Sinnen erlebbar – beispielsweise durch eine bewegliche Bodenplatte (Metapher für: „Balance finden"), durch Filme und haptische Elemente. Gemeinsame Bilder, Sprache und Verhaltensweisen entstehen und werden durch die Teilnehmer in die Organisation hineingetragen. Mittelfristig wird so ein gemeinsames Führungsverständnis bewusst.

Ein Erfolgskonzept geht weiter in die Welt

Seit dem Start des „Treffpunkts Führung" im Juni 2010 haben bisher über 254 Führungskreise mit weit über 2.000 Führungskräften die Dialogplattform besucht. Die Rückmeldungen sind durchweg positiv und sehr wertschätzend. Die Wirkung des „Treffpunkts Führung" als Beitrag zur Entwicklung eines gemeinsamen Führungsverständnisses wurde darüber hinaus im Rahmen einer Diplomarbeit wissenschaftlich evaluiert. Dazu wurden teilnehmende Führungskräfte sowohl mit einem quantitativen Fragebogen vor und nach dem Besuch des „Treffpunkts Führung", als auch durch qualitative Interviews befragt: Der bei 220 Führungskräften eingesetzte Fragebogen umfasste 27 Führungsattribute und basierte auf Ergebnissen der internationalen GLOBE-Studie (Professor Dr. Felix Brodbeck, LMU).

Befragte Führungskräfte wurden gebeten, einzuschätzen, inwiefern die angegebenen Führungsattribute „exzellente Führung" eher befördern oder behindern. Es zeigte sich, dass der „Treffpunkt Führung" entscheidend dazu beigetragen hat, das Führungsverständnis innerhalb von Führungsteams anzunähern. Darüber hinaus wurden Führungsattribute wie „partizipativ" oder „transformationale Führung" nach Teilnahme am „Treffpunkt Führung" im Vergleich zu vorher als bedeutsamer eingeschätzt. Zusammenfassend lässt sich auf Basis der Ergebnisse dieser Evaluation festhalten, dass die untersuchte Intervention entscheidend dazu beigetragen hat, dass sich die Bilder und Vorstellungen der Führungskräfte zum Thema Führung in der Gruppe angenähert und zu dem Entstehen eines gemeinsamen Führungsverständnisses in der BMW Group beigetragen haben. Dies bestätigen über 87 Prozent der Teilnehmer. Aufgrund der positiven Erfahrungen mit dem „Treffpunkt Führung" in München wurde entschieden, das Konzept auch den weltweiten Standorten innerhalb des BMW-Konzerns zur Verfügung zu stellen. Dazu wurde das modulare, adaptive Konzept „Leadership Platform" auf Basis des „Treffpunkts Führung" entwickelt. Zentraler Unterschied ist die Mobilität und kulturelle Anpassungsfähigkeit, wobei insbesondere auf letztere großer Wert gelegt wurde.

Interessierte weltweite Standorte können nun eine Variante der „Leadership Platform" in München anfordern, die genau ihren Anforderungen entspricht. Speziell ausgebildete Moderatoren reisen zur Unterstützung der lokalen Standorte an. Erste Pilotprojekte in den Vertriebsgesellschaften Russlands und Großbritanniens wurden sehr positiv aufgenommen. Der Roll-out auf alle weiteren Standorte der BMW Group ist in vollem Gange.

Martin Pichler

Fair und integer handeln

ca. 250 Seiten | € 19,80 [D]
ISBN 978-3-648-01980-1 | Bestell-Nr. E00447

Wie entscheide ich richtig? Dieses Buch bietet Hilfestellung zu ethischen Fragen im Job und privat. Anhand von typischen Alltagssituationen werden knifflige Entscheidungen vorgestellt und analysiert. Finden Sie heraus, was Sie ethisch vertreten können und wollen.

> Denkanstöße für alle, die selbstbestimmt entscheiden möchten.

> Wertvolle Unterstützung für eine sinnvolle Lebensführung.

> Ethik einfach und verständlich.

www.haufe.de

HAUFE.

Weiterbilden bei Fraport: Selbst ist der Mitarbeiter

PRAXIS. Als Folge des raschen Wandels in der Berufswelt müssen Beschäftigte sich kontinuierlich weiterbilden und dabei selbst Initiative entwickeln. Um Mitarbeiter zu eigenverantwortlichem praxisnahem Lernen zu motivieren, erweist sich Fraport mit der sogenannten „Q-Card“ als durchaus großzügig.

Lebenslanges Lernen haben sich viele Unternehmen auf die Fahnen geschrieben. Beim Betreiber des Frankfurter Flughafens, der Fraport AG, liest sich dies so: „Lebenslanges Lernen ist Verpflichtung und Chance.“ Um diesen Unternehmensleitsatz beim Wort zu nehmen und die Eigenverantwortung der Mitarbeiter zu stärken, können seit 2001 alle rund 13.000 Beschäftigten auf ein Lernguthaben von 600 Euro pro Jahr zurückgreifen. Für dieses Konzept der „Qualification Card“ (kurz: Q-Card) erhielt Fraport den „Initiativpreis für Aus- und Weiterbildung“ der Otto-Wolff-Stiftung.

„Mit der Einführung der Q-Card ergänzten wir unsere betriebliche Weiterbildungslandschaft um einen wesentlichen Baustein“, sagt Thorsten David, im Personalbereich Fach- und Führungskräfteentwicklung verantwortlich für EDV-Training, E-Learning und Sprachen. Dabei konnten die Urheber des Personalentwicklungskonzepts auf breite Unterstützung in der Belegschaft zählen. Unmittelbar vor Einführung der Q-Card hatten die Beschäftigten bei einer „Barometer“ genannten Mitarbeiterbefragung mit über 90 Prozent Zustimmung zu erkennen gegeben, dass sie eine bezahlte Weiterbildung außerhalb der Arbeitszeit besuchen würden.

Gelebte Sozialpartnerschaft

Von der großen Akzeptanz zeigte sich auch der Betriebsrat beeindruckt. Die zur Einführung der Q-Card getroffene „Regelungsabsprache“ erweiterte die vorhandene Betriebsvereinbarung „Personalentwicklung“, die unter anderem Lernerfolgskontrollen und den Zugang zu Bildungs- und Fördermaßnahmen regelt, um ein weiteres wirksames Personalentwicklungsinstrument.

Konkret haben Mitarbeiter die freie Wahl an Weiterbildungsmaßnahmen, die im Fraport College angeboten werden – etwa Sprach- und EDV-Kurse oder Seminare zur Persönlichkeitsentwicklung. Vollzeit- und Teilzeitkräfte werden bei der Budgetvergabe gleich behandelt. Freilich müssen die Beschäftigten selbst die Initiative ergreifen und sich aus eigener Motivation zum lebenslangen Lernen entschließen.

„Das Budget ist nicht auszahlbar“, erläutert Sandra Lang, in der Personalabteilung zuständig für die Q-Card. „Wird es nicht in Anspruch genommen, verfällt es.“

Abgerechnet wird das Bildungsangebot auf dem Lernkonto der Q-Card in eher virtuellen Größen. So entfallen zum Beispiel für das eintägige Angebot „Lerntechniken“ 150 Euro, auf das zweitägige Seminar „Word-Grundlagen“ 300 Euro. Nach Angaben von Q-Card-Referentin Lang sind die Lernangebote für die Mitarbeiter flexibel gestaltet. So kann ein

Foto: Fraport AG

Fraport. Der Betreiber des Flughafens Frankfurt stärkt die Eigeninitiative der Mitarbeiter mit der „Q-Card“.

Weitere Modelle in großen und kleinen Unternehmen

Praxis. Die Q-Card soll die Fraport-Mitarbeiter zu eigenverantwortlicher Weiterbildung motivieren. Andere Unternehmen haben dafür ebenfalls schon Konzepte entwickelt – auch im Mittelstand.

Die BASF AG in Ludwigshafen hat seit 2005 das komplette Weiterbildungsangebot in einem Lernzentrum zusammengefasst. Das laut Personalchef Hans-Carsten Hansen in seiner Konzeption „einzigartige" Lernzentrum eröffnet ein Seminarangebot, das vom E-Learning über Lernspiele bis zu Präsenzseminaren reicht. Um das eigenverantwortliche Lernen zu stimulieren und neue Lernformen zu „erleben", werden regelmäßig Workshops angeboten, sogenannte „Lern-Events". Zwar gibt es kein Weiterbildungsbudget, über das Mitarbeiter wie bei Fraport frei verfügen können. Dafür legt BASF großen Wert auf individuelle Lernberatung durch qualifizierte Berater. „Sie helfen bei der Bestimmung des eigenen Lerntyps sowie bei der Erstellung eines Lernplans, geben Hinweise zu Lernmethoden und beraten hinsichtlich anderer geeigneter Qualifizierungsmaßnahmen", erläutert der Personalchef. Laut Hansen wurden bisher mehr als 2.000 solcher Beratungstermine vereinbart.

Mittelständische Betriebe müssen ihre Mitarbeiter mit geringeren Ressourcen anregen, die Weiterbildung selbst in die Hand zu nehmen. Wie das gelingt, zeigt das Beispiel der Stadtwerke Dinslaken, einer Unternehmensgruppe mit insgesamt 300 Mitarbeitern. In Dinslaken heißt das Motto: Co-Investment. Arbeitgeber und Beschäftigte beteiligen sich gemeinsam an den Kosten der Weiterbildung. Betrieblich notwendige Weiterbildung geht stets auf Kosten (Zeit und Geld) des Unternehmens. Dagegen bringen Mitarbeiter für die persönlich erwünschte Weiterbildung ihren Jahresurlaub und maximal 250 Stunden des angesparten Arbeitszeitguthabens ein, während das Unternehmen die finanziellen Mittel bereitstellt. Alles was zeitlich darüber hinaus reicht, übernimmt der Arbeitgeber als Kredit, der später in Form von Arbeitszeit zurückgezahlt wird. Die Entscheidung, ob eine Maßnahme bewilligt wird, fiel laut Personalleiter Andreas Heinrich mit dem Betriebsrat „stets einvernehmlich".

Spanisch-Kurs sowohl als Zehn-Wochen-Kurs mit drei Stunden pro Woche oder als Intensivkurs in einer Woche von Montag bis Freitag besucht werden. Der Intensivkurs wird dann meist über einen Bildungsurlaub abgegolten, da er oft den Q-Card-Betrag übersteigt.

Das Seminarangebot, von dem verhältnismäßig mehr Frauen Gebrauch machen als Männer, wird halbjährlich aktualisiert. Auf Sprachkurse entfallen aktuell etwa 60 Prozent aller eingesetzten Q-Card-Budgets, auf Persönlichkeitsseminare rund 15 Prozent. Bedingung für die Teilnahme an einer Maßnahme ist, dass sie in der Freizeit stattfindet.

Vorgesetzte müssen nach Angaben von Thorsten David lediglich überprüfen, ob der Mitarbeiter hinreichend Freizeit aus Tarifurlaub, Gleitzeit oder Schichttausch für ein Seminar einbringen kann. Wird ein Kurs im Fraport-Bildungsurlaub oder dem hessischen Bildungsurlaub (jeweils fünf Tage pro Jahr) besucht, übernimmt der Arbeitgeber die Entgeltfortzahlung für die Qualifizierung. „Der Vorgesetzte erfährt nicht zwangsläufig, welche Weiterbildung der Mitarbeiter besucht", erläutert David das Verfahren, „wenngleich die Nutzung der Q-Card im Unternehmen durchaus als positives Signal gewertet wird."

Einsatz für Employability

Darin unterscheidet sich die freiwillige Weiterbildung, die sich an den persönlichen Vorlieben der Beschäftigten orientiert, von der arbeitsplatzrelevanten Weiterbildung, die während der Arbeitszeit stattfindet. Im einmal pro Jahr anberaumten Zielvereinbarungsgespräch einigen sich Vorgesetzte und ihre Mitarbeiter auf konkrete Entwicklungsziele. Daraus resultierender Weiterbildungsbedarf von Fach- und Führungskräften wird im hauseigenen Lernzentrum „Fraport Academy" adressiert. Das etwas breitere Seminarangebot bietet das „Fraport College", in dem auch die Q-Card zum Einsatz kommt.

Die Q-Card soll Mitarbeiter darin unterstützen, ihre Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten und auszubauen. „Gerade in →

JÜNGER TrainTools

NEUERSCHEINUNG

Seminarpaket Konfliktmanagement

Komplettlösung für professionelles Training

Konflikte kommen ständig vor, sind aber trotzdem für die Beteiligten und für die, die im Spannungsfeld eines Konfliktes leben und arbeiten, eine große Belastung. Dieser Themenkomplex hat zum Ziel, die Konfliktfähigkeit der Seminarteilnehmer und Mitarbeiter zu stärken. Indem sie lernen, die positiven Seiten von Konflikten zu erkennen und zu nutzen, wird ihnen ein produktiver Umgang mit Konfliktsituationen nähergebracht.

CD-ROM mit 2-Tages-Seminaren in 4 Themenmodulen jeweils mit Trainerleitfaden, Präsentationsfolien, Übungen, Checklisten, Formulare, Vorlagen,
4 30-Minuten-Bausteine,
5 Mikro-Trainings,
4 PC-Lernquiz,
Methoden, Tools und Vorlagen zum Seminareinstieg
Illustrationen und Foliengestaltungsvorlagen.

Best.-Nr. 9650, Einführungspreis EUR 99,00 (D/A)

Konzeptbeschreibung finden Sie hier:

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

Oder einfach informieren unter:

www.juenger.de

Noch Fragen? info@juenger.de
Jünger Medien Verlag | Offenbach

11-100

→ einem Unternehmen mit hoher Internationalität und einem technisch anspruchsvollen Umfeld locken vielfältige Entwicklungsperspektiven“, erläutert David. So können sich beispielsweise Un- und Angelernte aus den Bodenverkehrsdiensten für den Aufstieg anbieten. Wollen sich Beschäftigte in der Flugzeugabfertigung, wo körperlich anstrengende Tätigkeiten vorherrschen, für administrative Aufgaben etwa in der Verkehrssteuerung weiterbilden, werden ihre Englisch-, IT- und SAP-Kenntnisse sowie das persönliche Auftreten in einem Assessment-Center geprüft. Die Q-Card ermöglicht den Mitarbeitern, diese Qualifikationen zu erwerben.

Schulung ohne Leistungsdruck

Auch Beschäftigten, die lange nicht mehr an einer Weiterbildung teilgenommen haben, eröffnet sich die Chance, im Falle eines betriebs-, krankheits- oder alterungsbedingten Arbeitsplatzwechsels vorbereitet zu sein. Für sie ist es besonders wichtig, eine Schulung ohne Leistungsdruck zu erfahren. Dieser Übungseffekt schafft Sicherheit und stärkt das Selbstvertrauen, das dann wieder bei einer verpflichtenden Weiterbildung inklusive Lern- und Prüfungsdruck vonnöten ist.
Auf den ersten Blick fällt die tatsächliche Nutzungsquote aber relativ niedrig aus. 2004 hatten rund zehn Prozent der Fraport-Beschäftigten eine Weiterbildung über ihre Q-Card gebucht. 2011 liegt die Teilnahme noch darunter. Rechnerisch hat jedoch in zehn Jahren jeder Mitarbeiter mindestens an einer Q-Card-Maßnahme teilgenommen. Durch kurzfristige Absagen gingen auch immer wieder einige Plätze verloren, erklärt David. „Deshalb werden wir im nächsten Schritt für absolvierte Kurse Qualifikationsnachweise anbieten, die auf Wunsch des Mitarbeiters in die Personaladministration übernommen und künftig bei internen Stellenbesetzungen herangezogen werden können.“ David zufolge soll so die Motivation der Mitarbeiter noch erhöht werden. Prinzipiell spiele die Q-Card inzwischen eine wesentliche Rolle, damit Mitarbeiter ihre Grundqualifikationen ausbauen und „sich so später für möglichst viele Arbeitsplätze erfolgreich anbieten können“, so David.
Rechnung tragen soll das Weiterbildungsangebot auch der fortschreitenden Alterung der Belegschaft. Referentin Lang zufolge liegt der Altersdurchschnitt im Unternehmen bei etwa 43 Jahren, während die Betriebszugehörigkeit bei relativ niedriger Fluktuation ungefähr 17 Jahre beträgt. „Themen, die Mitarbeiter darin unterstützen, Arbeit und Privatleben besser in Einklang zu bringen, sind stark gefragt. Solche Seminarangebote wurden in den letzten Jahren sukzessive ausgebaut.“
Halten wir fest: Als Instrument der Personalentwicklung kann man die Q-Card zweifelsohne als gelungenen Wurf bezeichnen. Sie fördert die Employability von Mitarbeitern, indem sie Gelegenheit zum lebenslangen Lernen gibt und Weiterbildungswünsche der Beschäftigten erfüllt. Ferner ist sie maßgeblich daran beteiligt, die Eigenverantwortung von Mitarbeitern in der Weiterbildung zu stärken.

Mitarbeiterbindung inklusive

„Zweifelsfrei können wir nicht nur Motivation und Zufriedenheit unter unseren Mitarbeitern steigern“, zieht David Bilanz. „Über die Q-Card können wir sie auch langfristig ans Unternehmen binden und damit unsere Attraktivität als Arbeitgeber positiv beeinflussen.“ Lang schließt sich ihrem Kollegen an: „Im Rückblick würden wir die Q-Card sofort wieder einführen – nur ohne Euro-Betrag. Noch immer ist es für viele Mitarbeiter nicht nachzuvollziehen, dass 600 Euro lediglich eine virtuelle Bezugsgröße sind“, begründet sie. Unternehmen, die sich mit der Absicht tragen, ein vergleichbares Instrument einzuführen, könne man nur raten, es eher mit einem „Lernpunktekonto“ zu versuchen: „Verzichten Sie lieber auf Eurowerte, so lassen sich Irritationen von vornherein vermeiden.“

Winfried Gertz

Realität erkannt, doch keine Gefahren gebannt

STUDIE. Deutschland altert. Diese Tatsache haben inzwischen schon viele Unternehmen erkannt. Allerdings schlägt sich diese Erkenntnis noch nicht so sehr in Weiterbildungsmaßnahmen nieder. Eine Studie aus Niedersachsen zeigt Ursachen auf, die sich bundesweit übertragen lassen.

Das Thema des demografischen Wandels ist mittlerweile breit diskutiert und unbestritten künftig eine wesentliche Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft. Die Betriebe müssen sich vor diesem Hintergrund darauf einstellen, dass sie ihre Personalpolitik ändern müssen. Die Zahl älterer Arbeitnehmer nimmt in den nächsten Jahren erheblich zu, die Rekrutierungsmöglichkeiten jüngerer Beschäftigter nehmen ab und die Möglichkeit, ältere Arbeitnehmer in den Altersruhestand zu schicken, wird seltener. Bei einem gleichzeitig diagnostizierten Fachkräftemangel erfahren dabei der Erhalt und der Ausbau der Arbeitsfähigkeit bis ins hohe Alter einen Bedeutungszuwachs. Weiterbildung gilt dabei als ein zentrales Instrument, um im Zuge des demografischen Wandels Arbeitsfähigkeit und Produktivität im Unternehmen zu erhalten und zu verbessern.

Doch wie sehen die Betriebe aktuell den Weiterbildungsbedarf für ihre Mitarbeiter im Allgemeinen und für ihre älteren Mitarbeiter im Besonderen? Und welche spezifischen Konsequenzen ziehen die Betriebe, um sich auf den demografischen Wandel vorzubereiten? Diesen und weiteren Fragen ist das Projekt Weiterbildungspanel Niedersachsen (Wepan, siehe Kasten) nachgegangen.

Die Ergebnisse unserer Wepan-Untersuchungen zeigen, dass der demografische Wandel als Thema tatsächlich in den Betrieben angekommen ist. So erkennen Betriebe zunehmend eine Überalterung ihrer Belegschaft als Herausforderung für das nächste Jahr. Während 2007 noch weniger als zehn Prozent der Unternehmen diese Herausforderung gesehen haben, stieg der Anteil 2011 durchschnittlich auf über 20 Prozent. Geht man davon aus, dass hier Betriebe, die sich des Themas durchaus bewusst sind, eine Überalterung aber erst später erwarten, noch nicht eingerechnet sind, wird deutlich, dass der demografische Wandel ein reales Problem für eine große Zahl von Betrieben geworden ist. Besonders traditionelle Branchen, die ein eher geringes Lohnniveau und überwie-

Das Weiterbildungspanel

Studie. Seit 2007 werden in Niedersachsen Betriebe jährlich zu ihren Bedarfen, Einstellungen und Handlungen bezüglich betrieblicher und beruflicher Weiterbildung befragt. Die Ergebnisse können somit in einer Zeitreihe verglichen werden, wodurch Entwicklungstrends im Weiterbildungsverhalten der Betriebe sichtbar werden. Die empirischen Daten wurden durch Befragungen im Rahmen eines Weiterbildungspanels mit rund 1.200 Betrieben und durch eine offene Befragung von weiteren Betrieben gewonnen, die zusammen jeweils im Zeitraum Juni bis August durchgeführt werden. Die Auswertung führt der Arbeitsbereich Weiterbildung und Bildungsmanagement an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg unter Leitung von Professor Anke Hanft durch, die Befragungsorganisation übernimmt die Regio. Ausführlichere Ergebnisse erhalten Sie auch unter www.wepan.de.

AUTOR

Dr. Uwe Kröcher ist geschäftsführender Gesellschafter der Regio GmbH, Institut für Regionalentwicklung und Informationssysteme. Seit seiner Promotion in Wirtschaftsgeographie im Jahr 2006 arbeitet er zu Fragen der Regionalentwicklung in Nordwestdeutschland unter anderem mit dem Schwerpunkt Wirtschafts-, Bildungs- und Sozialstrukturanalyse. Seit 2007 ist er Leiter des Projekts Weiterbildungspanel Niedersachsen (Wepan).

Dr. Uwe Kröcher
Tel. 0441 7982915
E-Mail: kroecher@regio-gmbh.de
Web: http://www.regio-gmbh.de

gend männliche Arbeitskräfte aufweisen, sehen das Problem auf sich zukommen: Im Baugewerbe (43 Prozent) und Transport-/Verkehrsbereich (50 Prozent) wird die Überalterung deutlich stärker als Problem angesehen.

Gerade Betriebe, die eine Überalterung ihrer Belegschaften befürchten, äußern einen durchschnittlich höheren Weiterbildungsbedarf als Betriebe, die kein demografisches Problem für sich sehen (siehe Grafik auf Seite 30). Allerdings wird dieser erhöhte Bedarf vor allem in der Zukunft bis zu drei Jahren gesehen. Die besondere demografische Betroffenheit der Betriebe wird somit in die Zukunft projiziert; daraus resultieren keine aktuellen Weiterbildungsaktivitäten. Dies drückt sich darin aus, dass der aktuelle Weiterbildungsbedarf der überalterten Betriebe nicht höher ist als bei den anderen Betrieben. Dieses Ergebnis zeigt: Das Thema demografischer Wandel ist zwar in den Betrieben angekommen, doch weitgehend nur als abstrakte und in Zukunft zu lösende Herausforderung.

Erkannte Herausforderungen bleiben folgenlos

Der Widerspruch zwischen der immer dringlicher wirkenden Herausforderung des demografischen Wandels und der Weiterbildungsrealität lässt sich aus den Motiven und den Strategien der Betriebe erklären. Betriebe verstehen die Herausforderung des demografischen Wandels und der Überalterung ihrer Belegschaften auf zwei Weisen: Einerseits befürchten Betriebe, dass mit dem steigenden Altersdurchschnitt ihrer Belegschaft eine Ruhestandswelle auf sie zukommt, sodass sie Probleme bekommen, ausscheidende ältere Beschäftigte durch Neueinstellungen Jüngerer zu ersetzen. Somit verfolgen sie die Strategie, möglichst attraktiv für die weniger werdenden jungen Erwerbstätigen zu werden und gleichzeitig Jüngere weiter zu qualifizieren, sodass diese die ausscheidenden älteren Beschäftigten mit ihrem Erfahrungswissen ersetzen können. Andererseits spielt besonders in wissensintensiven Branchen die Überlegung eine Rolle, Qualifikationen für die Generierung von neuem Wissen, Kreativität und Innovation zu sichern. Dabei ist →

Kurz-Check zur Weiterbildung Älterer

Qualitätssiegel. Seit 2010 verleiht die Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung das „Age Cert Qualitätssiegel“ an Unternehmen, die sich mit einer vorausschauenden und nachhaltigen Personalpolitik den Herausforderungen des demografischen Wandels stellen. Mit einem Online-Selbst-Check unter www.age-cert.de können Unternehmen testen, wie es um ihre Maßnahmen bestellt ist. Der gewichtete Fragebogen erhebt 75 Kriterien für eine demografiegerechte Personalentwicklung Die Fragen zur Weiterbildung finden Sie in dieser Tabelle.

	wird überwiegend umgesetzt	wird teilweise umgesetzt	Handlungsbedarf erkannt, aber noch nicht umgesetzt	nicht umgesetzt
Betriebliches Weiterbildungsmanagement				
Es ist Ziel der Unternehmenspolitik, dass alle Beschäftigten unabhängig vom Alter an Fort- und Weiterbildung teilnehmen.				
Es stehen Zeit- und Finanzbudgets zur Fort- und Weiterbildung für alle Beschäftigten unabhängig vom Lebensalter zur Verfügung.				
Der aktuelle und zukünftige Fortbildungsbedarf wird für alle Beschäftigten unter Einschluss der Älteren ermittelt.				
Fort- und Weiterbildung wird angeboten, um älteren Beschäftigten den Wechsel in andere Positionen oder Einsatzfelder zu ermöglichen (horizontale Laufbahnplanung).				
Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen werden durch die Beschäftigten bewertet.				
Unternehmensleitung und Führungskräfte informieren und motivieren insbesondere ältere Beschäftigte zur Teilnahme an Fort- und Weiterbildung.				
Führungskräfte werden auf den Umgang mit älteren Beschäftigten vorbereitet.				
Methodik, Didaktik, Inhalte				
Bei Fort- und Weiterbildungsangeboten wird auf Qualitätsstandards der Erwachsenenbildung geachtet (Teilnehmerorientierung, Praxisbezug, Methodenvielfalt, verschiedene Lernformen, Pausengestaltung, Medieneinsatz und Übertragbarkeit in die eigene berufliche Praxis).				
Bei Fort- und Weiterbildungsangeboten wird geprüft, ob sie auch für ältere Beschäftigte geeignet sind.				
Die Inanspruchnahme und der Erfolg von Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen für Beschäftigte werden regelmäßig überprüft.				

Quelle: Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung

→ die vorherrschende Meinung – entgegen wissenschaftlicher Befunde – dass ältere Beschäftigte dynamische Neuerungen auf dem Markt oder in der Technik nicht mehr gut aufnehmen können und von ihnen daher kaum Innovationen ausgehen werden. In beiden Fällen spielt eine Qualifizierung bestenfalls eine untergeordnete Rolle. In der Personalentwicklung dominiert noch immer die Frage, wie man am besten qualifizierte und meist junge (Fach-)Kräfte für sich werben kann. Falls Qualifizierung in diesem Zusammenhang ein Thema ist, dient sie dazu, jüngeren Mitarbeitern das fehlende Erfahrungswissen zu vermitteln.

Weiterbildungsbedarf Älterer wird niedriger eingestuft

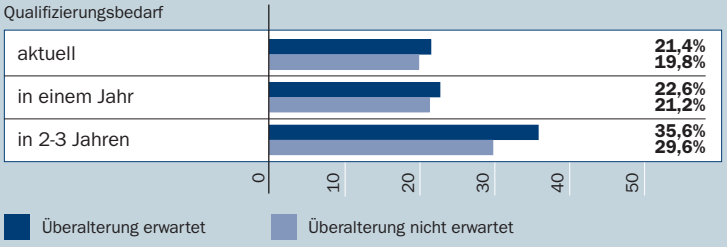
Diese Motivlage spiegelt sich auch in den Bedarfseinschätzungen der Betriebe nach Kompetenzbereichen wider. Betriebe, die eine Überalterung erwarten, erkennen in allen Bereichen einen erhöhten Bedarf an Weiterbildung. Besonders die überfachlichen Kompetenzbereiche, die Management- und soziale Kompetenzen repräsentieren, werden als wichtig eingestuft und sind in ihrer Bedeutung gegenüber früheren Jahren auch am stärksten gewachsen. Abgesehen von den ebenfalls dringlich eingestuften IuK-Technologien folgen erst danach die fachlichen Kompetenzbereiche.

Die wesentliche Frage bezogen auf den demografischen Wandel ist jetzt aber, für welche Personengruppen der Qualifizierungsbedarf besonders gesehen wird. In unserer Untersuchung wurden 2011 die Betriebe zusätzlich gefragt, in welchen Kompetenzbereichen die älteren Beschäftigten (45 Jahre und älter) einen dringlichen Weiterbildungsbedarf besitzen. Bei einem Vergleich zwischen allen und den älteren Beschäftigten zeigt sich nun, dass in fast allen Bereichen der Weiterbildungsbedarf von älteren Beschäftigten zum Teil deutlich niedriger eingestuft wird als von allen Beschäftigten (siehe Grafik rechts unten). Nur im Bereich „Gesundheit“ sehen die Betriebe einen größeren Weiterbildungsbedarf für Ältere.

Daraus lassen sich drei Schlussfolgerungen ableiten. Erstens: Die Betriebe, die eine Überalterung erwarten, erkennen zwar einen höheren Weiterbildungsbedarf, dieser wird aber nicht bei den älteren Beschäftigten selbst gesehen, sondern eher bei den Jüngeren. Zweitens: Gerade die als besonders wichtig eingestuften sozialen, kommunikativen und Führungskompetenzen werden besonders bei jüngeren Beschäftigten als defizitär angesehen. Drittens: Der Kompetenzbereich „Gesundheit“, der in den letzten Jahren besonders stark an Bedeutung gewonnen hat (von 14,6 Prozent im Jahr 2009 auf 20,8 Prozent im Jahr 2011), wird eigentlich nur den älteren Beschäftigten zugeschrieben. Die Ergebnisse belegen also insgesamt, dass Unternehmen der Herausforderung des demografischen Wandels in erster Linie nicht durch die Qualifizierung ihrer älteren Beschäftigten begegnen.

Qualifizierungsbedarf nach Überalterung

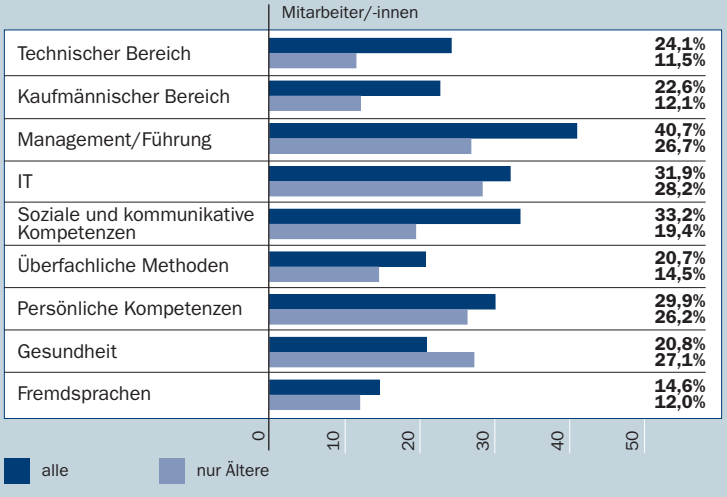
Überalterung. Die niedersächsischen Unternehmen wurden danach befragt, wie hoch sie den Qualifizierungsbedarf zu drei verschiedenen Zeitpunkten einschätzen: Aktuell, in einem Jahr und in zwei bis drei Jahren. Hier zeigt sich, dass alle einen steigenden Bedarf heute und in Zukunft erkennen. Betriebe, die eine Überalterung erwarten, schätzen den Weiterbildungsbedarf dabei jeweils höher ein als die, die die Überalterung nicht erwarten.



Quelle: Wepan

Der Qualifizierungsbedarf älterer Mitarbeiter unterscheidet sich vom allgemeinen Bedarf

Bedarfsanalyse. Für ältere Mitarbeiter sehen die Befragten den meisten Weiterbildungsbedarf im Bereich der IT sowie im Bereich „Gesundheit“. Für alle Mitarbeiter schätzen die Befragten den größten Qualifzierungsbedarf bei den Führungskompetenzen, gefolgt von Kommunikations- und IT-Kenntnissen ein.



Quelle: Wepan

Doch nicht nur die unzureichende Fokussierung auf die älteren Beschäftigten kann die Kluft zwischen dem allgemein formulierten hohen Weiterbildungsbedarf und der im Verhältnis dazu in geringem Umfang praktizierten Weiterbildungsrealität in den Betrieben erklären. Aufschlussreich dafür sind die von den Betrieben genannten Hindernisse, die sie von Weiterbildungsaktivitäten abhalten.

Überalterung gibt nicht genug Anlass für Veränderungen

Das bedeutendste Problem dabei ist die Freistellung der Beschäftigten, die 21 Prozent der Betriebe als entscheidend betrachten, was in Zeiten von Arbeitsverdichtung und zunehmendem Wettbewerbsdruck verständlich ist. Da Weiterbildung eine Investition in die künftige Produktivität ist und zum Zeitpunkt der Durchführung erst einmal nur Ressourcen bindet, werden entsprechende Aktivitäten oft nach hinten geschoben. Die Auftrags- und Ertragslage lassen oft eine Freistellung nicht zu. Andere Hindernisse, wie mangelnde finanzielle Ressourcen, mangelndes Weiterbildungsinteresse der Mitarbeiter oder keine geeigneten Weiterbildungsangebote, werden nur von zehn bis 13 Prozent der Betriebe als entscheidendes Hindernis angesehen, Weiterbildung zu betreiben.

Interessant ist nun wieder der Vergleich: Betriebe, die vor einer Überalterung ihrer Belegschaften stehen, weisen kaum Unterschiede in der Bewertung der einzelnen Hindernisse gegenüber den anderen Betrieben auf. Sie sehen nur deutlich stärker als die anderen Betriebe das mangelnde Weiterbildungsinteresse der Mitarbeiter als Hindernis an. Dies bedeutet, dass entweder ältere Mitarbeiter wirklich kein oder nur ein geringeres Interesse an Weiterbildung haben, oder Betriebe beziehungsweise ihre Geschäftsleitungen denken nur, dass es so sei. Beides dürfte der Fall sein. Andere Untersuchungen zeigen, dass die Weiterbildungstätigkeit von älteren Erwerbstätigen wirklich abnimmt, soweit sie berufsbezogen ist. Sowohl Betriebe als auch Beschäftigte selbst glauben oftmals, dass sich dies sowieso nicht mehr lohne. Doch das bedeutet nicht, dass Menschen mit zunehmendem Alter generell lernunfähig oder -unwillig sind, denn sie halten nichtberufsbezogene Weiterbildungsaktivitäten bis ins hohe Alter auf gleichem Niveau aufrecht.

Welche Konsequenzen sollten Unternehmen nun vor dem Hintergrund des demografischen Wandels ziehen?

- Die traditionelle Personalentwicklung mit ihrem Fokus auf die Weiterqualifizierung junger, qualifizierter Arbeitskräfte stößt an ihre Grenzen. Daher sind ältere Mitarbeiter stärker als bisher als wichtige Ressource zu begreifen. Es gilt, Anreize zur Qualifizierung zu geben.
- Ältere Mitarbeiter besitzen in der Tat oft selbst nur ein geringes Interesse an beruflicher Weiterbildung. Doch dies hängt auch von den Rahmenbedingungen im Betrieb ab. Auch Ältere benötigen Anreize zum Lernen und brauchen dafür im Betrieb verantwortliche Tätigkeiten. Es gilt nach wie vor die Feststellung von Winfried Hacker: „Das größte Lernhindernis ist eine Tätigkeit, in der es objektiv nichts zu lernen gibt."
- Überfachliche Kompetenzbereiche, insbesondere Führungs- und soziale Kompetenzen, gewinnen an Bedeutung, gerade um den demografischen Umbruch in den Betrieben meistern zu können. Diese Kompetenzen sind notwendig, um die vielfach geforderte Selbststeuerung der Beschäftigten zu ermöglichen. Nicht zuletzt gehören dazu auch spezifische Regenerationskompetenzen, die nicht nur mit zunehmendem Alter wichtiger werden, um die Arbeitsfähigkeit dauerhaft aufrechtzuerhalten.
- Weiterbildung in den Betrieben darf nicht reduziert werden auf kurzfristige Anpassungsqualifikationen. Längerfristige Aufstiegsqualifikationen können ein Schlüssel sein, um dem demografisch bedingten Fachkräftemangel zu begegnen, und deren Akzeptanz steigt auch bei den Mitarbeitern.

Uwe Kröcher

TAE Technische Akademie Esslingen
Ihr Partner für Weiterbildung

Premium-Seminare | Management und Führung

Die Peperoni-Strategie

Seminar zur Förderung von positiver Aggression	28. und 29. Februar 2012	1.390,00 EUR	Nr. 33852.00.004

Ist Charisma lernbar?

Ihr Auftritt bitte!	1. und 2. März 2012	1.390,00 EUR	Nr. 34093.00.002

Referent: Lutz Herkenrath, Schauspieler und Management-Trainer, Hamburg

Ihr Ansprechpartner:
Dipl.-Ing. H.-J. Mesenholl
Telefon +49 711 34008-96; Telefax +49 711 34008-94
joachim.mesenholl@tae.de

www.tae.de

Wenn der Chef ein Frühstück spendiert

BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT. Jährlich werden Unternehmen, die sich überdurchschnittlich für die Gesundheit ihrer Mitarbeiter einsetzen, mit den „Corporate Health Awards“ ausgezeichnet. Die Sorge um eine alternde Belegschaft und die zunehmende Burn-out-Problematik steigern Jahr für Jahr das Interesse der Öffentlichkeit an Vorbildern, die mit ihrem Gesundheitsmanagement Standards setzen.

Woran erkennt ein Arzt, dass einer seiner Patienten wahrscheinlich bald an Diabetes erkranken wird? Ein einfacher Bluttest reicht da nicht aus, aber der „orale Glukosetoleranz-Test“ hilft weiter: Man bekommt auf nüchternem Magen Blut abgezapft, trinkt dann – einen gewissen Ekel überwindend – in Wasser gelöste Glukose und lässt sich nach 60 und 120 Minuten noch einmal Blut abnehmen. Aus den Unterschieden in den Messergebnissen kann der Arzt dann auf die Fähigkeit des Körpers schließen, den Blutzucker zu regeln. Mit entsprechenden Richtwerten im Hintergrund sind Aussagen möglich, ob Diabetes droht oder nicht.

Wichtiger Dreiklang: Fitness, Ernährung, Entspannung

„Etwa 25 Prozent unserer Mitarbeiter sind von der Zuckerkrankheit bedroht“, schätzt Dr. med. Michael Schneider, Leiter des Werksärztlichen Dienstes der Boehringer Ingelheim Pharma GmbH & Co. KG in Ingelheim am Rhein. Dieses Unternehmen bietet seinen Mitarbeitern kostenlos an, sich auf ein Diabetesrisiko hin untersuchen zu lassen. Damit tut es seinen Mitarbeitern Gutes und profitiert selbst davon: Jeder verhinderte Diabetiker erspart seinem Arbeitgeber im Schnitt jährlich 1.800 Euro an krankheitsbedingten Kosten. In Zeiten alternder Belegschaften rentieren sich solche Vorsorgeuntersuchungen sehr schnell.

Das einzige Problem dabei: Fast jeder, der kann, drückt sich vor einem Glukosetoleranz-Test, weil er einfach nicht schmeckt. Werksarzt und Präventivmediziner Dr. Schneider musste sich also etwas einfallen lassen. Damit der Test von der Belegschaft angenommen wird, ersetzte er die eklige Glukosepampe durch ein leckeres Frühstück mit einer genau berechneten Menge süßer Marmelade.

Das ist nur ein kleines Beispiel dafür, wie Boehringer Ingelheim wertschätzendes Gesundheitsmanagement betreibt. Im November 2011 wurde das Unternehmen dafür und für seine umfassenden und gezielt zugeschnittenen Gesundheitsleistungen mit dem ersten Platz im Wettbewerb „Corporate Health Award 2011“ ausgezeichnet. „Boehringer Ingelheim übernimmt aktiv Verantwortung für alle Beschäftigten“, lobte die Jury. Durch intensive Kooperation aller beteiligten Partner würden die im Zusammenhang mit der demografischen Entwicklung auftretenden Herausforderungen angenommen und Bewältigungsstrategien entwickelt. Dem Thema Gesundheitsprävention werde dabei mit den Schwerpunkten „körperliche Fitness“, „Ernährung“ und „Entspannung“ besondere Aufmerksamkeit gewidmet.

Ärztliche Gesundheits-Checkups sind für alle da

Bei Boehringer Ingelheim werden an den deutschen Standorten in Ingelheim, Biberach und Dortmund zirka 11.400 Mitarbeiter von insgesamt acht Werksärzten betreut. Seit 13 Jahren gibt es Gesundheits-Check-ups für Mitarbeiter aller Hierarchiestufen. Wenn die Beschäftigten zum Beispiel wegen einer gesetzlich vorgeschriebenen Untersuchung oder einer Grippeimpfung zum arbeitsmedizinischen Dienst des Unternehmens kommen, macht sie einer der Werksärzte auf die Bedeutung medizinischer Prävention aufmerksam. Allen Mitarbeitern über 40, die mindestens zwei Jahre im Unternehmen arbeiten, wird der Check-up „FIT IM LEBEN – FIT IM JOB“ kostenlos angeboten. Das Ganze startet mit einer individuellen Beratung im Werksärztlichen Dienst, in deren Verlauf erste

diagnostische Schritte eingeleitet werden (FIT 1). Im Anschluss werden die Mitarbeiter ein paar Wochen später zu einem ausgewählten präventiv-medizinischen Zentrum geschickt, das auch eine auf die individuellen Bedürfnisse abgestimmte ärztliche Beratung bietet (FIT 2). Hier wird der eigentliche Check-up inklusive der Laboruntersuchungen durchgeführt. In der Regel endet der externe Termin mit einem Aktionsplan zur Verbesserung der eigenen Gesundheit. „Kein Werksarzt kann Experte für alle Vorsorgetests sein. Es ist deshalb sinnvoll, auf die Kompetenz einer auf Vorsorge spezialisierten ärztlichen Praxis zu vertrauen und außerdem liefert diese dem Mitarbeiter quasi noch eine zweite Meinung“, so Dr. Schneider.

Sechs Wochen später bietet der Arbeitgeber dem Mitarbeiter ein ergänzendes Gespräch mit einem Werksarzt an (FIT back). Die Ziele, die sich der Mitarbeiter nach dem Check-up vorgenommen hat, werden besprochen. Bei Problemen mit der Zielerreichung wird eine zusätzliche Unterstützung angeboten. „Wir suchen nach den besten internen und externen Angeboten, die es einem Mitarbeiter einfach machen, an seinem Gesundheitsziel weiterzuarbeiten“; betont Dr. Schneider. „Bei uns gilt das Prinzip, dass Maßnahmen am besten auf den Teilnehmer hin maßgeschneidert werden.“

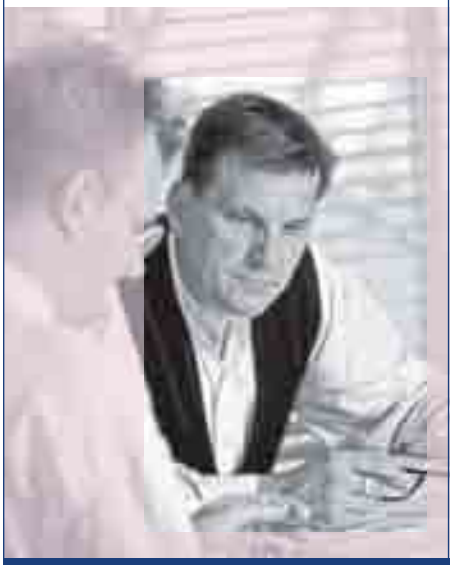
Außerdem werden auf freiwilliger Basis und unter Wahrung der ärztlichen Schweigepflicht auch die Hausärzte mit ins Boot geholt (FIT ongoing). Sie werden gebeten, den Präventionsprozess zu unterstützen. „Werksarzt, Laborarzt und Hausarzt sensibilisieren kontinuierlich und können zusammen einen größeren Veränderungsdruck aufbauen, als das nur ein einziger Arzt könnte“, ist sich Dr. Schneider sicher. „Ich kann berichten, dass 90 Prozent unserer Mitarbeiter den Check-up nutzen, und dass davon wiederum über 80 Prozent zu einem zweiten Beratungsgespräch nach dem Check-up kommen. Das ist ein großer Vertrauensbeweis.“

Bleibt noch die Frage, wie Boehringer Ingelheim mit dem Thema Burn-out umgeht. „Wir setzen alles daran, möglichst frühzeitig zu intervenieren“, betont Dr. →

Foto: Pichler

Leitende Werksärzte unter sich (von links): Dr. med. Olaf Tscharnezki (Unilever) und Dr. med. Michael Schneider (Boehringer Ingelheim) freuen sich, dass sie zu den Gewinnern des Corporate Health Awards gehören.

Führen
psychisch erkrankter Mitarbeiter



Das Praxisseminar!

- Zahlen, Daten, Fakten
- Frühsignale psychischer Erkrankungen
- Deren Einfluss auf die Produktivität ganzer Abteilungen
- Rolle und Präventionsmöglichkeiten der Führungskraft
- Ansprechen ohne Befangenheit
- Gezielte Reintegration ins Team
- Praktisches Arbeiten mit Fallbeispielen und konkreten Handlungsempfehlungen!

Information & Beratung
MBConsulting

www.m-b-consulting.de
partner@m-b-consulting.de
Fon +49 (0) 6201 256226

→ Schneider. Die Vorgesetzten würden geschult, sensibel zu sein und die Verhaltensweisen von Burn-out-Kranken rechtzeitig zu erkennen.
„Wir vom Werksärztlichen Dienst können dann frühzeitig einzelne Mitarbeiter an niedergelassene Psychotherapeuten vermitteln. Ein Problem besteht schließlich darin, dass aus ambulanten Fällen stationäre werden, wenn zu lange gewartet wird." Das Unternehmen habe intensiv Netzwerke geknüpft, um Menschen schnell in die Behandlung zu bringen. Außerdem gebe es für Notfälle direkte Kontakte zu den Burn-out-Kliniken in der näheren Umgebung, weil Dr. Schneider davon ausgeht, dass es hilft, wenn die Familie in der Nähe sein könne.
Unter der Schirmherrschaft des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales und der Initiative Neue Qualität der Ar-

Neue Ausbildung zum Gesundheitsmanager

TÜV-SÜD. Mit über 400 Ärzten, Psychologen und Fachkräften für Arbeitssicherheit bietet TÜV SÜD Life Service arbeitsmedizinische, arbeitspsychologische und sicherheitstechnische Dienstleistungen. Jetzt führt die TÜV SÜD Akademie auch Ausbildungen zum Gesundheitsmanager durch.

Gesundheitsmanager sind Mitarbeiter, die das „Betriebliche Gesundheitsmanagement" (BGM) eines Unternehmens professionell umzusetzen. Dazu sind interdisziplinäre Kenntnisse erforderlich, die nun von der TÜV SÜD Akademie in einem modularen Ausbildungssystem zum „Betrieblichen Präventions- und Gesundheitsmanager – TÜV" vermittelt werden. Die Kurse finden in vier Modulen (jeweils zwei Tage) an unterschiedlichen Standorten statt.

Modul 1: Nutzen, Trends, rechtliche Grundlagen
Durch ein Gesundheitsmanagement gewinnt ein Arbeitgeber dreifach: Systematisches BGM verbessert erstens das Arbeitgeberimage. Es minimiert zweitens die Kostenrisiken durch krankheitsbedingte Fehlzeiten. Und drittens stärkt es die Leistungskraft der Mitarbeiter. Das erste Modul dieses Ausbildungsgangs vermittelt das Grundwissen zu BGM: Fachbegriffe, gesetzliche Rahmenbedingungen, innovative Konzepte aus der Praxis. Neu- und Quereinsteiger erfahren in diesem Modul, was ein zeitgemäßes Gesundheitsmanagement auszeichnet.

Foto: TÜV SÜD

Arbeitsmedizinisches, aber auch arbeitspsychologisches Know-how gibt es jetzt auch bei der TÜV SÜD Akademie.

Modul 2: Ziele, Strategien und Organisationsaufbau
Mit einer übergreifenden und präventiv wirkenden Gesundheitsstrategie können Gesundheitsmanager ein passendes Portfolio an Gesundheitsangeboten ausarbeiten und hierdurch die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter erhöhen. Worauf ist zu achten, wenn ein systematisches Gesundheitsmanagement im Unternehmen eingeführt werden soll? Wie integrieren Profis alle notwendigen Strukturen und Prozesse? Gesundheitsmanager lernen alle entscheidenden Rollen und Verantwortlichkeiten kennen und wissen, wie sie ihr BGM laufend kontrollieren und optimieren.

Modul 3: Bedarfsanalyse, Instrumente, Methoden
Wer sich mit ernsthaft betriebenem BGM um seine Arbeitnehmer bemüht, verbessert die Chancen, rare Experten für sein Unternehmen zu gewinnen. Ehe man ein maßgeschneidertes Paket an Gesundheitsleistungen für die Mitarbeiterschaft schnürt, sollte man den Status quo kennen. Erprobte Analyse-Tools helfen, eine passgenaue Gesundheitsförderung zu konzipieren und die notwendigen Veränderungsprozesse einzuleiten. Profis kennen die entscheidenden Einflussfaktoren auf die Gesundheit der Belegschaft und wissen Krankheitsrisiken systematisch und effizient vorzubeugen.

Modul 4: Messbarkeit, Kommunikation. Motivation
Über den langfristigen Erfolg eines BGM entscheiden vor allem ein effektives Controlling und die Motivation der Mitarbeiter. In diesem Modul lernen die Teilnehmer, ein für ein Unternehmen geeignetes Kennzahlensystem anzulegen. Dieses zeigt, ob das Gesundheitsmanagement die gesetzten Ziele erreicht und wie man Strukturen und Prozesse optimieren kann. Gesundheitsmanagement ist auch eine Frage der Kommunikation. Mit der richtigen Kommunikationsstrategie zu punkten, gehört auch zum BGM.

beit (INQA) werden jährlich durch das Handelsblatt, TÜV SÜD Life Service und EuPD Research die „gesündesten Unternehmen Deutschlands“ mit dem „Corporate Health Award“ ausgezeichnet. Im Jahr 2011 haben sich 237 Unternehmen um den Award beworben, darunter zahlreiche Dax-30-Konzerne. Neben Boehringer Ingelheim wurden im Jahr 2011 noch folgende Unternehmen mit dem 1. Platz im Wettbewerb „Corporate Health Awards” (www.corporate-health-award.com) ausgezeichnet:

Unilever blickt auf Individuum, Führungskraft, Organisation

Die Unilever Deutschland GmbH (Kategorie Konsumgüter/Elektrotechnik) erhielt den Corporate Health Award 2011 für die besonders vorbildlichen Ansätze zur Implementierung einer nachhaltigen Führungs- und Gesundheitskultur. Was tut das Unternehmen konkret im Bereich Gesundheitsmanagement für seine Mitarbeiter? Die Jury lobte auf drei Ebenen:

1. Ebene des Individuums:

- Employee Assistance Programm (externe Mitarbeiterberatung)
- Lebendiger Betriebssport mit innerbetrieblichem Fitness-Center
- Entspannungsoase mit Massagestühlen („Wer nicht schläft sündigt!“)
- Zwei Gesundheitstage jährlich, regelmäßige Gesundheits-Checks für alle.
- Lösungsorientierte medizinische Abteilung im Unternehmen
- WE CARE-Team-Workshops (1 Tag)

2. Auf der Ebene der Führungskräfte:

- Intensives Schulungsprogramm für Führungskräfte: „Führung allgemein“
- Spezielles Schulungsprogramm zum Thema „Führung und Gesundheit“: WE CARE (2 Tage)
- Individueller Check-up für alle Führungskräfte ab dem 40. Lebensjahr

3. Auf der Ebene der Organisation:

- Lebende Unternehmensvision
- Standards of Leadership (SOL) – Unilever Führungskräfte sind leistungs- und werteorientiert
- Code of Business Principles – Verhaltensprinzipien
- Global People Survey (GPS), die jährliche Mitarbeiterbefragung – auch Fragen nach Gesundheit und Sicherheit.

ThyssenKrupp erfand die „Gesundheitsschicht“

Die ThyssenKrupp Steel Europe AG (Kategorie Maschinenbau / Schwerindustrie) erhielt den Corporate Health Award 2011 für ihre Ansätze zur gesundheitlichen Sensibilisierung der Belegschaft. So wurde zum Beispiel das Konzept „Gesundheitsschicht“ entwickelt: Seit Sommer 2010 haben mehr als 2.000 Mitarbeiter diesen Gesundheitstag absolviert. Für jeden Teilnehmer wird ein Check-up unter anderem hinsichtlich seines Risikoprofils und seiner Arbeitsfähigkeit erstellt. Ein telefonisches Coaching drei Monate sowie ein erneuter Check-up und ein persönliches Beratungsgespräch beim Betriebsarzt sechs Monate nach der „Gesundheitsschicht“ bieten vielfältige Unterstützung beim Erreichen der selbst gesteckten Gesundheitsziele.

„SAP hat erkannt, dass Wohlbefinden und Gesundheit am Arbeitsplatz der Schlüssel zu nachhaltiger Motivation und Leistungsfähigkeit darstellen.“
Dr. Natalie Lotzmann,
Head of SAP Global Health Management & Diversity Germany

Außerdem erhielten weitere Unternehmen erste Preise: Die Gothaer Versicherungen, die SAP AG, die STEAG GmbH, das Umweltbundesamt und die Deutsche Post DHL. Sonderpreise gab es für die SAP AG, das Uniklinikum Jena und die Meyra-Ortopedia GmbH.

Martin Pichler

Gesundheit im Betrieb selbst gestalten.
www.gesundheitimbetrieb.de

Die bundesweite Initiative, die auch durch die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) kommuniziert wird, bietet Unternehmen jeder Größe, die ein betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) umsetzen möchten, frei zugängliche BGM-Tools.

Bei Bedarf steht ein bundesweites Netzwerk an Dienstleistern bereit, die auch die Umsetzung komplexer Projekte begleiten können.

Qualifikationen für interne Fachleute, z. B. aus der Personalabteilung:

- Berufsbegleitende Lehrgänge: Fachkraft für betriebliches Gesundheitsmanagement (IHK) und die Weiterbildung Berater für betriebliches Gesundheismanagement
- Duales Bachelor-Studium Gesundheitsmanagement (bundesweite Studienzentren)
- Master-Studium mit wählbaren Schwerpunkten, z. B. betriebliches Gesundheitsmanagement, Coaching, Stressmanagement

Info-Telefon: +49 681 6855-0

Deutsche Hochschule
für Prävention und Gesundheitsmanagement
University of Applied Sciences

Fordern Sie jetzt Informationen an!
info@gesundheitimbetrieb.de

Den Menschen hinter der Maske sehen lernen

TRAIN-THE-TRAINER. Eine neue Trainerausbildung verspricht eine Integration unterschiedlicher psychologischer Methoden und bietet Know-how über „tatsächlich veränderungswirksame Faktoren“, so dass Verhaltensänderungen dauerhaft möglich werden. Den Hintergrund bilden unter anderem Transaktionsanalyse und Gestalttherapie. Der Bogen spannt sich aber auch von der Erlebnispädagogik bis zur Systemtheorie.

In der Regel gilt ein Training bereits dann als erfolgreich, wenn die Teilnehmer zufrieden und motiviert aus dem Seminar gehen. Wenn sie es als interessant, abwechslungsreich und gut strukturiert erlebt haben. Kurz gesagt, wenn die Teilnehmer das Seminar am Ende positiv bewerten.

Dabei stellt sich die Frage, ob dies überhaupt entscheidende Kriterien sind, um den Erfolg einer Trainingsmaßnahme zu messen. Denn die eigentlich wesentliche Frage bleibt dabei unbeantwortet: Wie lassen sich Trainings veränderungswirksam gestalten?

Unternehmen bieten ihren Mitarbeitern und Führungskräften in der Regel Trainings an, um sie darin zu unterstützen, spezielle Verhaltensweisen zu erwerben oder zu verändern. Ein Mitarbeiter der Service-Hotline soll lernen, mit Kundenbeschwerden gelassen umzugehen. Eine Führungskraft soll in die Lage versetzt werden, in Kritikgesprächen Mitarbeiter deutlich, aber wertschätzend zu konfrontieren. Die Teilnahme an Trainings ist immer mit einem Veränderungswunsch verbunden, meist seitens der Teilnehmer und immer seitens des beauftragenden Unternehmens.

Um in Trainings an Verhaltensänderungen zu arbeiten, brauchen Trainer also ein Verständnis darüber, wie grundlegende Veränderungsprozesse in Menschen angestoßen werden können. Dazu hat die Gestalttherapie mit ihrem „paradoxen

Veränderungsverständnis“ eine Antwort: Veränderung entsteht nicht allein durch Einsicht, Wollen und Üben. Also nicht dadurch, dass in Trainings allzu schnell nach Lösungen und Verhaltensalternativen gesucht wird. Vielmehr entsteht Veränderung dadurch, dass Menschen aufhören, sich von ungeliebtem Verhalten schnellstmöglich verabschieden zu wollen, um es durch Neues, gewünschtes Verhalten zu ersetzen. Stattdessen gilt es zu sein, wie und was man ist. Es geht also zunächst nicht darum, ein Verhalten, ein Gefühl loszuwerden, sondern sich mit dem ungeliebten Verhalten zu identifizieren: „You can’t say goodbye, without saying hello.“

Trainings müssen deshalb grundsätzlich so gestaltet werden, dass Teilnehmer mit sich und ihren vielleicht auch unerwünschten Anteilen in Berührung kommen. Um dies zu realisieren, wird oft das Patentrezept der „Erlebnisorientierung“ bemüht: Rollenspiele, Gruppenübungen, Verhaltensexperimente werden dafür genutzt, dass Teilnehmer „ins Erleben kommen“. Das Erleben allein reicht aber nicht immer aus. Wichtig ist, dass Teilnehmer ausreichend Raum und Unterstützung dafür bekommen, sich selbst in diesen Situationen bewusst wahrzunehmen und zu reflektieren: Ihre inneren Reaktionsmuster, ihre Gefühle, ihre körperliche Resonanz und Handlungsimpulse.

Veränderung bedeutet auch Widerstand

Auch wenn im gestalttherapeutischen Sinne Veränderung „von selbst passiert“, indem wir Bewusstheit darüber erlangen, wer wir sind, verläuft der Weg zu diesem Ich-Bewusstsein nicht immer geradlinig, sondern über Umwege und Widerstände. Samuel Widmer, ein bekannter Autor und Facharzt für Psychiatrie und Psychotherapie aus Lüssingen bei Solothurn (Schweiz), erklärt diesen „Umweg über Widerstände“ mit seinem Kern-Schalen-Modell: Um bewusst zu erleben, wer wir sind, also in Kontakt mit dem Kern unserer Persönlichkeit (dem „wahren Selbst“) zu kommen, passieren wir quasi verschiedene Schichten unserer Persönlichkeit. Die Anpassungs- und Abwehrschicht, die Schicht unserer „Weh-Gefühle“ bis hin zum Kern unseres Selbst. Angestoßen durch Übungen beziehungsweise Verhaltensexperimente in Seminaren, kann ein Riss in der Anpassungsschicht entstehen, der für die Teilnehmer eine Bedrohung darstellt. Der Trainer bekommt es mit der Abwehrschicht der Teilnehmer zu tun. In der Trainingspraxis äußert sich diese Abwehr mehr oder weniger direkt: Teilnehmer diskutieren den Sinn und Zweck einer Übung ausgiebig, sie halten Rollenspiele für unrealistisch und nicht übertragbar in die Praxis. Ein Teilnehmer will ein Experiment in dem Moment abbrechen, an dem für ihn unangenehme Gefühle spürbar werden. Üblicherweise werden diese Widerstände entweder als Fehler des Trainers bewertet, der die falsche Übung ausgewählt hat, oder als Unwilligkeit eines Teilnehmers, der mit der falschen Haltung in das Seminar gekommen ist.

Mit diesem fundierten theoretischen Wissens im Hintergrund wird es für Trainer möglich, das Auftreten solcher Widerstands-phänomene als ein Zeichen „erfolgreicher“ Arbeit zu betrachten. Aus Sicht des Trainers ist es dann völlig „normal“, um nicht zu sagen wünschenswert, mit Abwehrgefühlen konfrontiert zu werden, auch wenn die Arbeit an und mit Widerstandsphänomenen für ihn eine Herausforderung darstellt. Direkt unter der Abwehrschicht liegt im Kern-Schalen-Modell die Schicht der „Weh-Gefühle“ wie Angst, Trauer und Hilflosigkeit. Sobald Teilnehmer sich jenseits der Abwehr auf Selbsterfahrungsprozesse einlassen, kommen sie mit diesen, meist ungeliebten, Gefühlen in Berührung.

Es ist geradezu als eine fragwürdige professionelle Einstellung zu bewerten, die Vermeidungsstrategien von Teilnehmern und/oder Auftraggebern zu übernehmen und sich ihnen anzupassen. Um Trainings veränderungswirksam zu gestalten, benötigt ein Trainer die fachliche und persönliche Kompetenz, um Teilnehmern in ihren Widerständen angstfrei und kraftvoll begegnen zu können.

Beispiel: Kritik üben lernen

Ein Beispiel aus der Praxis von Führungstrainings: Eine Abteilungsleiterin probiert sich im Rahmen eines Rollenspiels im Führen von Kritikgesprächen aus. Sobald sie versucht, die Kritik auf den Punkt zu ➜

AUTORINNEN

Sylvia Wörner, Dipl.-Komm.-Wirtin (BAW), seit 1996 selbstständig als Managementtrainerin, Organisationsberaterin und Coach. Ausbildung zur Managementtrainerin beim Team Dr. Rosenkranz; Weiterbildung zur psychologischen Organisationsberaterin (DBVC), zum Coach (DBVC) und in systemischer Beratung von Organisationen, Hephaistos Coaching-Zentrum München; Fortbildungen in gestalttherapeutischer, transaktionsanalytischer und systemischer Methodik und psychodynamischer Diagnostik. Geschäftsführerin und Ausbilderin bei der tuba Akademie.

tuba GbR, Arthur-Behr-Straße 35
86633 Neuburg a.d. Donau
Tel. 0160 8955536
www.tuba-akademie.de

Sabrina Streubel, Dipl.-Psychologin, seit 1996 selbstständig als Managementtrainerin, Organisationsberaterin und Coach; Ausbildung zur systemischen Prozessberaterin und Unternehmensberaterin beim Team Dr. Rosenkranz; Weiterbildung zur psychologischen Organisationsberaterin (DBVC), zum Coach (DBVC) und in systemischer Beratung von Organisationen beim Hephaistos Coaching-Zentrum München; Weiterbildung in systemischer Organisationsaufstellung bei Dr. Horn, Brick und Partner in München. Geschäftsführerin und Ausbilderin bei der tuba Akademie.

tuba GbR, Arthur-Behr-Straße 35
86633 Neuburg a.d. Donau
Tel. 0172 8516057
www.tuba-akademie.de

Foto: williammpark / shutterstock.com

→ bringen, werden ihre Formulierungen schwammig, ihr Auftreten defensiv. Anstatt nun als Trainer mit Tipps oder Vorschlägen für alternatives Verhalten aufzuwarten, gilt es, die Teilnehmerin zunächst nur darin zu unterstützen, das wahrzunehmen, was gerade in ihr spürbar wird: Welche inneren Konflikte werden in der Situation deutlich, welche Gefühle sind damit verbunden? Wo im Körper wird dies erfahrbar? Sie nimmt wahr, dass ihr Mund trocken wird, sie nach den richtigen Worten ringt, ihr Kopf leer ist. Ihr wird bewusst, wie sehr sie dazu neigt, den Mitarbeiter zu schonen. Der Trainer unterstützt sie weiter beim Erforschen dieser Empfindungen. Dabei beginnt sie zu begreifen, dass sie selbst ihre größte Kritikerin ist. Sie erkennt, dass sie eine extrem kritische Instanz in sich trägt, die ihre Bemühungen, ein gutes Kritikgespräch zu führen, ständig mit inneren Sätzen wie „Das kriegst du nie hin“, „Du bist einfach keine gute Führungskraft“ torpediert. Ihr wird klar, wie sehr sie sich selbst abkanzelt und klein macht und wie hilflos und verunsichert sie sich dadurch fühlt. Das will sie natürlich ihrem Gegenüber nicht antun, und so schiebt sie die „Weichmacherbremse“ rein. In diesem Beispiel lernt die Teilnehmerin, dass ihr Verhalten nicht in der aktuellen Situation begründet ist, sondern vielmehr, dass sie ein alter, dysfunktionaler innerer Dialog bremst. Diese Bewusstheit schafft innere Distanz zum eigenen Erleben. Die Fähigkeit, sich aus der Distanz wohlwollend selbst zu beobachten, ist der entscheidende Schritt aus dem Automatismus gewohnter Verhaltensmuster. So entsteht in Situationen, in denen sich Menschen bisher automatisch und unbewusst für eine Verhaltensweise entschieden haben, innerer Spielraum, der ein Aussteigen aus alten Dynamiken und ein Annähern an neue Verhaltensweisen erst möglich macht. Erst jetzt kann im Training nach Lösungen gesucht und neues, alternatives Verhalten erprobt werden. Die Teilnehmerin kann zukünftig in ähnlichen Situationen wahrnehmen, wann sie versucht ist, ihr Gegenüber unpassend zu schonen. So kann sie nach und nach neues Verhalten an die Stelle des alten setzen.

Die Kunst zu beschreiben, statt zu bewerten

Um Teilnehmer auf diesem Bewusstwerdens-Weg zu begleiten, brauchen Trainer vor allem die Fähigkeit, einen wertfreien Raum zu schaffen, indem sich Teilnehmer möglichst angstfrei erfahren können. Wertfreier Raum bedeutet, dass Teilnehmer die Möglichkeit haben, sich in Übungen und Verhaltensexperimenten auszuprobieren, jenseits des Gefühls, Fehler zu machen oder zu versagen. Der Trainer unterstützt seine Teilnehmer darin, ihre inneren Welten beschreiben zu lernen, ohne dabei in Kategorien wie „richtig“ oder „falsch“, „gut“ oder „schlecht“ zu denken. Sobald es gelingt, eine Atmosphäre zu schaffen, in der alles sein darf, was ist und sich sowohl der Trainer als auch die Teilnehmer mit Neugier und Offenheit auf eine gemeinsame Entdeckungsreise begeben, entsteht ein fruchtbarer Boden für Veränderung und Entwicklung in Seminaren.

Überspitzt formuliert entlässt ein Großteil von Trainings die Teilnehmer vielleicht gut unterhalten, aber „unverändert“. Spektakuläre, reizhafte oder auch überraschende Erlebnisse hinterlassen vielleicht Eindruck, aber keine Wirkung. Wer aber Trainings, egal ob klassische Kommunikations- oder Präsentationsseminare, Stressmanagementtrainings oder Führungskräfte-Entwicklungsprogramme, nach ihrer Wirkung bemisst, kommt um ein unspektakuläres, eher stilles, aber fundiertes Veränderungsverständnis nicht herum. Trainer mit diesem Erfolgsverständnis brauchen ein gerüttelt Maß an Selbstkenntnis, Autonomie und Selbstvertrauen. Ein Trainer, der seine Komfortzone ein für alle Mal verlässt, handelt gegen die Mode. Das ist weder einfach noch trivial und macht den Trainer-Job zu einer ständigen Herausforderung.

Sylvia Wörner / Sabrina Streubel

Das Basis-Curriculum

Ausbildungsinhalte (in Auszügen). Das tuba Basis-Curriculum will sowohl das Fachwissen als auch die Persönlichkeit eines Trainers entwickeln.

Modul 1: Den individuellen Trainingsstil entdecken; Angebotserstellung und Konzeption; Seminare konzipieren und Anfänge in Seminaren gestalten.

Modul 2: Dynamiken in Beziehungen; innere Haltung; Trainingseinheiten planen und durchführen; Trainingseinheiten kreativ gestalten; Interventionstiefen und -techniken.

Modul 3: Wahrnehmung schärfen; innerpsychische Dynamiken verstehen; Intuition nutzen; Coaching-Kompetenz aufbauen; Seminare veränderungswirksam gestalten.

Modul 4: Herausfordernde Trainingssituationen meistern; eigenes Konfliktverhalten analysieren; Seminare abschließen, Transfer sichern; Gruppendynamik nutzen.

Modul 5: Ein Meisterstück präsentieren; Trainingskonzept vorstellen, Life-Trainingseinheit durchführen; Ideen für den eigenen Marktauftritt entwickeln.

Die Ausbildung lebt von der Abwechslung zwischen Erleben und Ausprobieren, Theorie- und Tool-Vermittlung, Selbstreflexions- und Feedback-Einheiten. Der Umfang des Basis-Curriculums beträgt fünf Ausbildungsmodule zu je vier Tagen (inkl. Zertifizierung) – das sind insgesamt 20 Ausbildungstage über einen Zeitraum von einem Jahr bei kontinuierlicher Begleitung von zwei Lehrtrainerinnen.

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

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

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

Virtuelle Messehallen

Einen ersten Überblick bietet die Clusterung in die virtuellen Messehallen:

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

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

LESERAKTION

Exklusiv für Sie!

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

Einfach unter www.eLearning-expo.de/vip anmelden, den Gutschein-Code ele-2012 eingeben und auf der Online-Messe umsehen.

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

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

Bereits seit 9 Jahren bewährt sich das Konzept der E-Learning-Messe im Internet. Fast 30.000 Fachbesucher konnte die Online-Messe seit ihrem Start verzeichnen. Die ständig steigenden Besucherzahlen belegen, dass sich Unternehmen zu anstehenden Investitionen informieren um über die aktuellen Angebote im E-Learning-Markt auf dem Laufenden zu sein.

Kombination aus Software und Fachwissen

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

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

www.elearning-expo.de

Sie möchten Aussteller werden?

Ausführliche Informationen finden Sie unter www.elearning-expo.de/onlinewerbung
Oder fordern Sie unsere Messe-Infos an unter onlinewerbung@haufe.de

Vom Sport lernen, heißt führen lernen

DEBATTE. Sportler und Trainer sind gefragte Redner auf Managementkongressen und arbeiten häufig nach der Sportkarriere in der Weiterbildung. Doch nicht alle Strategien aus dem Leistungssport lassen sich auf die Wirtschaft übertragen.

Ein Meer von gelb-schwarzen Schals auf der Zuschauertribüne und eine glückliche Mannschaft, die sich geschlossen bei ihren Fans bedankt. Emotionen pur auf dem Rasen des Signal Iduna Parks, nachdem Borussia Dortmund 2011 vorzeitig zum Deutschen Meister wurde.

Es sind Bilder wie diese, die Personalmanager und andere Führungskräfte anspornen, die Erfolgsrezepte aus dem Spitzensport zu ergründen. Sportler und Trainer sind gefragte Redner auf Management-Kongressen und viele Sportler bieten nach dem Ende ihrer Karriere auch Seminare zu Führung und Motivation an oder starten einen neuen Karriereweg als Unternehmensberater. Allerdings ist umstritten, inwiefern sich die Sportlererfahrungen auf die Arbeitswelt und die Personalentwicklung übertragen lassen.

Die Fähigkeiten der Sportler

Klaus Eidenschink, Inhaber von Eidenschink & Partner, sieht hier nur sehr eingeschränkt Parallelen zwischen der sportlichen Leistung und der Leistung, die Manager zeigen müssen: „Sportler müssen überwiegend körperliche Höchstleistungen erbringen. Manager müssen Entscheidungen treffen und diese kommunizieren."

Auch Michael Gross warnt vor allzu einfachen Vergleichen zwischen Leistungssport und Leistung im Beruf, sieht aber durchaus Parallelen. Der dreifache Olympiasieger und fünffache Weltmeister im Schwimmen ist heute als promovierter Geisteswissenschaftler Inhaber und Geschäftsführer der Kommunikationsberatung Peakom in Frankfurt am Main sowie Lehrbeauftragter und Autor des Buchs „Siegen kann jeder". Aus seinen eigenen Erfahrungen weiß er, dass Sportler bestimmte Fähigkeiten entwickelt haben, die sie auch Managern in Seminaren vermitteln können. „Die Zuspitzung auf einen Wettkampf fördert Fähigkeiten, die weit über den Moment hinaus zu außergewöhnlichen Leistungen führen", sagt er. Dazu gehörten Zielstrebigkeit, Durchhaltevermögen oder Überwindungskraft.

Und natürlich können Sportler, indem sie davon berichten, wie sie diese Eigenschaften aufgebaut und erhalten haben, auch Führungskräfte selbst darin schulen. Das kann Mitarbeiter zu Höchstleistung antreiben, muss aber nicht gleichzeitig zu unternehmerischem Erfolg führen. So sei zum Beispiel Ehrgeiz für die eigene Karriere des Managers gut, aber nicht zwingend für die Firma, so Eidenschink.

Auch die Zielorientierung helfe der Firma nur, wenn die Ziele die richtigen seien. Selbstdisziplin sei nur dann gut für das Unternehmen, wenn es nicht der Selbstoptimierung des Managers diene. „Wieso Leistungsorientierung prinzipiell einen Bezug zu Umgang mit Risiken und Gefahren in wirtschaftlichen und sozialen Entscheidungssituationen haben soll, erschließt sich mir nicht", sagt Eidenschink. Hier sei immer noch und wieder das Bild des heroischen Managers am Werk. „Dieses Bild ist mit der aktuellen Organisationstheorie und der Praxis in den Unternehmen völlig überholt, da es den Einfluss des Einzelnen in hochkomplexen Handlungsumgebungen heillos überschätzt", so Eidenschink.

Führungsstrategien der Trainer

Die Erfahrungen der Sportler lassen sich also nur teilweise in die Personalarbeit übertragen. Stellt sich die Frage, ob die Erfahrungen der Sporttrainer auf die Führungsarbeit in der Wirtschaft eher übertragbar sind. Dies hat Professor Stefan Voll, Leiter Universitätssportzentrum und Forschungsstelle für Angewandte Sportwissenschaften an der Universität Bamberg, mit seinem Team in einer Studie untersucht. Die Wissenschaftler haben ein prominentes Beispiel als Untersuchungsobjekt gewählt: den Erfolgstrainer der Borussia, Jürgen Klopp. In der Studie wird analysiert, wie dessen Führungsstrategie genau aussah und welche Bestandteile davon auf den Managementbereich übertragbar sind.

Insgesamt kamen die Wissenschaftler dabei auf neun Erfolgsfaktoren: Zielformulierung, Motivation, hoher Individualitätsgrad, Individuum versus Team, Selbstvertrauen, Fehlermanagement, Wir-Gefühl, Veränderung und Respekt. Gerade der erste Faktor, die Fähigkeit von Jürgen Klopp, alle Teammitglieder für das eine gemeinsame große Ziel zu begeistern,

Basketballtraining für Führungskräfte

Praxis. Seit 2004 qualifiziert die Haufe Akademie mit dem Management-Entwicklungsprogramm MEP die Nachwuchsführungskräfte der Brenntag GmbH. Teil des Programms, das 2011 mit der Silbermedaille des BDVT ausgezeichnet wurde, ist ein Basektballspiel mit Bundesliga-Trainer Stefan Koch (siehe Interview Seite 43).

Erfahrung. Wer als Sportler Erfolg hat, muss noch kein guter Managementtrainer sein.

Vorbild Leistungssportler

Studie. Im Oktober stellte Professor Christoph Breuer eine repräsentative Studie der Deutschen Sporthilfe und der Deutschen Sporthochschule Köln vor: Für 87 Prozent der Deutschen haben Athleten eine Vorbildfunktion in punkto Fairness, für 85 Prozent bezogen auf das Gemeinschaftsgefühl, 84 Prozent nehmen sich in punkto Leistungsfähigkeit ein Beispiel an den Top-Sportlern. Zwei von drei Deutschen sind stolz oder glücklich, wenn deutsche Athleten Medaillen bei Olympischen Spielen oder Weltmeisterschaften gewinnen, fast genauso viele Deutsche fiebern mit, wenn die Athleten bei Olympischen Spielen oder Weltmeisterschaften um Medaillen kämpfen. Nach Meinung der Bevölkerung, so ein anderes Ergebnis der Studie, ist Sport für die Außendarstellung Deutschlands wichtiger als Kultur und Politik.

zeigt die Übertragbarkeit zur Wirtschaft auf: Dieses Führungsverhalten hat Merkmale des transformationalen Führungsstils, der in der Unternehmenswelt häufig geschult wird. Führungskräfte arbeiten dabei mit wertbasierten Zukunftsvisionen, um die Mitarbeiter zu motivieren. Klopp entwickelte zusammen mit seinem Team vor Beginn der Saison das Ziel, dass jeder Spieler seine individuellen Ressourcen ausschöpft und für den Gesamterfolg gewinnbringend einsetzt. Was die Mannschaft konkret erreichen wollte, bewegte sich zwischen dem Minimalziel einstelliger Tabellenplatz und der Qualifizierung für einen europäischen Wettkampf.

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist Klopps Fehlermanagement. Der Trainer zeigte seinen Spielern deutlich, dass sie Fehler machen dürfen. Statt mit Bestrafung zu drohen und so Versagensängste auszulösen und zu risikieren, dass das Team nur auf Sicherheit spielte, gab er seinen Spielern die Freiheit, kreativ zu werden.

Leistung langfristig erhalten

Ein häufig angeführter Aspekt, der gegen die Übertragbarkeit der Erfogsfaktoren auf die Wirtschaft spricht, ist aber, dass Trainer ihre Sportler immer nur zu einem bestimmten Zeitpunkt – im Wettkampf – zu Höchstleistung antreiben müssen. In der Wirtschaft muss die Leistung aber ständig aufrechterhalten werden. Doch Stefan Voll widerlegt dies: „Am Beispiel von Klopps Trainingsstrategie zeigt sich, dass es analoge Strukturen zwischen Sport und Management gibt“, sagt er. Immerhin habe auch Borussia nicht nur einmal in 90 Minuten gewonnen, sondern eine ganze Saison hinweg am obersten Limit gespielt. Zudem weise die Bundesligaspielzeit sehr viele analoge Strukturen zu einem Geschäftsjahr in einem Unternehmen auf; die Zielvorgaben seien auch sehr häufig auf ein Jahr ausgerichtet. „Bisher fehlt es in der Wirtschaft allerdings an ausgearbeiteten Modellen, wie Elemente aus dem Spitzensport übernommen werden könnten.“ **Pia Weber** ● →

„Ein Spiel kann den Business-Stress verdeutlichen“

Interview. Stefan Koch trainiert nicht nur als Headcoach die Basketball-Bundesligisten „Artland Dragons“, sondern steht auch mit Managern auf dem Platz. Ihnen vermittelt er sein sportliches Wissen. Die Führungskräfte lernen von ihm, mit Stress umzugehen und Vertrauen zu bilden.

Sie sind als Trainer im Management-Entwicklungs-Programm tätig. Welchen Part übernehmen Sie dabei?
Stefan Koch: Es geht um meine Erfahrungen als Trainer in der Basketball-Bundesliga. Davon berichte ich, um zu zeigen, welche Ideen es im Sport zu Führung, Motivation und Teambildung gibt. Und im zweiten Schritt, wie diese auf das Business zu übertragen sind.

Was machen Sie dazu mit den Teilnehmern?
Koch: Wir gehen zunächst in die Halle und spielen Basketball. Ich vermittle den Teilnehmern eine kleine Regelkunde, dann gehen wir kurz die Grundtechniken durch: Wie man dribbelt und Pässe spielt, zum Beispiel. Anschließend werden die Mannschaften gebildet und ich lege fest, wer Coach wird und verteile die Aufgaben. Beim Spiel geht es um den Sieg. Der Coach der Mannschaft ist vergleichbar mit einer Führungskraft. Ich wähle ihn aber nicht danach aus, ob er im Unternehmen auch tatsächlich eine Führungskraft ist. Es geht vielmehr darum, auch Teilnehmer, die vielleicht nicht so sportlich sind oder keinen Sport machen können, einzubinden – in der Rolle des Coaches. Außerdem gibt es von mir noch Aufgabenstellungen.

Worum geht es bei diesen Aufgaben?
Koch: Dabei geht es zum Beispiel um das Verhalten in Konfliktsituationen. Dazu instruiere ich – ohne dass der Coach es mitbekommt – einzelne Leute im Team, gewisse Konfliktsituationen herzustellen. Ich sage ihnen: Wenn das und das passiert, wirst du dem Coach widersprechen, dieses und jenes machen. Pro Veranstaltung stelle ich auf diese Weise zwei bis drei Konfliktsituationen bewusst her. Und natürlich bekommt auch der Trainer Vorgaben. So kann man sicher sein, dass Situationen, die man haben möchte, auch eintreten.

Was kann man nach Ihrer Ansicht vom Sport auf das berufliche Umfeld der Teilnehmer übertragen?
Koch: Es ist im Sport wie im Business. Wenn es um Resultate, um Ergebnisse geht, kommt Stress auf. Deswegen machen wir ein Spiel, in dem es darum geht, zu gewinnen. Viel von dem Stress, den es im Berufsleben gibt, hängt damit zusammen, dass wir unsere Ziele viel zu sehr ergebnisorientiert setzen, anstelle sie prozessorientiert zu gestalten. Ein Spiel ist ein sehr gutes Beispiel, um das zu verdeutlichen: Mitarbeiter, die unter Stress ein bestimmtes Ergebnis erreichen müssen, verkrampfen möglicherweise. Wenn man den Fokus aber auf den Prozess legt, haben sie viel bessere Chancen, das Ergebnis zu erzielen. Das ist eines der Themen.

Welche Bereiche sprechen Sie im Training noch an?
Koch: Eine weitere Parallele von Sport und Business ist die Bedeutung von Vertrauen. Im Geschäftsleben wie im Sport ist es doch so: Die Kollegen wissen nicht, ob einer sich im nächsten Moment nicht anders verhält als eigentlich erwartet. Ziel ist es deshalb natürlich auch, eine gute Teamchemie zu entwickeln. Und das passiert auch dadurch, dass man Vertrauen aufbaut. Vertrauen braucht auf der einen Seite eine gewisse Zeit, auf der anderen Seite aber auch die Bereitschaft, Schwäche zu zeigen. Ich werde niemals einem Kollegen vertrauen, der immer nur den Starken und den Helden spielt. Ich glaube, dass Vertrauen dadurch entsteht, Schwächen preiszugeben und dass andere bereit sind, das auch zu tun. Die Bereitschaft, einander im Team zu helfen, steigt entsprechend an.

Interview: Gudrun Porath ●

Stefan Koch, Headcoach der Basketball-Bundesligisten „Artland Dragons“ und Referent der Haufe Akademie.

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

people performance technology

PERSONAL2012

FACHMESSEN FÜR PERSONALMANAGEMENT

Twitter: #Psued12 | **www.personal-messe.de** | **Twitter: #Pnord12**

24.-25. April Stuttgart

09.-10. Mai Hamburg

In Stuttgart zeitgleich mit:

Fachmesse für betriebliche Gesundheitsförderung und Demografie

40% sparen bei Online-Registrierung!

Sponsoren

frenkwalder HAM

Medienpartner

personalmagazin

Über 387.000 Deutsche nutzen Fernlehrgänge

FERNUNTERRICHTSSTATISTIK. Die Fernlernbranche konnte im Jahr 2010 einen Teilnehmerzuwachs verzeichnen. Boom-Sektor ist das akademische Fernstudium. Auch die Zahl der Anbieter und Kurse legte deutlich zu, wie die im Herbst vom Fachverband Forum DistancE-Learning veröffentlichte Fernunterrichtsstatistik 2010 zeigt.

Über 387.000 Menschen bildeten sich im Jahr 2010 mit einem Fernlehrgang oder Fernstudium fort. Das bedeutet ein Teilnehmerplus von zwei Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Im Fünfjahresvergleich ist das sogar ein Zuwachs um 25 Prozent. Die Mehrheit der DistancE-Learner (fast 251.000 Menschen) belegte einen staatlich zugelassenen Fernlehrgang, über 18.000 Teilnehmer nutzten einen zulassungsfreien Lehrgang im Rahmen einer innerbetrieblichen Fortbildung. Zum Boom-Sektor innerhalb der DistancE-Learning-Branche hat sich das akademische Fernstudium entwickelt: Knapp 102.000 Fernstudierende waren im vergangenen Jahr an Fernhochschulen eingeschrieben, über 16.000 weitere belegten einen Fernstudiengang an einer Präsenzhochschule mit Fernstudienangeboten. Für die Hochschulen bedeutet das ein Plus von 15 Prozent innerhalb eines Jahres und die Fortsetzung eines mehrjährigen Trends, denn die Fernstudierendenzahlen entwickeln sich seit Langem überproportional zum Rest der Branche und haben sich seit 2003 nahezu verdoppelt. „Die Hochschulen investieren kontinuierlich in die Entwicklung neuer Fernstudiengänge“, erläutert Dr. Martin Kurz, Präsident des Forums DistancE-Learning. „Dadurch nimmt die Themenvielfalt im Hochschulbereich stetig zu, und immer mehr Berufstätige nutzen die Möglichkeit, einen akademischen Abschluss zu erwerben, ohne dafür ihren Job aufzugeben.“

Zahl der Fernlehrinstitute steigt kontinuierlich

So war das Angebot an staatlich zugelassenen Fernstudiengängen 2010 um 15 Prozent gestiegen: 16 staatlich anerkannte Fernhochschulen und 86 Präsenzhochschulen boten insgesamt 328 staatlich zugelassene Fernstudiengänge an. Auch unterhalb der Hochschulebene konnte die Branche ein deutliches Anbieterwachstum verzeichnen. Die Zahl der Fernlehrinstitute am Markt stieg um fünf Prozent auf 333. Sie boten 2.527 Fernlehrgänge an und damit sieben Prozent mehr als im Vorjahr. „Grund für die Vergrößerung des Markts ist die gesteigerte Akzeptanz der Lernmethode Fernunterricht sowie der stetig wachsende Bedarf an flexiblen Weiterbildungsmöglichkeiten in der Bevölkerung“, analysiert Dr. Kurz. Das DistancE-Learning leistet hierbei einen wichtigen Beitrag, wie internationale Studien zum Beispiel durch die OECD regelmäßig belegen. Diese bestätigen, dass die Weiterbildungsbeteiligung in Deutschland noch unterdurchschnittlich ausgeprägt ist und bei der Qualifikation von Fachkräften großer Nachholbedarf besteht.

Zehn Prozent Wachstum bei Sprachlehrgängen

Ein Viertel aller Teilnehmer belegte Fernlehrgänge zu Wirtschaftsthemen. Ebenfalls sehr beliebt waren Lehrgänge zur Schulbildung (16 Prozent), zu Freizeit und Gesundheit (14 Prozent) sowie zu staatlichen Abschlüssen wie Betriebswirt, Techniker oder Übersetzer (zwölf Prozent). Große Zuwächse konnten Sprachlehrgänge verzeichnen, die im Jahr 2010 von zehn Prozent der Fernlernenden belegt wurden. Die Mehrheit der Fernstudierenden ist nach wie vor männlich, jedoch haben die Frauen im vergangenen Jahr erneut aufgeholt: Sie stellen mittlerweile 43 Prozent der Teilnehmenden im Fernstudium (plus zwei Prozent). Bei den staatlich zugelassenen Fernlehrgängen sind bereits 53 Prozent der Teilnehmenden weiblich. In der Altersstruktur der Fernlernenden lässt sich eindeutig der Trend hin zum lebenslangen Lernen erkennen: 24 Prozent der Fernlernenden sind bereits über 40 Jahre

alt. „Die Angehörigen dieser Altersgruppe haben die politische Forderung nach lebenslangem Lernen angenommen und setzen sie aktiv um“, betont Verbandspräsident Dr. Kurz. „Sie haben erkannt, dass kontinuierliche Weiterbildung heutzutage unerlässlich ist, um im Beruf konkurrenzfähig zu bleiben.“ Eine große Nachfrage bei den über 40-Jährigen erleben derzeit unter anderem Fernlehrgänge im EDV-Bereich, da es sich heute kaum noch ein Arbeitnehmer leisten kann, nicht über fundierte PC-Kenntnisse zu verfügen. Die größte Gruppe der Fernlernenden stellen jedoch mit 53 Prozent nach wie vor die 26- bis 40-Jährigen, die nach ersten Jahren im Beruf weiter vorankommen wollen oder sich mithilfe eines Fernlehrgangs neu orientieren.

Die Fernunterrichtsstatistik wird seit 2009 jährlich vom Fachverband Forum DistancE-Learning erhoben, zuvor nahmen das Statistische Bundesamt (bis 2006) sowie das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung (DIE) die freiwillige Befragung der Anbieter von staatlich zugelassenen Fernlehrgängen vor. An der aktuellen Befragung für die Fernunterrichtsstatistik 2010 haben sich 127 Anbieter beteiligt, die nach Expertenschätzungen des Fachverbands insgesamt 80 Prozent der Teilnehmerinnen und Teilnehmer in Deutschland betreuen. Wie auch in der bisherigen Erhebung seitens des Statistischen Bundes- →

BERUFSBEGLEITEND
AKKREDITIERT
PRAXISNAH
INNOVATIV

ZEIT FÜR EIN FERNSTUDIUM

Fernstudiengänge an Fachhochschulen:

- MBA Betriebswirtschaftslehre
- MBA - Fernstudienprogramm mit neun Vertiefungsrichtungen
- MBA Logistik - Management & Consulting
- MBA Marketing - Management
- MBA Unternehmensführung
- MBA Vertriebsingenieur
- MBA Eng. Wirtschaftsingenieurwesen
- M.C.Sc. Informatik
- M.Sc. Elektrotechnik
- M.Sc. Facility Management
- M.Sc. Logistik
- Mediation - Integrierte Mediation
- Professionelles Coaching
- Sozialkompetenz
- Bachelor in gefragten Fachrichtungen

Wir beraten Sie gerne:
Tel. +49 261 91538 – 0 beratung@zfh.de www.zfh.de

ZFH
Zentralstelle für Fernstudien an Fachhochschulen

→ amts üblich, werden die Teilnehmerzahlen der restlichen Anbieter geschätzt, um die Vergleichbarkeit mit den Vorjahren zu gewährleisten.

iPad-App als interaktive Lernumgebung

Immer mehr Fernschulen nutzen inzwischen auch eigene Lernplattformen und die Werkzeuge des Web 2.0, um ihren Schülern den Austausch mit Tutoren und Mitschülern zu erleichtern. Als Vorreiter gilt die größte Fernschule Deutschlands, das ILS in Hamburg. Seine neuartige „Lern-App“ kombiniert Studienmaterialien, Wiki und Online-Studienzentrum zu einer All-in-one-Lösung fürs mobile Fernstudium.

Lesen, Notizen machen, Fachfragen an den Fernlehrer stellen, zwischendurch mit anderen Teilnehmern chatten und wieder direkt weiter im Studienheft lesen – alles innerhalb einer App! Seit Ende September 2011 bieten die Hamburger diesen mobilen Lernkomfort für den Fernlehrgang „Social-Media-Manager“ an. Damit steht nach eigenen Angaben erstmalig in Deutschland ein komplettes Fernstudium mit allen Studieninhalten und Interaktionsmöglichkeiten zwischen Teilnehmern und Fernschule als iPad-App zur Verfügung.

„Durch die Integration aller für das erfolgreiche Absolvieren eines Fernlehrgangs relevanten Funktionen wird die iPad-App zur persönlichen Lernumgebung, die jederzeit und überall griffbereit ist“, erläutert ILS-Geschäftsführer Ingo Karsten. Ein kostenloser Test der App ist auch ohne Anmeldung zum Fernlehrgang möglich, und zwar mit sämtlichen Funktionen bis auf die Nutzung des Online-Studienzentrums, das angemeldeten Teilnehmern vorbehalten bleibt.

Um allen einen Einblick in die innovative Lern-App zu ermöglichen, wurde eine komplette Studieneinheit „Wissen im Social Web: Die Basis für das Social-Media-Management“ vorinstalliert. Die kostenfreie App steht unter dem Titel „Social-Media-Manager“ im Apple App Store zum Download bereit.

Die digitalen Studienhefte in der iPad-App bieten viele interaktive Funktionen wie zum Beispiel Volltextsuche, Lesezeichen, Lernstandsanzeiger und Randnotizen, die auch per E-Mail versendet werden können. Alle Links ins Internet sowie Audio- und Video-Dateien werden innerhalb der App geöffnet. Auch im lehrgangseigenen Wiki kann über die App recherchiert oder ein neuer Beitrag geschrieben werden. Zudem sind der Chatroom und die Foren des Online-Studienzentrums und damit der persönliche Austausch nur einen Klick entfernt. Und auch Fachfragen an Fernlehrer können direkt aus dem digitalen Heft heraus versendet werden. Eine App-Variante für Tablet-Computer mit dem Betriebssystem Android ist bereits in Planung.

Gudrun Porath

Fernlernen: kurz und knapp

Tutor des Jahres gesucht. Der Fachverband Forum DistancE-Learning sucht erstmals den „Tutor des Jahres“ und den „Fernkurs des Jahres“. Entschieden wird mittels Publikums-Voting. Der Einsendeschluss dafür wurde bis zum 25. Januar 2012 verlängert. **www.forum-distance-learning.de**

Neuer ZFH-Ratgeber. Die Zentralstelle für Fernstudien an Fachhochschulen (ZFH) in Koblenz veröffentlichte im Dezember ihren neuen Ratgeber. Neben der Darstellung des ZFH-Fernstudienangebots bietet die Broschüre Infos zum Ablauf des Fernstudiums, Hinweise zu Fördermöglichkeiten sowie Tipps zur Suche von Bildungsangeboten. Die ZFH kooperiert mit 18 Fachhochschulen. **www.zfh.de**

Vera F. Birkenbihl
Wir trauern!

Tief bestürzt und persönlich berührt vom
Tod einer der einflussreichsten und bekanntesten
Trainerinnen möchten wir ein letztes Mal Danke sagen.

Danke für 28 Jahre „Stroh im Kopf?“

Danke für das langjährige Vertrauen in unseren Verlag.

Danke für zahlreiche Gespräche und Diskussionen.

Danke für viele persönliche Erinnerungen.

Sie werden uns fehlen!

André Jünger *Helmut Jünger*

Ursula Rosengart und Team

GABAL

JÜNGER MEDIEN

RÜCKBLICK. Im November 1992 fand in der Karlsruher Stadthalle die erste Learntec statt. Innerhalb von 20 Jahren entwickelte sie sich zur führenden Veranstaltung für Lernen und Technologie – und das, obwohl bereits nach vier Jahren überraschend ein schnelles Ende drohte. Wir blicken auf die Anfänge zurück und zeichnen die wichtigsten Entwicklungsschritte nach.

20 Jahre Learntec

Alles begann damit, dass das Land Baden-Württemberg kein Geld mehr übrig hatte, um alle frischgebackenen Lehrer einzustellen. Die pädagogischen Hochschulen wurden aufgefordert, ihren Absolventen berufliche Alternativen zum Lehrerdasein aufzuzeigen. An der Pädagogischen Hochschule Karlsruhe schlug deshalb im Jahr 1991 die Stunde von Professor Dr. Winfried Sommer und Professor Dr. Uwe Beck. Sie wurden von der Rektorin beauftragt, ein Studium zum Thema „Bildungstechnologie und betriebliche Bildung“ zu entwickeln.

Die beiden Professoren kamen von unterschiedlichen Fachgebieten her und ergänzten sich deshalb gut. Der Bildungssoziologe Sommer hatte in den USA die Bedeutung des Kabelfernsehens für die Erwachsenenbildung erforscht. Der Didaktiker Beck hatte zuvor schon den Aufbaustudiengang „Bildungsinformatik“ ins Leben gerufen. Zusammen entschlossen sie sich, mit einem Fachkongress für Aufmerksamkeit bei Studenten und in der Wirtschaft zu sorgen.

Gespür für Praxisthemen

Der Kongress wurde vom 11. bis 13. September 1991 in den Räumen der Pädagogischen Hochschule Karlsruhe unter dem Titel „Die Anwendung moderner Medien- und Bildungstechnologie in der beruflichen und pädagogischen Praxis“ abgehalten. Es kamen knapp 350 Zuhörer. Die wichtigsten Schlagworte, die damals von den Referenten benutzt wurden, lauteten „computerunterstütztes Lernen“, „Multimedia“ und „interaktive Lernsysteme“. Neben wissenschaftlichen Vorträgen (zum Beispiel: „Die Funktionen von Bildern beim Wissenserwerb“) wurden schon damals genau jene Praxisthemen aufgegriffen, mit denen man auch heute noch als Kongressredner punkten kann. Ein Referent sprach über „Beurteilungskriterien von Lernprogrammen“, ein anderer über „Einführungsstrategien“ und ein Dritter über die unvermeidlichen „Kosten-Nutzen-Rechnungen“. Zur großen Überraschung aller fanden sich im Foyer des Kongresses 48 Aussteller ein – darunter so namhafte Firmen wie DBP Telekom, Deutsche Aerospace, Festo Didactic, IBM, JVC Kameratechnik, Kodak, Siemens und Sony.

Die Veranstaltung, die ein voller Erfolg war, weckte das Interesse der städtischen Karlsruher Kongress- und Ausstellungs-GmbH, die sich in Gestalt ihres Geschäftsführers Gerhard Hurst für das multimediale Lernen begeisterte. So kam es, dass ein Jahr später vom 10. bis 12. November 1992 die Professoren Beck und Sommer mit ihrer ersten „Learntec“ in die Karlsruher Stadthalle wechselten. Zum neuen Namen „Learntec“ gab es noch den erläuternden Untertitel „1. Europäischer Kongress und Fachmesse für Bildungstechnologie und betriebliche Bildung“. Bei der Wahl des Namens orientierte man sich am englischen Fachbegriff „Educational Technology“. „Naheliegend wäre der Name Edutec gewesen. Wir wollten jedoch einen Namen, der den etwas schwierigen Begriff Bildung vermied“, erinnert sich Beck. „Insofern war der Name Learntec in seiner Klarheit passend.“ In den nächsten 20 Jahren sollte immer wieder die Diskussion aufkommen, ob in der Learntec mehr Technologie oder mehr Lernen steckt. Für die Learntec-Macher war von vornherein klar: „Es gibt kein Entweder-Oder. Die Learntec ist immer beides.“

Integration als Messekonzept

Das Konzept der Learntec, das im ersten Kongressprogramm abgedruckt wurde, war deshalb demonstrativ mit „Integration“ überschrieben. Der Learntec ging es um fünf Dimensionen:

- Integration von betrieblichem, informationstechnischem und pädagogisch-didaktischem Wissen
- Integration von Theorie und Praxis
- Integration von Kreativität und Produktivität (gestalterisches Potenzial und wirtschaftliche Effizienz)
- Integration von Messe und Kongress (Beide bilden konzeptionell und räumlich eine Einheit. Aussteller beteiligen sich mit Vorträgen am Kongress. Dem Kongressteilnehmer bleibt ausreichend Zeit für Gespräche an den Ständen.)
- Integration von regionalen und europaweiten Aktivitäten

Zur ersten Learntec kamen nur 27 Austeller. Der Rückgang im Vergleich zum Vorläuferkongress erklärt sich wohl dadurch, dass im Jahr 1992 in Deutschland eine schwere Rezession begann. Das vom Konsum getragene Wirtschaftswachstum der Wiedervereinigung flaute ab und die Industrie merkte, dass sie in den letzten Jahren nicht genug für ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit getan hatte. „Reengineering“ und „abteilungsübergreifende →

Foto: iStockphoto / thinkstock.de

→ Teamarbeit“ galten als richtungsweisend, damit deutsche Unternehmen wieder auf die Beine kämen. Aber zunächst einmal wurde bei der betrieblichen Weiterbildung gespart und das verunsicherte auch potenzielle Aussteller.

Die Aussteller, die trotzdem einen Stand auf der Learntec buchten, waren sehr namhafte Anbieter. Mit dabei waren zum Beispiel ets, Festo-Didactic, HQ, Mannesmann Rexroth, M.I.T, Prokoda, RWE oder die Studiengemeinschaft Darmstadt. Dass immerhin rund 400 Besucher (davon 36 Prozent aus Industriekonzernen) nach Karlsruhe kamen, war dem Kongress zu verdanken, der so gut wie alle führenden Multimediaexperten der damaligen Zeit aufbot – zum Beispiel Professor Dr. Ludwig Issing, Medienforscher an der TU Berlin, der fragte: „Gibt es eine Multimediadidaktik?“ oder Professor Dr. Rainer Fricke, Pädagoge an der Universität Braunschweig, der sich Gedanken machte über die „Effektivität der computer- und videogestützten Ausbildung“.

Professor Dr. Martin Twardy, Berufspädagoge an der Universität Köln, kümmerte sich anschließend im Detail um die „didaktischen Voraussetzungen für den Einsatz computergestützten Lernens“. Als Co-Referent Twardys trat sein Assistent Dr. Dieter Euler auf, der heute als Professor und führender Experte für Kompetenzentwicklung an der Universität St. Gallen arbeitet. Ebenfalls noch Assistent (an der Uni Klagenfurt) war damals Dr. Peter Baumgartner, der auf der Learntec 1992 die „Didaktik von Bildungssoftware“ erklärte und heute als Professor für technologieunterstütztes Lernen und Multimedia an der Universität Krems einen exzellenten Ruf hat.

Aber auch einflussreiche Praktiker aus der Industrie kamen zu Wort. Allen voran konnte die erste Learntec den Mitbegründer und Vorstand der SAP AG, Klaus Tschira, als Referent gewinnen. Sein Thema: „Bildungsbedarf und Bildungserfolg im Unternehmen“. Er forderte eine viel zielorientiertere Weiterbildung von den Personalabteilungen und sagte wörtlich: „Angesichts der überschäumenden Begeisterung für die neuen Bildungstechnologien, der man hier auf der Learntec überall begegnen kann, drohten folgende Fragen unterzugehen: Welchen Bildungsbedarf gilt es überhaupt in einem

Fotos: Pichler (6) / Learntec (3)

Burkhard Tenbusch, Referent der ersten Stunde mit einem original Learntec-Prospekt aus dem Gründungsjahr 1992.

Die DVD als ideales Speichermedium stellte erstmals Siemens in 2001 vor. Ein Standardlernprogramm kostete 700 Euro.

Als Ergänzung zur Learntec begeistert die Spinner-Suite seit Jahren alle, die den kreativen Austausch suchen.

In der Karlsruher Stadthalle (Foto), die zentral am Festplatz liegt, fand von 1992 bis 2006 jährlich die Learntec statt. Im Jahr 2001 wurden noch die ebenfalls rund um den Festplatz angesiedelten Messehallen „Schwarzwaldhalle“ und „Gartenhalle“ in die Learntec integriert. Im Jahr 2007 zog die Veranstaltung dann um auf das neue, wesentlich mehr Platz bietende Messegelände vor den Toren der Stadt Karlsruhe.

Immer gute Ideen für seine Messeauftritte (1999 als Wissenstankstelle) hatte der Content-Anbieter McGraw-Hill.

bestimmten Unternehmen zu bearbeiten?“ Ein damals sehr wichtiges Thema bearbeitete auf der ersten Learntec Burkhard Tenbusch, der den „Arbeitskreis Selbstlernen“ der Automobilindustrie gründete und der 1989 bei seinem Arbeitgeber BMW das erste deutsche Selbstlernzentrum einführte. Er berichtete über seine Erfahrungen mit der Konzeption und Organisation von Selbstlernzentren. Ähnlich hochkarätige Praktiker wurden von Daimler Benz, Siemens-Nixdorf, Siemens, Kodak, Dornier, dem Schweizer Bankverein und der Allianz als Referenten in die badische Residenzstadt entsandt.

Technisch gesehen war 1992 der „grafische Bildschirm“ und die „diskettenbasierte Software“ der neueste Schrei. Wer beste Qualität in Ton und Video wollte, musste bei Lernprogrammen auf die „Bildplatte“ zurückgreifen, die aber schon bald vollständig vom Markt verschwand, weil die CD-ROM sich durchsetzte. Bemerkenswert ist, dass viele Keynote-Speaker der Learntec 1992 europäisch ausgerichtet waren – zum Beispiel Tim Mawson (Europäische Task Force für Human Resources), Professor Dr. George Wedell (europäisches Medizininstitut), Jean Joseph Scheffknecht (vom multimedialen EU-Projekt EuroPACE) und Professor Dr. Ulrich Battis (Chef der Europäischen Vereinigung der Fernuniversitäten). →

Prof. Dr. Winfried Sommer (l.) und Prof. Dr. Mohsen Tawfik, UNESCO, Paris, eröffnen gemeinsam die Learntec 2001.

„Die Learntec ist der Kristallisationspunkt für Neues“

Interview. Burkhard Tenbusch, Ingenieur der Fachrichtung Elektrotechnik, arbeitet seit 1984 bei der BMW AG in München. 1992 war er verantwortlich für die Fort- und Weiterbildungskonzeption im Konzern. Auf der 1. Learntec hielt er einen Vortrag zum Thema „Konzeption und Organisation von Selbstlernzentren“.

Wenn Sie an die erste Learntec im Jahr 1992 zurückdenken, was ist Ihnen im Gedächtnis haften geblieben?
Burkhard Tenbusch: Ich erinnere mich an qualitativ sehr hochwertige Workshops. Die Learntec war ein Kristallisationspunkt. Hier kam das Neue auf den Markt. Sie war eine Austauschplattform, wo Ideen und Produkte diskutiert und weiterentwickelt wurden. Im Arbeitskreis der deutschen Automobilindustrie und BOSCH (AKAB Selbstlernen) entwickelten wir in den 90er-Jahren einen ersten Kriterienkatalog für Selbstlernprogramme. Dieser wurde unter anderem auch auf der Learntec vorgestellt. Die Gespräche waren sehr fruchtbar. Der Arbeitskreis tagte in den 90er-Jahren dann regelmäßig auf der Learntec. Da ich von der Idee der Learntec überzeugt war, unterstützte ich die Veranstaltung später auch durch aktive Mitarbeit im Kongressbeirat.

Was wünschen Sie der Learntec?
Burkhard Tenbusch: Dass sie ein Ort des professionellen Austauschs und des Dialogs bleibt. Ich wünsche den Gründern noch weiterhin viel Energie. Das Erstaunliche für mich war, dass sich die Professoren Beck und Sommer trauten, eine Messe und – was wahrscheinlich noch mühevoller war – einen Kongress zu schultern. Dass beide diese Kraftanstrengung all die Jahre durchgehalten haben, ist enorm.

Foto: Thomas Einberger

Burkhard Tenbusch arbeitet heute als Changemanagementberater bei der BMW AG.

Haben Sie damals geglaubt, dass E-Learning das Präsenztraining ersetzen wird?
Tenbusch: Nein, ich habe immer gesagt, dass es auf den richtigen Mix ankommt. Es galt und gilt heute noch, eine Mischung hinzubekommen, die den Lernern und dem Anlass des Lernens gerecht wird. Schnelle, breite Wissensvermittlung braucht E-Learning, aber wichtig ist auch, dass man sich mit anderen austauscht und in einer Gruppe voneinander lernen kann. Einen Ersatz des Präsenztrainings wird es nie geben, da bin ich mir ganz sicher.

Was war der Anlass für die BMW AG, schon vor 1990 Selbstlernzentren einzuführen?
Tenbusch: Mit Präsenzseminaren kann man nicht immer rechtzeitig Wissen quantitativ (Wissensmenge) wie qualitativ (Wissensvielfalt) zu den Anwendern bringen. So entstand ein Druck auf das betriebliche Bildungswesen, neue Wege der Wissensvermittlung zu beschreiten. Der Durchbruch kam dann, als wir das erste Selbstlernzentrum in Deutschland eröffnet hatten. In der Nähe des Münchner Hauptbahnhofs wurde eine Büroetage angemietet. Wir haben in einem Selbstlernzentrum die computergestützten Lernprogramme – auch nach Dienstschluss und am Wochenende – angeboten und gleichzeitig haben wir die Mitarbeiter unterstützt, wie sie eine eigenverantwortliche Steuerung ihres Lernprozesses hinbekommen.

Woraus bestand das Bildungsangebot damals?
Tenbusch: Unser Bildungsangebot im Selbstlernzentrum bestand ausschließlich aus marktüblichen Lernprogrammen, da die Autorenprogramme zur Eigenentwicklung unserer Meinung nach noch nicht die gewünschte Effizienz aufwiesen. Die Qualität eines Standard-CBTs, eines Computer-based Trainings, beurteilten wir damals danach, ob folgende Kriterien erfüllt waren: Fehlerfreiheit und Vollständigkeit, Bedienungsfreundlichkeit, Abwechslungsreichtum in der Darbietung von Text und Grafik, zielgruppengerechte Vermittlung (für Anfänger oder für Experten) und Übersichtlichkeit der Inhalte.

Interview: Martin Pichler ●

Die Hallen am Festplatz (hier in 2005 Plattformanbieter als Aussteller in der Gartenhalle) reichen bald nicht mehr aus. Die Messe beschließt den Umzug.

→ Im Jahr 1993 gab es dann die zweite Learntec. Es kamen 30 Aussteller und 400 Besucher. Kanada war das erste Partnerland. Von besonderem Interesse waren Lernprogramme, die dazu dienten, eine Fremdsprache am Computer zu erlernen. SAP wurde der erste Sponsor der Learntec. Im Jahr 1994 fand dann die dritte Learntec statt. Die Schweiz präsentierte sich als äußerst kompetentes Partnerland. Es gab erste Vorträge, die das Internet als Lernumgebung zum Inhalt hatten. In diesem Jahr zählte man 42 Aussteller und 400 Besucher. Im Jahr 1995 wurde die vierte Learntec ausgetragen. Das Partnerland hieß Österreich. Die Statistik berichtet von 49 Ausstellern und 600 Besuchern.

Bislang fand die Learntec immer im November statt. Die Messegesellschaft versprach sich einen Besucherzuwachs von einer Verlegung in den Februar, sodass die nächste Learntec nicht für November 1996, sondern erst für den Februar 1997 geplant wurde.

Bereits nach vier Jahren drohte das Aus

Die ersten vier Learntec-Veranstaltungen schlossen mit Verlusten ab. „Eine lange Durststrecke ist wahrscheinlich normal, wenn ein umfangreicher Kongress mit einer Messe aus der Taufe gehoben wird“, wirbt Beck heute um Verständnis. Im Jahr 1996 bekam die Karlsruher Messe überraschend das Angebot, die Learntec an die konkurrierende Veranstaltung „Deutscher Multimedia-Kongress“ zu verkaufen. Die Learntec-Macher waren dazu bereit und stoppten die Vorbereitungen für das Jahr 1997. Mitarbeiter wurden entlassen, Marketingaktionen eingestellt. Doch die Verhandlungen über den Kaufpreis schleppten sich bis zum 30. Dezember 1996 hin. An diesem Tag wurde den Karlsruhern erklärt, ihre Messe sei genau Null D-Mark wert, weil sie sich quasi selbst aufgelöst hätte. Die Fusion sollte deshalb ohne irgendeine Gegenleistung über die Bühne gehen.

Sommer und Beck ließen die Verhandlungen empört platzen und machten allein weiter. „Innerhalb von drei Tagen waren wir wieder handlungsfähig – zum Teil unter Reaktivierung der ehemaligen Mitarbeiter“, berichtet Sommer voller Stolz. „Das war schon eine ungewöhnliche Solidarität, die die Geschäftsführung der Messe und die damaligen Mitarbeiter gegenüber dem Produkt Learntec an den Tag legten.“ Im Februar 1997 wurde die Karlsruher Messegesellschaft dann belohnt: Die fünfte Learntec erreichte die Gewinnzone. Es kamen 60 Aussteller und 1.200 Besucher nach Karlsruhe. Das Partnerland hieß Großbritannien und die Learntec taufte sich im Untertitel um in „Europäischer Kongress und Fachmesse für Bildungs- und Informationstechnologie“.

Die sechste Learntec im Jahr 1998 (Partnerland Frankreich) brachte es auf 75 Aussteller und 2.000 Besucher. Die siebte Learntec im Jahr 1999 glänzte mit 104 Ausstellern und 3.000 Besuchern. Das Partnerland hieß Niederlande. Die achte Learntec im Jahr 2000 (Partnerland Finnland) meldete 154 Aussteller und 5.500 Besucher. Zum ersten Mal eröffnete eine Bundesbildungsministerin (Edelgard Bulmahn, SPD) die Learntec. Lernplattformen und Corporate Universities waren →

WISSEN weckt den Jäger in Dir!

SAF Bildungsservice – wir machen Weiterbildung!

Nur gut ausgebildete Mitarbeiter stellen sicher, dass Forderungsausfälle reduziert oder bestenfalls vermieden werden. Überlassen Sie das Training Ihrer Fach- und Führungskräfte den Experten für Weiterbildung rund um das Thema Forderungsmanagement und profitieren Sie von unserer Erfahrung: Wir bieten Ihnen ein vielfältiges Seminarangebot – auch individuell auf Ihr Unternehmen zugeschnitten durch Inhouse-Trainings. Mehr erfahren Sie auf www.saf-bildungsservice.de/seminare.

SAF Forderungsmanagement GmbH | Eppelheimer Str. 13 | 69115 Heidelberg | bildungsservice@saf-solutions.de

saf-bildungsservice.de

SAF
Unternehmensverbund

→ die zentralen Themen, über die diskutiert wurde. Die Learntec 2001 brachte es auf 240 Austeller und 7.500 Besucher. Der neue Begriff „E-Learning“ setzte sich durch. Die Diskussion drehte sich darum, inwieweit E-Learning zur Vermittlung von Soft-Skills genutzt werden kann. Die Optimisten gaben die Parole aus „Virtual will win“ und träumten davon, dass E-Learning Verhaltenstrainer arbeitslos machen werde. Das „Partnerland“ ist diesmal die UNESCO. Die Learntec dehnte sich auf zwei benachbarte Messehallen aus, um die 240 Aussteller unterbringen zu können.

Woher kam das plötzliche Wachstum?

Die Jahre 2000 und 2001 waren ganz entscheidende Wachstumsjahre für die Learntec. In 2000 kamen 83 Prozent mehr Besucher als im Vorjahr und im Jahr 2001 legte die Besucherzahl noch einmal um 36 Prozent zu. Im gleichen Zeitraum stieg die Zahl der Aussteller um 48 Prozent (im Jahr 2000) und dann im nächsten Jahr noch einmal um 55 Prozent. Verschiedene Entwicklungen liefen damals zusammen:

- Der plakative Begriff „E-Learning“ löste großes Interesse aus und stellte Zusammenhänge mit anderen IT-Anwendungsfeldern her wie zum Beispiel dem populären „E-Commerce“.
- E-Learning wurde ab 2000 massiv von der EU und von Berlin gefördert. Der Bund legte ein großes Förderprojekt mit dem Titel „Neue Medien in der Bildung“ auf, die Bundesländer folgten mit jeweils eigenen Landesprojekten.
- Lernplattformen brachten wesentliche Verbesserungen für Unternehmen und kurbelten die Nachfrage an – zuerst nach teuren Plattformen, dann nach Content.

Beck und Sommer weisen aber auch darauf hin, dass damals das Interesse an E-Learning gaunerhaft angeheizt wurde. „Es gab da die großen Vereinfacher, die mit – in ihrer Pauschalität falschen – Versprechungen hausieren gingen“, erinnert sich Beck. „Versprochen wurden radikale Kostenreduktion, geringere Lernzeiten, höherer Lernerfolg.“ In den Jahren 2002 bis 2004 erreichte die Learntec den Zenit ihrer 20-jährigen Geschichte. Die Besucherzahlen bewegten sich in diesen drei Jahren auf dem Niveau von 9.000 Menschen. Die Ausstellerzahlen stiegen kontinuierlich auf 315 Aussteller im Jahr 2004. Im Jahr 2005 begannen die Zahlen zu bröckeln. Es kamen nur noch 8.000 Besucher und 290 Aussteller. Beide Werte fielen von Jahr zu Jahr fast linear, bis sie im Krisenjahr 2009 bei 5.200 und 170 landeten. Trotzdem waren die Aussteller 2009 zufrieden. Wenn schon jemand in diesen Zeiten zur Learntec kam, dann hatte er auch feste Investitionsabsichten. „In Karlsruhe gibt es keine Streuverluste, sondern nur Zielgruppe pur“, freute sich ein Aussteller. Die Messeleitung will sich damit nicht zufrieden geben. Rückläufige Besucherzahlen sind für jede Messe schlecht und so will man zwar Leitmesse für technologiegestütztes Lernen bleiben, zusätzlich aber auch klassische Bildungsanbieter wie Trainer, Coachs und Akademien zur Learntec holen.

Im Jahr 2010 verbessern sich die Zahlen leicht, um in 2011 mit 5.785 Besuchern und 180 Ausstellern eine stabile Erholung anzuzeigen. Die Learntec 2010 ist für die wissenschaftlichen Leiter Beck und Sommer die letzte Learntec, die sie begleiten. Beide verlängern ihren Vertrag mit der Karlsruher Messe- und Kongress GmbH nicht mehr und wechseln zur Messe „Zukunft Personal“ in Köln, für die sie einen neuen E-Learning-Kongress aus der Taufe heben. Ihre Nachfolger in Karlsruhe sind die Beraterin Sünne Eichler und Professor Dr. Peter A. Henning. Diese sehen ihre erste Aufgabe darin, den Learntec-Kongress zu optimieren und E-Learning als wichtigen Teil der normalen Personalentwicklung erlebbar zu machen.

Martin Pichler ●

Fortsetzung folgt: Im nächsten Heft berichten langjährige Aussteller und Besucher, was ihnen zu 20 Jahren Learntec Bemerkenswertes einfällt.

Eröffnung der Learntec 2007. Auf dem neuen Messegelände passte die Learntec leicht in eine einzige Halle.

Prof. Dr. Uwe Beck im Herbst 2011 in seinem Privathaus mit alten Tagungsbänden.

QUADRIGA FORUM

KONFERENZ- UND SEMINARZENTRUM

Tageslicht

Charme, Eleganz und Stil

Flexiblität und moderne Technik

Die stilvollen Alternative für Ihre Businessveranstaltungen in Berlin

Das Quadriga Forum ist das zentral gelegene Businesszentrum zwischen Gendarmenmarkt, Unter den Linden und Rotem Rathaus in Berlin Mitte. Alle Räume sind auf Businessveranstaltungen ausgerichtet und bieten die Vorzüge eines modernen Seminar- und Kongresszentrums: ein Konferenzsaal, sieben Seminar- und Workshopräume, Tageslicht, moderne Tagungstechnik, Flexibilität in Raumkombination und Buchung sowie freie Catererwahl.

www.quadriga-forum.de

Quadriga Forum • Werderscher Markt 13–15 • 10117 Berlin • Telefon: +49 (0) 30/44 72 94 80 • Telefax: +49 (0) 30/44 72 93 00 • info@quadriga-forum.de

LEARNTEC 2012

Glänzende Stimmung vor dem Start

Am 15. Dezember, 47 Tage vor dem Start am 31. Januar 2012, hatte die Learntec 2012 mit 180 Ausstellern das Vorjahresniveau bereits erreicht.

„Mit jeder weiteren Anmeldung steuern wir auf einen Ausstellerrekord zu“, erklärte Britta Wirtz, Geschäftsführerin der Karlsruher Messe- und Kongress-GmbH. Als ebenso erfreulich bezeichnete sie es, dass die belegte Ausstellungsfläche schon jetzt mit 2.415 Quadratmetern deutlich über dem Wert von 2011 liege.

Neben dem generellen Trend zu größeren Ständen gilt die neue Sonderfläche zum Thema ‚Gaming‘ als Ursache für ein Anwachsen der belegten Fläche. Die Learntec richtet in 2012 erstmals unter dem Label „GAMES@LEARNTEC“ eine Gaming-Area ein, in die Besucher viele Online-Spiele selbst ausprobieren können.

Der Learntec dürfte bei der Akquisition von Ausstellern auch geholfen haben, dass ihr bei einer Expertenbefragung im Herbst das mit Abstand größte Marketingpotenzial unter den deutschen E-Learning-Events zugesprochen wurde. Ebenfalls hilfreich wird sich die gute Grundstimmung in der Brache ausgewirkt haben. Im Jahr 2010 gab es immerhin ein Branchenwachstum von fünf Prozent.

PUBLIC KEY-NOTE

Trainieren mit intelligenten PC-Spielen

„Gleich am ersten Kongresstag haben wir mit Professor Dr. Norbert Bolz, Medienwissenschaftler an der Technischen Universität Berlin, ein echtes Highlight gewinnen können“, freut sich Sünne Eichler vom Kongresskomitee der Learntec. Bolz These: „Lernen heißt sondieren“. Immer mehr Menschen organisierten sich mit Eigeninitiative und Spaß ihr Lernen selbst. Dazu gehörten auch Computerspiele, die nicht pauschal verteufelt werden sollten. Bolz will mit seinem Vortrag auf die Bedeutung von intelligenten PC-Spielen aufmerksam machen. Mit ihnen könne man Fähigkeiten trainieren (zum Beispiel das Sondieren komplexer Räume), die in Zukunft immer wichtiger würden und die man in einer „Buchkultur“ nicht erwerben könne.

Foto: Learntec

Norbert Bolz, Medienwissenschaftler, TU Berlin

EDUBIZ

Jetzt in Karlsruhe

Die Konferenz „Edubiz“ (bislang in Stuttgart), die deutschen Bildungsanbietern bei der Expansion ins Ausland hilft, hat auf der Learntec eine neue Heimat gefunden. Den Edubiz-Thementag „Internationalisierung der Bildungswirtschaft“ eröffnet Bilkay Öney, die Integrationsministerin des Landes Baden-Württemberg, am 1. Februar 2012. Außerdem gibt es einen Edubiz-Ausstellungsbereich mit Ausstellerforum für alle Messebesucher.

ERÖFFNUNG DURCH CORNELIA PIEPER

„Lernen gipfelt im Vollbringen“

Die Staatsministerin im Auswärtigen Amt, Cornelia Pieper (FDP), wird mit ihrem Vortrag zum Thema „Bildung als internationale Aufgabe“ am 31. Januar 2012 die 20. Learntec eröffnen und die anwesenden Bildungsanbieter zu mehr internationalem Engagement ermuntern.

Bei solchen Gelegenheiten zitiert sie gerne den chinesischen Philosophen Xun Zi: „Etwas nicht hören, ist nicht so gut, wie etwas hören. Etwas hören, ist nicht so gut, wie etwas sehen. Etwas sehen ist nicht so gut, wie etwas verstehen. Etwas verstehen ist nicht so gut, wie etwas vollbringen. Das Lernen gipfelt im Vollbringen.“ Die Globalisierung verlangt laut Pieper von den Menschen vor allem eins: Lernen! „Wir müssen bereit sein zu lernen - ein Leben lang, in verschiedenen Bereichen und vor allem gemeinsam. Denn nur, wenn wir in einer Welt, die uns gemeinsam vor Herausforderungen stellt, auch gemeinsam nach Lösungen suchen, können wir die drängenden Fragen unserer Zeit gemeinsam beantworten.“ Die OECD-Studie „The Sources of Economic Growth in OECD-Countries“ zeige, dass die Unterschiede im Bruttoinlandsprodukt fast ausschließlich auf der Qualität des Humankapitals beruhten, der Unterschied liege bei in der Qualität der Bildung. Die Aufgabe des Staates sei es, eine moderne Infrastruktur dafür bereitzustellen.

Cornelia Piper (FDP): Polit-Promi nimmt Notiz von der Learntec

KEYNOTE: INTEL-GESCHÄFTSFÜHRER HANNES SCHWADERER

Neue Medien bringen Veränderungen, die noch nicht vollständig zu erfassen sind

Hannes Schwaderer, Chef von Intel Deutschland und D21

Hannes Schwaderer, seit 2004 Geschäftsführer der deutschen Niederlassung des Chip-Herstellers Intel, wird die erste Keynote auf der Learntec 2012 halten. Dazu hat er sich das Thema „Medienkompetenz = Lebenskompetenz!? Sind die digitalen Medien aus dem Alltag überhaupt noch wegzudenken?“ ausgesucht.

Schwaderer kennt sich auf diesem Feld aus, da er seit 2009 auch der Präsident der Initiative D21 ist, die die Medienkompetenz der Deutschen verbessern will. Er ist überzeugt davon, dass sich hier in den letzten Jahren schon sehr viel Positiv getan hat. „Was wir aber bis heute noch nicht ausreichend reflektiert haben, ist die Tatsache, dass wir diesen Prozess zwar tagtäglich erleben, aber die tief greifenden Veränderungen nicht vollständig erfassen“, gibt der Intel-Manager zu bedenken.

„Es ist so, als ob wir versuchen würden unser Ziel ohne Wegweiser oder Navigationssystem zu erreichen.“ Derzeit fehle es an einer Instanz, die diese Entwicklung, gerade für die junge Generation, positiv begleite. D21 ist Europas größte Partnerschaft von Politik und Wirtschaft.

Kurz und Knapp

Auszeichnungen. Am ersten Learntec-Tag um 17.00 Uhr werden in einer gemeinsamen Feierstunde die Gewinner zweier Wettbewerbe geehrt. So wird der EureleA (European Award for Technology Supported Learning) an innovative Profis und Nachwuchskräfte vergeben. Außerdem werden die Sieger des „Deutschen eLearning-Innovations- und Nachwuchs-Awards“ (D-ELINA) vorgestellt.

Spinnersuite. Am 1. Februar findet auf der Learntec von 10 bis 17 Uhr wieder die legendäre „Spinnersuite“ statt – ein „Workshop für Spinner, Narren und Querdenker“. Diesmal gibt es zwei Areale: einen Beschleunigungsraum mit Speed-Input und einen Entschleunigungsraum. Hier soll der Input kollektiv in Erkenntnis transformiert werden.

Übernachtung. Wer einen mehrtägigen Aufenthalt in Karlsruhe plant, kann sich beim Tourismusteam der Learntec Hilfe holen. Es gibt Unterstützung bei den Hotelbuchungen und bei allen Fragen rund um die An- uns Abreise. Ansprechpartner ist Eliana Guadagnini unter Telefon 0721-3720-5378 oder unter E-Mail: eliana.guadagnini@kmkg.de

Shuttle. Das Karlsruher Messegelände liegt am südlichen Stadtrand bei Rheinstetten. Vom Hauptbahnhof fährt ein Shuttle-Bus zur Messe. Er startet um 8:08 Uhr und dann jeweils alle 20 Minuten bis 12:08 Uhr. Danach verkehrt er alle 30 Minuten bis 18:08 Uhr. Von der Messe Karlsruhe zum Hauptbahnhof startet der erste Bus um 08:32 Uhr und danach alle 20 Minuten bis 11:32 Uhr. Danach alle 30 Minuten bis 18:32 Uhr. Am letzten Messetag enden die Fahrten eine Stunde früher.

SMART BOARD INTERACTIVE WHITEBOARD AUF DER LEARNTEC

Trainings interaktiv gestalten

Foto: SMART

Audi setzt auf Whiteboards: technische Zusammenhänge leichter zu erklären.

Die Bonner Deutschlandzentrale des Whiteboard-Experte Smart Technologies gehört seit Jahren zu den großen Ausstellern auf der Learntec. Das Unternehmen nutz diese Messe, um Weiterbildungsprofessionals erleben zu lassen, wie Schulungen und Onlinepräsentationen interaktiv und lebendig gestaltet werden können.

Um die Anwendungsmöglichkeiten der Smart-Lösungen realitätsnah zu demonstrieren, werden auf der Learntec immer auch Fallstudien aus der Unternehmenspraxis vorgestellt. Ein Beispiel zeigt, wie die Audi AG interaktive Whiteboards für das Training von Mitarbeitern der Service-Partner nutzt. Die technischen Trainingsräume an den Standorten in Deutschland (Ingolstadt, Neckarsulm, Wedemark, Neuss und Zwickau) wurden mit interaktiven Whiteboards eingerichtet.

Ein mobiler Beamer, eine Leinwand und ein Rollwagen gehörten früher zur Ausstattung der Audi Schulungsräume. „Neben den Nachteilen einer wackeligen Angelegenheit war dies nicht gerade die zweckmäßige Ausstattung für eine Premium AG“, so Ralf Schmidt, der Koordinator des technischen Trainings in Deutschland. „Die Beamerlösung führte außerdem zu frontalgesteuerten Trainings, ohne aktive Beteiligung der Teilnehmer. Overhead-Projektoren brachten zwar ein gewisses Maß an Interaktivität ein. Doch die Größe der beschreibbaren Fläche war sehr beschränkt und der Referent konnte sich nicht wirklich frei bewegen.“ Nach einer Empfehlung von Kollegen wurden die technischen Trainingsräume der Audi AG mit interaktiven Whiteboards flächendeckend ausgestattet. Von Anfang an war es Audi sehr wichtig, dass die Teilnehmer in das Training eingebunden und aktiviert werden.

„Sehr häufig kommen im technischen Training die Diagnosetester und das elektronische Serviceauskunftssystem (ELSA) zum Einsatz. Doch dabei war es fast unmöglich, dass alle Teilnehmer einen Blick auf den kleinen Bildschirm erhielten“, berichtet Schmidt. „Den Diagnosetester an das Smartboard anzuschließen, ermöglicht uns, dass jetzt jeder die Informationen mitverfolgen kann und dass der Bildschirm interaktiv ist.“ Erkläre ein Trainer einen Diagnosefall direkt am Board, könne er mit dem Stift in das Bild zeichnen und Besonderheiten durch Einkreisen oder Unterstreichen hervorheben. „Ganz einfach wird jetzt direkt am Produkt diskutiert und Zusammenhänge werden so besser verständlich“, berichtet Schmidt. Außerdem könnten Dokumente, Bilder und Zeichnungen, die im Training entstanden seien, einfach abgespeichert, an alle Teilnehmer versendet und immer wieder auch während des Trainings aufgerufen werden. Vor kurzem hat sich die Audi AG zur Qualitätssicherung auch noch ein Responsesystem von Smart angeschafft. Diese Abfragesysteme dienen in erster Linie der Lernzielkontrolle. „Normalerweise beantwortet immer nur ein Teilnehmer die Frage des Trainers. Mit diesen Systemen können wir endlich Lücken aufdecken und den Erfolg sichern“, so Schmidt. Auch der Feedbackbogen soll in Zukunft mit dem Responsesystem durchgeführt werden.

KNOW HOW AG

Gesundheitstraining

Die Know How AG aus Stuttgart, die letztes Jahr noch mit Office-2010-Trainings erfolgreich war, setzt jetzt auf das betriebliche Gesundheitsmanagement. Zusammen mit dem Stuttgarter Beratungsunternehmen „Flow_Zone“ wurden Lernprogramme entwickelt wie „Sich selbst gesund führen“, „Leistungsfähigkeit im Team“ sowie „Mitarbeiter gesund führen“. Den besonderen Vorteil von E-Learning im Gesundheitsmanagement sieht Know How darin, dass Mitarbeiter sensible Burn-out-Themen für sich bearbeiten könnten, ohne bloßgestellt zu werden.

DIGITAL PUBLISHING

Neue B-to-B-Marke „Speexx“ eingeführt

Digital Publishing, München, ein Spezialist für Sprachlernsoftware, hat sein Angebot für Firmenkunden unter der neuen Marke „Speexx“ gebündelt. Herzstück ist eine webbasierte Sprachlernplattform mit unterschiedlichen Lernprogrammen, einem Tutoring-Service, einem Verwaltungssystemen und der Möglichkeit zu Gruppen- und Einzelunterricht im virtuellen Klassenraum. Damit soll der Bedarf an flexiblen Lösungen zum Sprachentraining in nationalen und insbesondere multinationalen Unternehmen besser befriedigt werden können.
Besonders bemerkenswert dürfte sein, dass die Lerner jetzt noch leichter Unterstützung von den mehr als 700 Tutoren bekommen können, die für Digital Publishing arbeiten. „Um das erworbene Wissen tatsächlich in die berufliche Praxis umzusetzen, braucht man mehr als nur ein Lernprogramm – ohne Unterstützung durch einen Tutor geht es nicht“, betont Geschäftsführe Armin Hopp. Angedockt ist Speexx auch an ein offizielles Zertifizierungssystem.

Foto: Porath

Digital Publishing: Geschäftsführer Armin Hopp mit seinem Marketing/PR-Team.

skillsoft

Führungskräfteentwicklung

Nehmen Sie die Herausforderung an! Die neuen SkillSoft e-Learning Formate für Führungskräfte bieten eindrucksvolle Videos und interaktiv lösbare Fallstudien, mit Konzepten, die sofort in der Praxis eingesetzt werden können. Effektive Schulungs- und Informationsressourcen, die Spaß machen!

Speziell für Führungskräfte

Interaktiv und ansprechend

Geringer Zeitaufwand

Direkt in der Praxis umsetzbar

www.SkillSoft.de

Kostenlos testen! ✆ 0800 400 41 40 ✉ info@skillsoft.de

MMB-RANKING

Liste der „Top 10“-E-Learning-Anbieter

Das MMB-Institut für Medien- und Kompetenzforschung in Essen erstellt jährlich ein Ranking der umsatzstärksten deutschen E-Learning-Anbieter. Zu den „Top 10“ gehören (gemessen am E-Learning-Umsatz in Deutschland in 2010):

1. Bassier, Bergmann & Kindler GmbH (11,2 Mio Euro, Vorjahr 10,8)
2. imc AG (10,9 Mio Euro, Vorjahr 9,5)
3. datango AG (9,4 Mio Euro, Vorjahr 7,9)
4. COMCAVE AG (8,6 Mio Euro, Vorjahr 9,2)
5. bit media e-Learning solution GmbH (5,0 Mio Euro, Vorjahr 5,06)
6. Know How! AG (4.1 Mio Euro, Vorjahr 3,8)
7. TTS GmbH (3.9 Mio Euro, Vorjahr 3,8)
8. Fischer, Knoblauch & Co. (3,2 Mio Euro, Vorjahr 3,2)
9. M.I.T e-Solutions GmbH (2,9 Mio Euro, Vorjahr 3,98)
10. chemmedia AG (2,6 Mio Euro, Vorjahr 2,3).

LEARNTEC-MARKETING

Trainer als Besucherzielgruppe

Mit einer Werbekampagne will die Learntec im Januar noch einmal um Trainer, Coachs, Berater und Akademieleiter als Besucher werben. Ihnen soll vor Augen geführt werden, wie einfach es ist, schriftliche Seminarunterlagen online zu bringen. Außerdem sollen sie neue Geschäftsmodelle kennen lernen, um mit Apps vom Trend zum mobilen Lernen zu profitieren.

„GAMES@LEARNTEC“

Mehr als Spielecke

Die Learntec hat unter dem Label „Games@LEARNTEC“ eine Gaming-Area eingerichtet. Dort können Besucher ausgewählte „Serious Games“ selbst ausprobieren. Außerdem gibt es zum Thema ein Anwenderforum und den (An-)Kongress „LevelUp!“ am 2. Februar.
Zu den Ausstellern im Bereich „Games@LEARNTEC“ gehören die Apunto SC GmbH, Hamburg, die Core-Competence GmbH, Unterföhring, die KTM Advance, Frankfurt am Main, die Fernuniversität Hagen und die Tricat GmbH aus Ulm, die sich auf die Entwicklung von virtuellen 3D-Trainingswelten, Simulationen und Serious Games zum Beispiel für die Einsatzkräfte der Polizei spezialisiert hat.

Foto: Pichler

Markus Herkersdorf, TriCAT-Geschäftsführer, mit 3D-Simulation von Polizeieinsätzen.

Die Learning-Spezialisten

Besuchen Sie uns auf der Messe Learntec
31. Januar - 2. Februar, Stand D30

Wir zeigen Ihnen top aktuelle Themen -
vereinbaren Sie gleich einen Gesprächstermin
und sichern Sie Ihre kostenlose Eintrittskarte.

Know How!

wwww.messen.knowhow.de

Themen im Februar

DIE AUSGABE 02/2012 ERSCHEINT AM 27. JANUAR 2012

MEDIATION

Chancen durch neues Gesetz?

Um die Streitkultur in Deutschland zu verbessern, plant die Bundesregierung ein „Gesetz zur Förderung der Mediation“, das im Frühjahr verabschiedet werden soll. Für Trainer und Berater könnte es jetzt noch interessanter sein, auf sicherer Grundlage als Mediator zu arbeiten. Welche Voraussetzungen laut Gesetz dafür gelten, erläutern namhafte Mediationslehrer.

DIDACTA 2012

Hannover ruft

Mehr als 700 Aussteller und 2.000 Vorträge wird die didacta ihren Besuchern vom 14. bis 18. Februar in Hannover bieten. Im Bereich Weiterbildung steht diesmal E-Learning im Mittelpunkt – mit einem Forum und der Fachtagung „Professional eLearning“.

ANLEITUNG FÜR CHEFS

Lernen beim Scheitern

Es gibt Karriereabstürze und private Niederlagen. Und es gibt gescheiterte Change-Projekte und schmerzhafte Fehlinvestitionen. Wenn die Aufarbeitung von Misserfolgen ansteht, sollten Berater helfen, Erfahrungen als Lernchance zu nutzen.

Fotos: shutterstock

IMPRESSUM

www.wuw-magazin.de
info@wuw-magazin.de
ISSN 0942-4946 · 25. Jahr

Herausgeberbeirat
Helmut und André Jünger

Herausgeber
Randolf Jessl

Redaktion
Martin Pichler (v. i. S. d. P.);
martin.pichler@wuw-magazin.de
Kristina Enderle; kristina.enderle@haufe-lexware.com
Karin Seeber; karin.seeber@wuw-magazin.de
Nicole Schrehardt; nicole.schrehardt@wuw-magazin.de

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

Autoren dieser Ausgabe
Winfried Gertz, Boris Grundl, Uwe Kröcher, Gudrun Porath, Sabrina Streubel, Pia Weber, Sylvia Wörner

Grafik/Layout
Maria Nefzger
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG

Verlag
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG
Munzinger Straße 9, D-79111 Freiburg
Kommanditgesellschaft, Sitz Freiburg
Registergericht Freiburg, HRA 4408
Komplementäre: Haufe-Lexware Verwaltungs GmbH, Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRB 5557
Martin Laqua
Geschäftsführung: Jörg Frey, Matthias Mühe, Markus Reithwiesner, Isabel Blank, Birte Hackenjos, Joachim Rotzinger, Dr. Carsten Thies
Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe
Steuernummer: 06392/11008
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE 812398835

Titelbild
Thomas Einberger / argum

Druck
Echter Druck, Würzburg

Anzeigen
Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2011
Anzeigenleitung (verantw. für Anzeigen):
Klaus Sturm, Tel. 0931 2791733
Fax 0931 2791477
klaus.sturm@haufe-lexware.com
Anzeigenverkauf:
Tobias Schmid, Tel. 0931 2791753
Fax 0931 2791477
tobias.schmid@haufe-lexware.com
Annette Förster, Tel. 0931 2791544
Fax 09367 987604
annette.foerster@haufe-lexware.com
Anzeigendisposition:
Christine Wolz, Tel. 0931 2791472
Fax 0931 2791477
christine.wolz@haufe-lexware.com

Anzeigenschluss: 4 Wochen vor Erscheinen

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

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

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

haufe.

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

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

Karlheinz Schwuchow/Joachim Gutmann (Hrsg.):
2012_Trendbuch Personalentwicklung.
Luchterhand, Köln 2012, 428 Seiten, 98 Euro

Sammelband

Best-Practices für eine erfolgreiche Personalarbeit 2012

Angesichts des demografischen Wandels wird eine strategische Personalentwicklung mehr und mehr zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Unternehmen können es sich nicht mehr leisten, im „War for Talents“ auf das „falsche Pferd“ zu setzen. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, ist es wichtig, die neuesten Trends und Konzepte, die das Personalmanagement künftig bewegen werden, zu kennen. Nach dem Motto „Von den Besten lernen“ präsentieren die beiden Herausgeber Karlheinz Schwuchow und Joachim Gutmann zukunftsorientierte und überzeugende Best-Practice-Konzepte. 68 namhafte Experten aus Unternehmen, Beratung und Wissenschaft vermitteln in 39 Beiträgen konkrete Handlungsempfehlungen und geben Umsetzungshilfen.

Das Themenspektrum ist vielfältig und gut ausbalanciert. Positiv ist vor allem, dass die einzelnen Autoren ihre Konzepte nicht einfach unreflektiert zum Besten geben, sondern sich auch nicht scheuen, kritische Themen anzusprechen. Die Diskussion um das HR Business Partner-Modell von Dave Ulrich ist ein gutes Beispiel dafür, wie Anspruch und Wirklichkeit auseinanderklaffen können. Denn bis heute sehen sich die wenigsten Personaler wirklich als gleichberechtigte Partner auf Augenhöhe. Wie auch? Das würde ja bedeuten, dass die Personaler ihr Geschäft richtig verstehen müssten. Das wiederum setzt voraus, dass man die entsprechenden Daten kennt und im Idealfall die Situation vor Ort, zum Beispiel beim Kunden, schon erlebt hat. Dass es auch anders geht, beweist beispielsweise die Targobank, die ihre HR-Manager bewusst zur Einarbeitung in die Filialen schickt.

Generell zeigt sich der Trend, dass die Entwicklung weg von formalen Trainingsprogrammen hin zum erfahrungsbasierten und selbstorganisierten Lernen geht, das verstärkt in den Arbeitsplatz eingebettet ist und durch Feedback, Coaching und Mentoring unterstützt wird. Einen großen Anteil daran haben mit Sicherheit auch die sozialen Medien, die zunehmend auch den Bereich der Personalentwicklung erobern. Ein Grund, warum im „Trendbuch Personalentwicklung 2012“ das Thema „Neues Lernen mit Social Media“ nicht zu kurz kommt, sondern in einem Special behandelt wird.

Weitere Themenfelder sind unter anderem internationales Talent Management, Change Management und Personalentwicklung im demografischen Wandel, zu denen jeweils die neuesten Forschungsergebnisse, Erfahrungsberichte und Fallstudien vorgestellt werden. Auch der Serviceteil auf CD-ROM weiß zu überzeugen. Fazit: Eine gelungene Mischung, die in keinem Bücherregal 2012 fehlen sollte.

AUTOREN

Prof. Dr. Karlheinz Schwuchow und Joachim Gutmann

Karlheinz Schwuchow ist seit 1999 als Professor für Internationales Management an der Hochschule Bremen tätig und leitet dort das Center for International Management Studies.

Joachim Gutmann ist derzeit Vorstand der GLC Glücksburg Consulting Group AG und Herausgeber zahlreicher Publikationen.

Eine Frage der Identität

Wirtschaftliche Entscheidungen laufen nicht so ab, wie es uns die Lehrbücher Glauben machen. Der Mensch ist eben kein stets rational und nutzenorientiert handelnder Homo Oeconomicus. Diese Erkenntnis ist mittlerweile auch in der Wirtschaftswissenschaft angekommen. Dass Entscheidungen und Handlungen größtenteils aber davon abhängen, wie Menschen sich selbst sehen und welchen sozialen Kontext sie sich zugehörig fühlen, sprich, welche Identität sie letztlich für sich beanspruchen, wurde bisher von Wirtschaftswissenschaftlern schlicht übersehen. Ein Mangel, den die beiden amerikanischen Wissenschaftler George Akerlof und Rachel Kranton mit „Identity Economics" nun beheben möchten. Anhand zahlreicher Beispiele zeigen sie auf, warum Menschen durchaus auch gegen ihre wirtschaftlichen Interessen handeln können. Zwar ist der Stil sehr akademisch, dennoch lohnt sich die Lektüre allemal.

George A. Akerlof/ Rachel E. Kranton:
Identity Economics. Warum wir ganz anders ticken, als die meisten Ökonomen denken, Hanser Verlag, München 2011, 208 Seiten, 19,90 Euro

Neue Kultur des Miteinander

Hatten Führungshierarchien früher noch ihre Berechtigung, sind sie in der heutigen Zeit insgesamt eher kontraproduktiv, sie verhindern Innovationen eher, als dass sie sie fördern. Um überlebensfähig zu bleiben, benötigen Unternehmen Andreas Lukas zufolge eine neue Kultur der Zusammenarbeit und des Miteinanders. Dies bedarf wiederum eines neuen Führungsverhaltens, das eine freie Entfaltung und Entwicklung aller Potenziale im Unternehmen zulässt. Führung nach Gutsherrenart habe somit ausgedient. Gefragt sei künftig „Führung durch Führungsverzicht", so die These des Autors. Gemeint sei damit aber nicht die totale Verabschiedung von Autorität. Lukas fordert vielmehr „richtige Autorität", die nicht auf Machtausübung, sondern auf Anerkennung beruht – keine einfache Aufgabe. Wer jedoch ein direkt anwendbares Rezept erwartet, wird enttäuscht. Lukas Anliegen ist es vielmehr, auf verkrustete Denkmuster aufmerksam zu machen und Impulse für ein zukunftsorientiertes Management zu geben – und das ist ihm überaus gelungen.

Andreas Lukas:
Abschied von der Top-Down-Kultur. Verantwortungsbewusst führen, besser miteinander umgehen. Gabler Verlag, Wiesbaden 2012, 204 Seiten, 34,95 Euro

Ausweg aus der Burnout-Falle

Die Ursachen für Burnout sind vielschichtig. Bevor man jedoch die Schuld bei seinem Chef, den lieben Kollegen oder der Zeit sucht, sollte man sich an seine eigene Nase fassen. Denn von 100 Prozent Stress wirken tatsächlich nur zehn Prozent von außen auf uns ein, so die These des Autors. Glaubt man Matthias Braun, rühren 90 Prozent unseres individuell empfundenen Stresspegels allein aus unseren eigenen Gedanken und Gefühlen her. Nicht ohne Grund fruchten beispielsweise Ratschläge zur Arbeitsorganisation oder zum Zeitmanagement so selten. Die zentrale Botschaft: Man hat es selbst in der Hand, ob, wann und wie sehr man gestresst ist. Und für den akuten Fall lautet Brauns Erfolgsformel: „Einfach einmal nichts tun", was sich einfacher anhört als es ist. Insgesamt überzeugt „Burnout-Watcher" nicht nur durch konkrete Sofortmaßnahmen gegen Burnout, sondern auch durch eine Fülle an Hintergrundinformationen und wertvollen Tipps zur Burnout-Prävention.

Matthias H. W. Braun:
Burnout-Watcher. Die Leistungsfähigkeit erhalten. Das Leben bewusst gestalten. Walhalla Fachverlag, Regensburg 2011, 200 Seiten, 29 Euro

Paragraf 1

Boris Grundl

Die Entwicklung des Menschen ist unantastbar. Fördere sie!

Führungskräfte sagen oft Sätze wie: „Ich hätte gerne, dass meine Mitarbeiter mehr Verantwortung übernehmen.“ Die sind ziemlich schockiert, wenn ich erwidere: „Nein, das wollen Sie nicht!“ Wie ich das behaupten kann? Wenn die das wirklich wollten, dann wäre es doch schon so!

Es ist eine Tatsache: Mitarbeiter orientieren sich unbewusst an den eigentlichen und unausgesprochenen Wünschen und Bedürfnissen ihres Chefs und nicht an seinen Worten. Diese Regel lässt sich ebenso gut umgekehrt formulieren: Mit Signalen auf der unterbewussten Ebene machen Chefs ihren Mitarbeitern deutlich, was sie eigentlich erwarten. Demgegenüber ist das gesprochene Wort nahezu bedeutungslos. Es gibt sogar Sätze, die einem zuverlässig signalisieren, dass eine Führungskraft genau das Gegenteil seiner Lippenbekenntnisse herbeiwünscht. Je häufiger die Sätze benutzt werden, umso sicherer werden diese nicht gelebt. Sätze wie: „Ich wünsche mir Mitarbeiter, die wie Unternehmer im Unternehmen sind“ sind geradezu Klassiker in Firmen. Ich erlebe immer wieder Manager, die diesen Satz zwar aussprechen, sich in Wirklichkeit jedoch gehorsame Soldaten wünschen. Ausnahmen bestätigen die Regel. Wenn du den Charakter eines Chefs kennenlernen willst, dann höre nicht auf seine Worte, sondern sieh dir die Menschen an, mit denen er sich umgibt. Sind sie schwach und abhängig und versuchen sie, es ihm recht zu machen? Dann ist ihr Harmoniebedürfnis auch das ihres Chefs.

> „Das, was du sagst, ist das, was du gerne hättest. Das, was dich umgibt, ist das, was du bist!“

Jetzt ist auch der Satz „Der Fisch stinkt vom Kopf her“ besser zu verstehen. Wer ihn als Führungskraft begriffen hat und an sich selbst überprüft, sieht im nächsten Moment, wie die Dinge positiv zu verändern sind. Nämlich indem er zunächst sich selbst ändert, anstatt mit Macht die Gedanken anderer zu manipulieren. Dieser Prozess erfordert Entschlossenheit – ist aber lohnenswert. Emotional und finanziell. Wenn der Chef sich klarmacht, was bisher seine eigentlichen Motive waren, hat er die Chance zur Veränderung. Und damit zu einer positiven Entwicklung seiner selbst und seiner Mitarbeiter und zu besseren Ergebnissen im gesamten Unternehmen.

Natürlich ist es für das Selbstbild einer typischen Führungskraft ein Schlag ins Gesicht, wenn sie sich eingestehen muss, dass sie es gut meint, aber nicht gut macht: Ja, sie ist ein Gutmensch! Sie will eigentlich nur bewundert werden und im Mittelpunkt stehen. Ergebnisse und Wirkung sind für sie nur Mittel zu diesem Zweck. Die Einsicht dieser wichtigen Tatsache wäre aber der Anfang einer Besserung.

Die Umstände, in denen wir leben oder arbeiten, führen uns immer vor Augen, was wir bis jetzt wirklich wollten. Doch wir können jederzeit anfangen, etwas anderes zu wollen – durch unsere Erkenntnis. Welch ein Geschenk! Menschliche Größe zeigt sich dort, wo das jemand freiwillig tut, wo sich jemand entscheidet, in kleinen Schritten fähiger zur konstruktiven Auseinandersetzung zu werden und jeden Tag ein bisschen weniger klebrige Harmoniesoße um jeden Preis anzustreben. Dort entsteht dann menschliche Entwicklung. Zuerst beim Chef, dann bei den Mitarbeitern.

Boris Grundl ist Managementtrainer, Unternehmer, Autor sowie Inhaber der Grundl Leadership Akademie, die Unternehmen befähigt, ihrer Führungsverantwortung gerecht zu werden. Grundl gilt bei Managern und Medien als „der Menschenentwickler“ (Süddeutsche Zeitung). Sein neuestes Buch heißt: „Diktatur der Gutmenschen. Was Sie sich nicht gefallen lassen dürfen, wenn Sie etwas bewegen wollen“ (Econ Verlag, 2010, 272 Seiten, 19,95 Euro). www.grundl-akademie.de und www.diktatur-der-gutmenschen.de

Wir beraten Sie bei der **Tagungshotelsuche!**
» KOSTENLOS » PERSÖNLICH » SCHNELL

Die Suche nach einem Tagungshotel kann so entspannend sein!

Foto: fotolia

TOP 250 GERMANY
DIE BESTEN TAGUNGS HOTELS IN DEUTSCHLAND
www.toptagungshotels.de

BESONDERE TAGUNGS & EVENT LOCATIONS
www.toptagungslocations.de

Ihr zuverlässiger Partner
für die Tagungshotelsuche
www.toptagungshotels.de

zitate

> „Managementseminare habe ich lange brav mitgemacht, bis mir klar wurde, das ist alles reine Theorie. Der Seminarleiter hatte noch nie selbst eine Firma geführt. Da habe ich entschieden: Da gehe ich nicht mehr hin.“

Rüdiger Grube, Vorstandsvorsitzender der Deutschen Bahn AG, in einem Handelsblatt-Interview vom 2.12.2011.

„Theorie ohne Praxis ist leer, aber Praxis ohne Theorie ist blind.“

Reinhard K. Sprenger, Managementberater, in der neuesten (19.) Auflage seines Bestsellers „Mythos Motivation“.

„Vorstandsvorsitzende, die die Entwicklung der Konzernführungskräfte selbst verantworten, sind eher eine Entwertung des Personalchefs, der sich im Kern auf die Rolle des Managers von Sozialpartnerbeziehungen reduzieren lässt. Es ist eine traurige Tatsache, dass noch zu wenige Personaler ihr Ressort wirklich ausfüllen.“

Thomas Sattelberger, Personalvorstand der Deutschen Telekom AG, im Manager-Magazin, Heft 12/2011.

„Burn-out ist keine wie auch immer geartete neue, vorher nie dagewesene Erkrankung der modernen Zeit … Die Diagnose Burn-out heißt ausnahmslos in allen Fällen: Depression.“

Isabella Heuser, Leiterin der Klinik für Psychiatrie und Psychotherapie der Charité in Berlin, in Psychologie Heute, Heft 12/2011.

„Möge Gott uns im Gebrauch dieses neuen Werkzeugs der Evangelisierung erleuchten.“

Claudio Hummes, emeritierter Kurienkardinal der römisch-katholischen Kirche, über den Kurznachrichtendienst Twitter – zitiert in der „Wirtschafts-Woche“ vom 12.12.2011.

„Ich warte nur noch auf die Forderung, man solle Sportlern, Künstlern, Managerinnen … verbieten, an ihre Grenzen zu gehen.“

Uta Glaubitz, Berufsberaterin, über den Trend zur behüteten Arbeitswelt und staatlicher Bevormundung in „Die Welt“ vom 3.12.2011.

„Wenn alle das Gleiche denken, denken wir gar nicht.“

Anonymer BASF-Mitarbeiter über die großen Vorteile der Diversität, zitiert in der „WirtschaftsWoche“ vom 21.11.2011.

„Wahrnehmen, beobachten und einfühlen sind die Schlüsselkompetenzen. Dies gilt für das Trekking mit Lamas wie für den Berufsalltag von Führungskräften.“

Manfred Wagner, Chef des Trainings-Instituts ICH-Training, über Führungsseminare mit Lamas in der „Frankfurter Allgemeine Zeitung“ vom 22.10.2011.

„In Dale Carnegies Buch ‚Wie man Freunde gewinnt‘ steht alles drin, wie man sich richtig benehmen soll, um die Leute für einen einzunehmen. Wenn man das befolgt, kann man fast jeden Menschen dazu kriegen, dass er das macht, was man will.“

Rolf Eden, alternder Playboy und Immobilien-Unternehmer aus Berlin, in der „Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung" vom 4.12.2011.

HAUFE. AKADEMIE

Zeit- und ortsunabhängige Weiterbildung – mit schriftlichen Lehrgängen!

Wählen Sie jetzt Ihren schriftlichen Lehrgang:

Führung

Führung kompakt
Führen lernen – flexibel und intensiv 7544

Management und Führung
Managementkompetenz aufbauen und erweitern 7622

Personalmanagement

Arbeitsrecht
Flexibel lernen: 9 Lektionen zum Zertifikat 7545

Azubi-Management
Inklusive Vorbereitung auf die IHK-Prüfung 7623

Entgeltabrechnung
Zertifiziert durch die Hochschule Amberg-Weiden 7546

HR-Management
Zertifiziert durch die Hochschule Deggendorf 7595

Assistenz & Sekretariat

Fernlehrgang zur Haufe Akademie-geprüften Management-Assistenz 7863

Fernlehrgang zur Haufe Akademie-geprüften Personal-Assistenz 5394

Professionelle Korrespondenz
Flexibel lernen: 7 Lektionen zum Zertifikat 5263

BWL und Rechnungswesen

Bilanzierung nach aktuellem HGB
Flexibel lernen: 10 Lektionen zum Zertifikat 7621

Buchführung
Zertifiziert durch die Hochschule Amberg-Weiden 8975

NEU BWL für Nicht-Betriebswirte
Flexibel lernen: 10 Lektionen zum Zertifikat 5393

Controlling
Zertifiziert durch die FH Jena 8974

Weitere Fachthemen

Einkauf für Praktiker
Flexibel lernen: 8 Lektionen zum Zertifikat 7807

Praxiswissen Marketing
Flexibel lernen: 8 Lektionen zum Zertifikat 7624

Projektmanagement
Flexibel lernen: 9 Lektionen zum Zertifikat 9124

Vertriebsmanagement
Flexibel lernen: 9 Lektionen zum Zertifikat 7806

> **Die Lektionen sind sehr gut aufgebaut. Durch die Übungen und Beispiele wurde der Inhalt der Lektionen sehr gut verständlich gemacht.**
>
> Ulrike Schindlatz,
> Traurig und Stoiber Steuerberater, Furth im Wald

Freie Zeiteinteilung +++ Keine terminlichen Verpflichtungen +++ Lernen im eigenen Tempo +++ Selbst inhaltliche Schwerpunkte setzen

Gutschein für Ihr Infopaket

Per Fax an: 0761 898-4423

Wünschen Sie eine Beratung?
Rufen Sie uns an oder mailen Sie uns!
Telefon: 0761 898-4433 oder E-Mail: schriftlichelehrgaenge@haufe-akademie.de

Bitte senden Sie mir kostenlos und unverbindlich folgende Infopakete mit ausführlicher Lehrgangsbeschreibung zu:
(Bitte jeweils die vierstellige Nummer eintragen.)

Name, Vorname

Straße, Nr.

Firma

PLZ, Ort

Telefon

E-Mail

2862 882

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

www.haufe.de/personal2012

HAUFE.