



# wirtschaft weiterbildung

01\_14

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

**Peter Bauer**\_Der Manager, der Niklas Luhmann schätzt s. 14

**Lutz P. Michel**\_E-Learning ist im Mittelstand angekommen s. 40

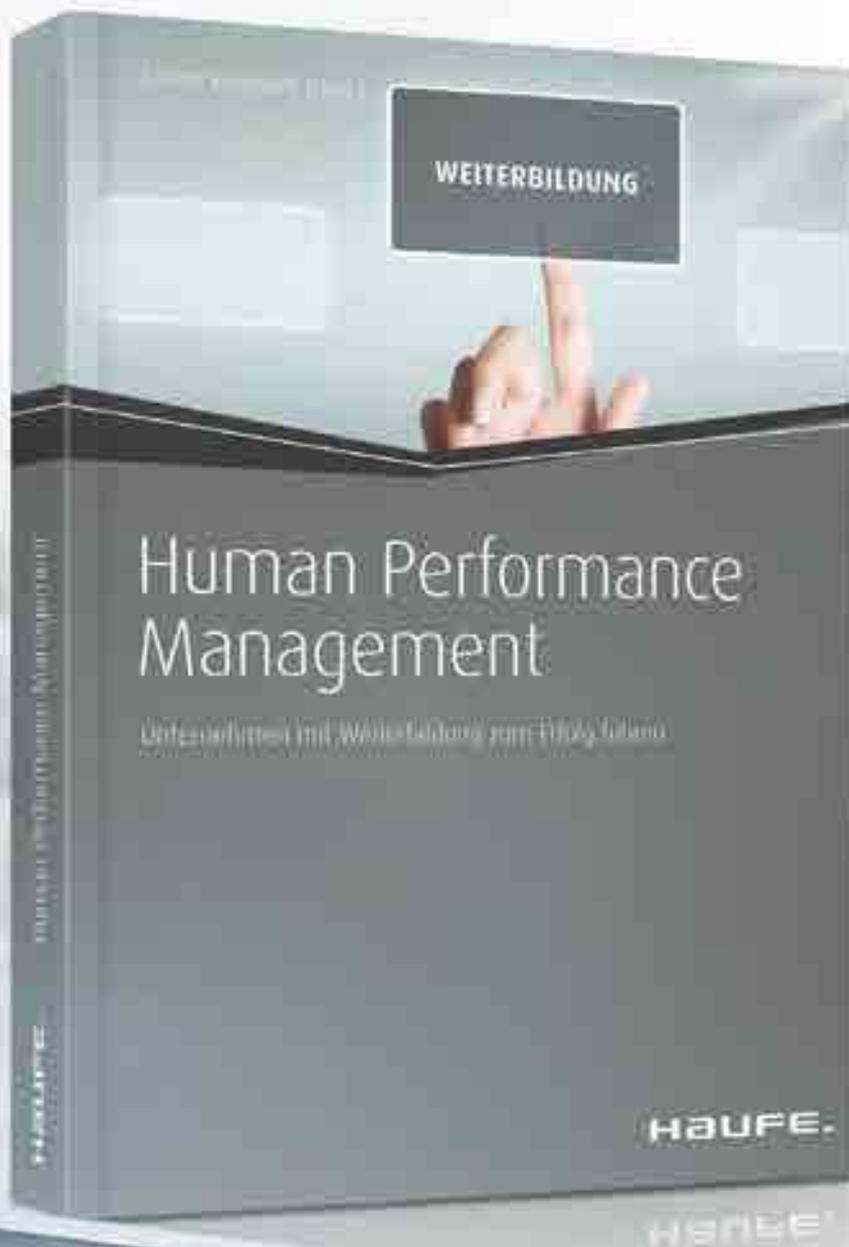
**Anita von Hertel**\_Mediationsprozesse richtig einfädeln s. 48

## Tatkräftiger entscheiden

Double-T-Methode: Mehr Alternativen, mehr Drive s. 16

**Dr. Elmar Willnauer,**  
Gewinner des DVCT  
Coach & Trainer Award 2013





344 Seiten, € 39,95 [D]  
ISBN 978-3-648-04899-3  
Bestell-Nr. E00394



140 Seiten, € 24,95 [D]  
ISBN 978-3-648-04911-2  
Bestell-Nr. E00018

278 Seiten, € 39,95 [D]  
ISBN 978-3-648-04367-7  
Bestell-Nr. E04478

## Trendthema Human Performance – mit Weiterbildung zum Erfolg

Wer zukünftig erfolgreich am Markt bestehen will, muss in seine Mitarbeiter investieren. Welche Erfahrungen erfolgreiche Unternehmen hinsichtlich Weiterbildung und Human Performance gemacht haben, erfahren Sie in diesem Buch.

- Personalentwicklung innovativ umsetzen
- Von den Erfahrungen namhafter Unternehmen profitieren
- Innovationskraft und Personalbindung durch erfolgreiche Weiterbildung
- Weiterbildung digitalisieren und an neue Arbeitswelten anpassen

### Jetzt bestellen!

[www.haufe.de/shop](http://www.haufe.de/shop) (Bestellung versandkostenfrei), 0800 5050445 (Anruf kostenlos) oder in Ihrer Buchhandlung

**HAUFE.**

## Unerwartet

Hans Gieringer, Geschäftsführer der MIT E-Solutions GmbH in Friedrichsdorf, ist am 4. Dezember unerwartet nach kurzer, schwerer Krankheit im Alter von 62 Jahren verstorben. Da zu diesem Zeitpunkt die Produktion dieses Hefts schon fast abgeschlossen war, will ich diesmal das Editorial nutzen, um einen Nachruf zu veröffentlichen.

Die E-Learning-Branche verliert mit Gieringer einen Macher, der sehr pragmatisch und mit langem Atem seine Ziele verfolgte. Er machte das Unternehmen, für das er arbeitete, zum fünftgrößten E-Learning-Anbieter Deutschlands (bezogen auf den Inlandsumsatz) und kümmerte sich auch noch um die Entwicklung der gesamten Branche – zum Beispiel als Mitbegründer des Verbands der E-Learning-Wirtschaft in Norddeutschland (Vebn) und als Initiator des legendären „Forum Learning and Knowledge Solutions“ auf der CeBIT.

Ich lernte Gieringer 1996 kennen, als er einer der Ersten war, die herausfinden wollten, wie man mit Computer Based Trainings Geld verdienen kann. Das war schwer, denn „Content“ war noch nicht „King“. Wir hatten im letzten Sommer verabredet, uns auf der nächsten Learntec zu einem Interview zu treffen. Das Gefühl, verlassen worden zu sein, stellt sich bei solch einem plötzlichen Tod selbst bei entfernteren Wegbegleitern wie mir ein.

Im Interview sollte es um Gieringers persönliche Erfolgsprinzipien gehen. Dass man auch als Chef charmant und gleichzeitig hartnäckig verkaufen können muss, wäre wohl eines seiner Prinzipien gewesen. Dass man nur durch Verlässlichkeit Kunden bindet, ein anderes – nicht zu vergessen, dass immer der Mensch und nicht der „Prozess“ oder gar ein „Tool“ im Mittelpunkt stehen sollte.



Gesundheit, Glück und Erfolg im Neuen Jahr sowie viel Spaß beim Lesen unseres Januarhefts wünscht

Martin Pichler, Chefredakteur



**Gesünder leben.  
Effizienter arbeiten.**

Gesundheit ist die zentrale Voraussetzung für Leistungsfähigkeit und Produktivität. Stärken Sie beides mit unseren innovativen und flexiblen Lernangeboten. Sichern Sie den Erfolg Ihrer Mitarbeiter, Führungskräfte und Ihres Unternehmens mit folgenden Weiterbildungsmaßnahmen:

- ▶ Qualifizierungsprogramm betriebliches Gesundheitsmanagement
- ▶ Leben und Arbeiten in Balance
- ▶ Wirksames Stressmanagement
- ▶ Gesünder führen

Gerne beraten wir Sie individuell und persönlich unter **+49.7551.9368-185**. Weitere Informationen erhalten Sie auch über den QR-Code oder auf unserer Website: [www.die-akademie.de/seminare/gesundheit](http://www.die-akademie.de/seminare/gesundheit)





# Softskills trainieren mit 30-Minuten- Trainings



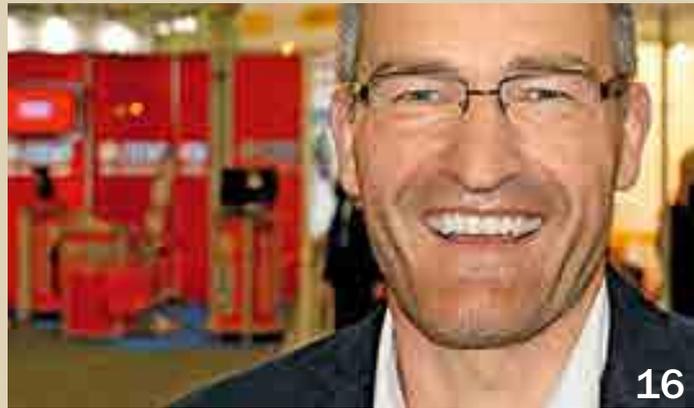
## Kostenlos anfordern:

CD-ROM „Formulieren von Zielen“ mit Trainingsplan, Trainerleitfaden, Präsentationsfolien, Teilnehmerunterlagen und Arbeitsmaterialien individuell veränderbar und zur freien Verwendung (Normalpreis € 22,00)

[traintools@juenger.de](mailto:traintools@juenger.de)

Jünger Medien Verlag | Offenbach  
[www.juenger.de](http://www.juenger.de)

## inhalt 01\_2014



**Titelthema.** Elmar Willnauer, Gewinner des DVCT-„Coach & Trainer Award 2013“, ist der Erfinder der „Double-T-Methode“. Darin kombiniert er zwei klassische Ansätze, um schwierige Entscheidungen zu erleichtern.

### 06 blickfang

#### aktuell

### 08 Nachrichten

Neues aus der Weiterbildungsbranche

#### menschen

### 14 Der Manager, der Luhmann schätzt

Peter Bauer, ehemaliger Vorstandsvorsitzender von Infineon, über erhellende Erkenntnisse und sein Selbstverständnis als OE-Berater

#### titelthema

### 16 Tatkräftiger entscheiden

Die vom DVCT ausgezeichnete „Double-T-Methode“ hilft, festgefahrene Entscheidungsprozesse wieder in Gang zu bringen

#### personal- und organisationsentwicklung

### 24 Blended Leadership: Konzept der Schweizerischen Post

Wie die Post CH AG Führungskräfte unterschiedlicher Hierarchien mit einem Blended-Learning-Programm qualifiziert

### 28 Endlich Erfolg mit Online-Lerngemeinschaften

Zwei Fallbeispiele zeigen, wie man Communities so gestaltet, dass sie fester Bestandteil der betrieblichen Weiterbildung werden

### 32 Virtuelle Teams organisieren und führen

Wie Manager der mittleren Ebene mit kollaborativer Führung die Leistung diversifizierter Teams steigern können



24

**Konzept.** Die Schweizerische Post trainiert ihre Führungskräfte mit Blended-Leadership-Programmen.



36

**Messe.** Vom 4. bis 6. Februar 2014 findet in Karlsruhe die Learntec statt. Die Aussteller zeigen wieder Trends aus dem IT-gestützten Lernen.

## training und coaching

- 36 Erfreuliches Wachstum bei der Ausstellungsfläche**  
Lernen mit IT: Was die Besucher auf der Learntec 2014 in Karlsruhe auf 12.500 Quadratmetern erwartet
- 40 Der deutsche Mittelstand liebt Webinare**  
Welche digitalen Lernformen bei Unternehmen im Trend liegen
- 46 E-Learning-Markt wuchs 2012 um 15 Prozent**  
Das MMB-Wirtschaftsrating zeigt den Status Quo der Branche
- 48 Skeptische Konfliktpartner für eine Mediation gewinnen**  
Welche Konflikttypen es gibt und wie Mediation mit ihnen gelingt
- 52 Fernunterricht weiter auf dem Vormarsch**  
Eine neue Statistik zeigt, wie sich das Fernlernen entwickelt
- 54 Trainer, Mentor oder Fachbuchautor werden**  
Fernkurse im Check: neue Angebote für Trainer und Personal

## messen und kongresse

- 56 Mit Neuro-Coaching zu besseren Ergebnissen**  
Welche Erkenntnisse der Hirnforschung Coachs nutzen können
- 60 Coaching-Prominenz trifft sich in Erding**  
Vorschau: Mit welchen Höhepunkten der Coaching-Kongress der Hochschule für angewandtes Management in Erding aufwartet

### Rubriken

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

Schwertl & Partner  
Beratergruppe Frankfurt

Kommunikative Exzellenz

SYSTEMISCHE  
COACHING-  
AUSBILDUNG

**Schwertl & Partner bietet eine theoretisch fundierte Ausbildung für die Praxis.**

- Die Teilnehmer lernen die Umsetzung relevanter Methoden, Haltungen und Instrumente.
- Die gründliche Ausbildung mit 300 Präsenzstunden und transparenten Kosten von € 26/Std. ist eines der besten Angebote in Deutschland.
- Mehr als 30 Jahre Ausbildungserfahrung.

**Start:** 21. März 2014  
**Dauer:** 13 Termine jeweils Fr./Sa. über ca. 15 Monate  
**Kosten:** € 6.500 (+19% MwSt.)

vom **DBVC** anerkannt

Schwertl & Partner  
Beratergruppe Frankfurt GbR  
Bernardstraße 112  
63067 Offenbach  
Tel.: 069/90559990  
office@schwertl-partner.de  
www.schwertl-partner.de

Legende der Körpersprache  
**Prof. Dr. Samy Molcho**  
*live*

Im Rahmen der **Internationalen Mediationstage** mit Mediationspraxistag und Mediationsball

WundW-Leser erhalten Rabatt auf early bird Tickets mit dem Passwort: DACH2014WundW2

www.mediation-dach.com

Internationale **Mediationstage** 21.-22. Feb. 2014



Foto: AFP/Getty Images

**WER** Ein Mitglied der japanischen Delegation bei den Vereinten Nationen in New York hält seinen Mittagsschlaf, während um ihn herum eine Abstimmung vorbereitet wird.

**WAS** Der kleine Sekunden- oder Minutenschlaf im Sitzen oder Stehen heißt in Japan „Inemuri“. Je höher die Gehaltsklasse, desto öfter darf man auch in Meetings kurz (und erholsam) schlafen.

**WAS NOCH** Das Foto wurde am 17. Juni 2008 aufgenommen von Philippe Lopez, einem Fotoreporter der Agentur AFP, dessen Bilder heute von Getty Images vertrieben werden.

**Guter Vorsatz: Von Japanern lernen.** Zurzeit wird über immer mehr Forschungsarbeiten berichtet, die eine Verbindung von Mittagsschlaf und Gedächtnis untersuchen. „Wir vermuten, dass neu gelernte Inhalte im Schlaf in das Langzeitgedächtnis überführt werden“, sagt Björn Rasch, Psychologe an der Universität Freiburg. Grundsätzlich gilt nach derzeitigem Stand der Forschung: Kurze 30-Minuten-Schläfchen fördern die anschließende Aufmerksamkeit und haben einen positiven Effekt auf das Gedächtnis. 60 bis 90 Minuten schlafen hilft, Fakten (wie Vokabeln) abzuspeichern. Aber anschließend ist man leider für eine halbe Stunde „schlaftrunken“. Über 90 Minuten schlafen hilft, motorische Fähigkeiten (wie Klavierspielen) und emotionale Prozesse zu festigen. Wer nachts häufig aufwache, sollte mittags nicht schlafen, sonder lieber „Schlafdruck“ aufbauen.

# Achtung!

## Spitze Zielgruppe!



### Der Entscheider-Channel für Personalmanager.

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

Mediainformationen unter: Tel. 0931 2791-770 oder  
[www.haufe.de/mediacenter](http://www.haufe.de/mediacenter)

**HAUFE.**

**Gerhard Rübling.** Der neue Vorstandsvorsitzende der DGFP und Geschäftsführer der Trumpf GmbH & Co. KG gehört dem Vorstand seit 2005 an.



Foto: DGFP

PERSONALIE

## DGFP-Mitgliederversammlung wählt Gerhard Rübling zum Vorstandsvorsitzenden

Die Mitgliederversammlung der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) hat Gerhard Rübling, Geschäftsführer Trumpf GmbH & Co. KG, zum Vorstandsvorsitzenden gewählt. Rübling gehört dem DGFP-Vorstand seit 2005 an. Wilfried Porth, Board Member Human Resources Daimler AG, ist neuer stellvertretender Vorsitzender neben Dr. Stefan Dräger, Vorstandsvorsitzender der Drägerwerk Verwaltungs AG. Der neue Vorstand hat insgesamt sieben Mitglieder. Neu in den Vorstand berufen

wurden Jutta Allmendinger, Präsidentin des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung (WZB) und Professorin für Bildungssoziologie und Arbeitsmarktforschung an der Humboldt-Universität zu Berlin, sowie Markus Kopp, Vorstand der Mitteldeutschen Flughafen AG, und Frank J. Weise, Vorsitzender des Vorstands der Bundesagentur für Arbeit. Wiedergewählt wurde Heike Bruch, Professorin für Betriebswirtschaftslehre und Direktorin am Institut für Führung und Personalwirt-

schaft, Universität St. Gallen, seit 2008 im DGFP-Vorstand.

„Die Qualität des Personalmanagements ist in hohem Maße wirtschaftsrelevant in der sich heute dramatisch verändernden Arbeitswelt. Die DGFP ist deswegen ein entscheidender Partner für die Unternehmen unseres Landes. Wir wollen uns Meinungen zu Themen der Arbeit bilden, sie ausdrücken und die öffentliche Meinungsbildung dazu mitgestalten“, erklärte Rübling zum Amtsantritt.

VERBÄNDE

### DBVC bietet Mitgliedschaft für interne Coaches

Der Deutsche Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) öffnet sich einer neuen Zielgruppe: den unternehmensinternen Coaches. Auf seiner 16. Mitgliederversammlung am 21. Oktober 2013 in Köln gab der Verband bekannt, dieser Gruppe ab sofort als „Internal Coach (DBVC)“ eine neue Form der Mitgliedschaft anzubieten. Die Aufnahmekriterien umfassen fachliche und persönliche Kompetenzanforderungen sowie Praxiserfahrung. Außerdem muss die aktuelle Coaching-Tätigkeit zu mindestens 70 Prozent unternehmensintern erfolgen. Des Weiteren hat der DBVC den Deutschen Coachingpreis 2014 in den Kategorien „Wissenschaft“ und „Organisation“ ausgeschrieben. Die Bewerbungsphase läuft bis zum 1. März 2014. Weitere Details und den Link zu den Ausschreibungsunterlagen finden Sie unter [www.dbvc.de/deutscher-coaching-preis-2014](http://www.dbvc.de/deutscher-coaching-preis-2014).

MBA-PROGRAMME

### „Forbes“ rankt die besten internationalen Business Schools

Die US-amerikanische Wirtschaftszeitschrift „Forbes“ hat ein Ranking mit den besten MBA-Programmen weltweit herausgegeben. Auf Platz eins landete dabei die IMD Lausanne. „Forbes“ stützt sein Ranking darauf, wann sich die Investition in den MBA für die Absolventen auszahlt. Auf die erstplatzierte Schweizer Schule folgen die französische Insead auf Rang zwei und die SDA Bocconi aus Italien auf Rang drei. Forbes trennt beim Ranking die US-amerikanischen Schulen

von den internationalen, da die amerikanischen Programme in der Regel zwei Jahre, die europäischen aber nur zwölf Monate dauern.



Foto: IMD

**IMD Lausanne.** Die Schweizer Business School belegt Rang eins bei „Forbes“.

## Weiterbildung ist wichtigster Karrierefaktor

Rund zwei Drittel der deutschen Arbeitnehmer investieren in Weiterbildung, um ihre Karriere voranzutreiben. Das hat die repräsentative Umfrage „Talents & Trends“ des Markt-

forschungsinstituts Innofact AG im Auftrag der Talent- und Karriereberatung von Rundstedt unter rund 1.000 Männern und Frauen ergeben. Vor allem Frauen haben demnach Wei-

terbildung als Karrierebooster erkannt: 71 Prozent der weiblichen Befragten sprechen sich dafür aus, während es bei den männlichen Teilnehmern nur 61 Prozent sind.

### INTROVERTIERTE MITARBEITER

## „Mit leiser Art eigene Wege finden“

Sie haben Leidenschaft für ihre Arbeit, aber im Teamalltag werden introvertierte Mitarbeiter häufig von ihren extravertierten Kollegen übertönt. Wie Führungskräfte dies verhindern und Introvertierte ihrer leisen Art entsprechend fördern, erklärt die Diplompsychologin und Buchautorin Chris Wolf.

### Woran erkennt eine Führungskraft introvertierte Mitarbeiter?

**Chris Wolf:** In Meetings hören introvertierte Mitarbeiter lieber erst einmal zu und mischen sich – wenn überhaupt – erst spät ein. Sie treten nicht besonders dominant auf, obwohl sie oft Leidenschaft für die Themen mitbringen. Ihr emotionaler Ausdruck ist oft ein wenig sparsam. Smalltalk ist nicht ihre Stärke, und sie ziehen sich zurück, um Energie zu tanken: Beim Feierabendbier sitzen sie lieber hinter ihrem Bierglas und schauen zu.

### Wie können Führungskräfte ihre introvertierten Mitarbeiter fördern?

**Wolf:** Führungskräfte sollten Introvertierte ermutigen, mit ihrer leisen Art eigene Wege zu finden. Sie können introvertierte Mitarbeiter etwa zum Reden motivieren, indem sie geeignete Fragen stellen und ihnen Zeit lassen zu antworten. Führungskräfte sollten auch das Timing beachten und etwa in einer hitzigen Diskussion den Mitarbeiter nicht zu einem spontanen Beitrag auffordern. Besser ist es, ihn später, etwa nach einer Kaffeepause, nach seiner Meinung zu fragen. Führungskräfte sollten außerdem

die Leidenschaft von Introvertierten, in die Tiefe zu gehen, wahrnehmen und anerkennen. Sie sollten auch den feinen, leisen Humor wertschätzen und den Mitarbeiter damit motivieren und inhaltlich anregen. Da Introvertierte zu intensiven Beziehungen neigen, sind ihre Kontakte mit Kunden oft viel authentischer und emotionaler. Eine Führungskraft sollte auch dies wertschätzen und nutzen.

### Wie verhindert eine Führungskraft, dass die Extravertierten im Team die Introvertierten übertönen?

**Wolf:** Führungskräfte sollten angemessen moderieren, damit die leisen Beiträge die lauten ergänzen. Außerdem sollten sie die beiden Extreme Introversion und Extraversion thematisieren: So lernen Extravertierte, wie Introvertierte funktionieren und umgekehrt, und wie man gemeinsam erfolgreich agiert. Denn ein gutes Team braucht sowohl Extra- als auch Introvertierte.



Foto: www.elkes-fotowelt.de

**Tipps.** Chris Wolf zeigt, wie Führungskräfte introvertierte Mitarbeiter fördern können.

## Kurz und Knapp

**Round Table.** Am 20. Januar 2014 findet in München ein Round Table mit den Gewinnern des Deutschen Bildungspreises 2013 statt. Organisiert wird die Veranstaltung von den Initiatoren des Preises, der Tüv Süd Akademie GmbH und EuPD Research Sustainable Management GmbH. Die Teilnahme kostet 128 Euro, Anmeldungen erfolgen unter [bildungspreis@tuev-sued.de](mailto:bildungspreis@tuev-sued.de).

**Neue Studiengänge.** Die Technische Akademie Wuppertal plant für 2014 zwei neue berufsbegleitende Studiengänge: „Energiemanagement und Energiesysteme“ mit dem Abschluss des „Master in Business and Engineering“. Auch neu im Programm: der Masterstudiengang Wirtschaftswissenschaften in Kooperation mit der Fernuniversität Hagen. Weitere Informationen: [www.taw.de](http://www.taw.de).

**Langzeitschäden.** Wer regelmäßig Überstunden macht, verfügt über ein geringeres Vokabular. Das zeigt eine Studie des Finnish Institute of Occupational Health. Demnach soll sich die Mehrarbeit auch negativ auf die messbare Intelligenz, den Blutdruck und das Herz auswirken.

**Auch das noch.** „Hä?“: Wissenschaftler vom Max-Planck-Institut für Psycholinguistik in Nijmegen haben herausgefunden, dass dieser beliebte Zwischenruf nicht nur in unserer Kultur, sondern weltweit in ähnlicher Form benutzt wird, wenn Gesprächspartner einander nicht verstehen. Doch der Ausruf wird den Sprechern nicht in die Wiege gelegt: Im Gegensatz zu angeborenen Lauten wie Lachen oder Weinen unterschieden sich die „Hä“-Laute zwischen den einzelnen Sprachen und müssen von den Sprechern erlernt werden.

VHS-TRENDS

## Sprachen und Kurzformate vorn

Das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung – Leibniz-Zentrum für Lebenslanges Lernen e.V. (DIE) hat bereits zum 51. Mal die Struktur- und Leistungszahlen der deutschen Volkshochschulen (VHS) vorgelegt. Dafür wurden 911 VHS mit 15 Millionen Unterrichtsstunden untersucht. Der Bereich „Sprachen“ war laut Analyse des DIE im VHS-Programm der beliebteste: Annähernd 42 Prozent der Unterrichtsstunden entfielen darauf. Ein weiterer Spitzenreiter ist demnach das Thema „Gesundheit“: Mit fast drei Millionen Unterrichtsstunden

belegt der Bereich Platz zwei im Angebot der VHS. Auch beim Programmbereich „Grundbildung Schulabschlüsse“ gab es einen Zuwachs.

Während die Forscher des DIE bei allen anderen Veranstaltungen leichte Rückgänge beobachteten, stiegen die Zahlen bei den sogenannten „Einzelveranstaltungen“. Darunter fallen alle Veranstaltungen, die weniger als drei Unterrichtsstunden umfassen. Auch bei den Kursen konnte das DIE einen generellen Trend zu kürzeren Formaten feststellen.

FÜHRUNG

## Wenig Jahresend-Feedback

Laut einer Studie des Personalberaters Rochus Mummert nutzt nicht einmal jeder zweite Chef das Jahresende dazu, seinen Mitarbeitern Feedback zu geben. Immerhin: Die Mehrheit der Unternehmen, die solche Gespräche etabliert haben, führen diese professionell durch, so die Studie, für die 1.000 Arbeitnehmer und rund 50 HR-Manager befragt wurden.

FOLGEN VON STRESS

## Verdauung pausiert, logisches Denken setzt aus

Goldman Sachs hat die Fünf-Tage-Woche eingeführt. Im Investmentbanking sind aber 72-Stunden-Schichten keine Seltenheit. Welche Auswirkungen Stress auf Körper und Psyche hat und was man dagegen tun kann, erklärt Arbeitspsychologin Kerstin Reviol.

### Welche Auswirkungen hat akuter Stress?

**Kerstin Reviol:** Bei punktuellen Stress steigen Blutdruck, Puls und Muskelspannung. Rückenprobleme gehen etwa zu 80 Prozent auf Muskelverspannungen zurück. Dann beschleunigen die Reflexe, der

sogenannte Tunnelblick entsteht, die Verdauung pausiert, das logische Denken setzt aus und die Unfallwahrscheinlichkeit steigt. Der Mensch kann solche Belastungen, die über seine eigentlichen Grenzen hinausgehen, phasenweise aushalten, aber nicht langfristig. Deshalb sollten Unternehmen mit der Zehn-Stunden-Regel auf der sicheren Seite bleiben.

### Sind zehn Stunden Arbeit auf Dauer für den Körper gesund?

**Reviol:** Zehn Stunden Arbeit kann ein Mensch über einen längeren Zeitraum hinweg gut verkraften. Kurzpausen müssen dabei aber sein – und Stresspuffer, wie zum Beispiel Sport. Wichtig ist, bei akutem Stress das Adrenalin im Körper wenn möglich am gleichen Tag noch abzubauen. Unser Problem ist jedoch der Dauerstress: Wenn die Koalitionsverhandlungen sich beispielsweise wochenlang hinziehen und die Politiker immer bis tief in die Nacht arbeiten, wirkt sich der Stress

irgendwann auf das Immunsystem aus. Dann können Langzeitschäden entstehen, die nicht kompensierbar sind, wie zum Beispiel Bluthochdruck, Schlafstörungen und psychosomatische Störungen wie Hörsturz oder Tinnitus. Als goldene Regel würde ich empfehlen: Zehn Stunden Arbeit sind das Maximum, das Wochenende sollte frei und der Umgang mit Blackberry und Co. klar geregelt sein.

### Viele Unternehmen optimieren bereits die Work-Life-Balance ihrer Mitarbeiter. Warum?

**Reviol:** Vorwiegend aus wirtschaftlichen Gründen: Fachkräfte werden rar, wir entwickeln uns von einem Arbeitgebermarkt zu einem Arbeitnehmermarkt. Junge Arbeitnehmer, die sich den Arbeitgeber aussuchen können, etwa im Ingenieurbereich, fragen heute nicht mehr nach dem Dienstwagen, sondern danach, ob es im Unternehmen ein Sabbatical gibt.

**Stressberatung.** Kerstin Reviol ist fachliche Leiterin Arbeits- und Organisationspsychologie bei der Tüv Süd Life Service GmbH.



Foto: Tüv Süd



**Samy Molcho.** Der Experte für Körpersprache hält bei den Internationalen Mediationstagen 2014 die Festrede.

#### VERANSTALTUNGEN 2014

## Internationale Mediationstage

Die Fördergemeinschaft Mediation DACH e.V. (Deutschland, Austria und Schweiz) lädt nächstes Jahr wieder Mediationsinteressierte zu den Internationalen Mediationstagen. Die Veranstaltung findet vom 21. bis 22. Februar 2014 in Hamburg statt.

Am ersten Tag erwartet die Besucher ein Tagesseminar. Als Festredner ist Samy Molcho geladen, der als Experte für Körpersprache gilt und Autor mehrerer Bücher zum Thema ist. Der 22. Februar steht im Zeichen der Praxis: An dem Tag stellen Mediationspraktiker Geschichten aus der Welt der Mediation vor. Die Praktiker

kommen aus unterschiedlichen Mediationsbereichen und berichten von Konflikten in internationalen Großkonzernen bis zu kleinen Innovationen vor Ort. Den Abschluss der Veranstaltung bildet der Mediationsball 2014, der am Abend des 22. Februar stattfindet. Neben der Möglichkeit zum Tanzen und Feiern bietet der Ball den Besuchern die Gelegenheit Kontakte zu erfahrenen Mediatoren und zu Mediationsinteressierten zu knüpfen. Das Programm, weitere Informationen zu Veranstaltungen und den Link zur Ticketbuchung finden Sie unter: [www.internationale-mediationstage.de](http://www.internationale-mediationstage.de).

#### KARRIERETIPPS

## Bart ab für die Karriere

Wer die Karriereleiter emporklettern möchte, sollte sich rasieren: So lautet der Tipp des Managercoachs Stefan Wachtel an alle Barträger, die mehr wollen. Warum ein Bart hinderlich für die Karriereentwicklung sein soll, erklärte Wachtel gegenüber der Nachrichtenagentur DPA: Ein Bart könne oft einen finsternen Eindruck vermitteln. Einen guten Chef zeichne jedoch ein offenes und freundliches Auftreten aus. Deshalb empfiehlt der Karrierecoach in den meisten Fällen den Griff zum Rasierer. Verallgemeinern ließe sich diese Aussage aber nicht, denn einige Menschen mache Gesichtsbehaarung interessant, so Wachtel. Als Markenzeichen käme dem Bart eine besondere Rolle zu, und es könne durchaus wichtig sein, Originalität auszustrahlen.

## Kommunikation / Konfliktmanagement?

# CCC!

Zahlreiche offene Seminartermine auf [www.c-c-c.de/termine](http://www.c-c-c.de/termine) zu den Themenfeldern Kommunikation, Konfliktmanagement, Mediation, Mitarbeiterführung u.ä.

Nutzen auch Sie unser TESTSIEGER-Knowhow!



„Unsere Erfahrung  
und Spezialisierung  
= Ihr Vorteil!“

Werner Schienle (Geschäftsführer)

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



DIE SPEZIALISTEN FÜR  
KOMMUNIKATION &  
KONFLIKTMANAGEMENT

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

Akademie   
Heiligenfeld

## Kongress Burnout und Resilienz

Bewusstseinskompetenz für Wirtschaft und Gesellschaft

22. bis 25. Mai 2014

Bad Kissingen, Regentenbau und  
Heiligenfeld Kliniken

Diskutieren Sie mit Top-Referenten wie Eugen Drewermann, Pater Anselm Grün, Joachim Galuska, Niko Paech, Werner Tiki Küstenmacher, Karlheinz Ruckriedel, Friedrich Wilhelm Schwartz, Sylvia Kéré Wellensiek uvm.

Akademie Heiligenfeld GmbH • Altenbergweg 6 • 97688 Bad Kissingen  
Tel.: 0971 84-4600 • Fax: 0971 84-4220  
info@akademie-heiligenfeld.de

[www.kongress-heiligenfeld.de](http://www.kongress-heiligenfeld.de)



VERTRIEBSMOTIVATION

## Fixgehalt und Karrierechancen motivieren mehr als Prämien

Höheres Fixgehalt und Aussicht auf Führungsaufgaben: Das sind die wichtigsten Leistungsanreize für Vertriebsmitarbeiter. Variable Vergütung in Form erfolgsabhängiger Prämien motiviert nur knapp 30 Prozent. Zwei Drittel der Vertriebler wird aber genau dieses Incentive geboten. Diese Zahlen nennt die Studie „DVS-Vertriebsmonitor 2013/2014“, die die DVS – Deutsche Verkaufsleiter-Schule in Kooperation mit *acquisa* und dem „Personalmagazin“ durchgeführt hat. Die Mehrheit der Vertriebsorganisationen setzt damit, folgt man der Studie, bei Incentives und Motivatoren auf das falsche Pferd. Die Umfrageergebnisse seien „ein deutliches Signal an die Unternehmen, ihre Taktik zu überdenken“,

meint Rainer M. Grethel von der DVS. Doch auch wenn das vielen Vertriebsorganisationen zu weit geht: Die Studie macht deutlich, dass Karrierechancen und Weiterbildung bei den Vertriebsmitarbeitern als Motivatoren beliebt sind. Denn eines zeigt die Untersuchung ganz klar – Vertriebsmitarbeiter sind stark intrinsisch motiviert. Satt 75 Prozent sagen, dass sie ihren Beruf jederzeit wieder wählen würden, nur

knapp neun Prozent antworten auf die entsprechende Frage mit einem klaren Nein. Die Befragung bringt noch weitere interessante Erkenntnisse ans Tageslicht. So sagen fast 76 Prozent, dass heute ein gutes Ansehen beim Kunden – also eine gute Kundenbeziehung – das wichtigste Statussymbol für Vertriebsmitarbeiter sei. Und knapp 72 Prozent nennen eine hohe Weiterbildungsquote.



TECHNIK AM ARBEITSPLATZ

## Vorsprung durch Weiterbildung



Mensch und Maschine: eine produktive Beziehung? Die Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) ist im Auftrag der Bertelsmannstiftung der Frage nachgegangen, wie deutsche Arbeitnehmer dem technischen Fortschritt am Arbeitsplatz gegenüber eingestellt und wie sie dafür gewappnet sind. Das Ergebnis: Mehrheitlich (64 Prozent) sehen diese in der modernen Technik mehr positive als negative Auswirkungen. Ein gutes Drittel (37 Prozent) sieht

sich ob der technischen Neuerungen aber auch erhöhtem Stress ausgesetzt. Um dem entgegenzuwirken, empfehlen die Studienautoren – gerade im Kontext des Fachkräftemangels – Weiterbildung. Auch die knappe Hälfte der befragten Arbeitnehmer sieht das so: 43 Prozent sprechen sich dafür aus, sich stärker weiterzubilden, um mit den technischen Entwicklungen Schritt halten zu können. Dabei sehen 88 Prozent der Arbeitnehmer ihren Arbeitgeber in der Pflicht; 71 Prozent auch sich selbst. Für rund jeden zweiten Arbeitnehmer wäre dies allerdings das erste Mal, dass er in den Genuss einer technischen Fortbildung käme: 47 Prozent sagen, sie hätten noch nie eine solche Qualifikation besucht, und weitere 28 Prozent bisher nur ein oder zwei Mal.

FEHLENDER PRAXISTRANSFER

## Personaler verlassen sich lieber auf Erfahrung als auf Forschung

Eine Umfrage unter Mitgliedern der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) hat ergeben, dass Personalpraktiker am betrieblichen Nutzen von wissenschaftlichen Forschungsergebnissen zweifeln. Stattdessen verlassen sie sich eher auf ihre Erfahrung. Ebenso halten sie die Forschungsergebnisse oft für schwer zugänglich, und es fehlt ihnen an Zeit, sich ausführlicher mit den Forschungsfakten auseinanderzusetzen. Als Informationsquellen nutzen sie am ehesten den Austausch mit HR-Kollegen und Personalfachzeitschriften. Katharina Heuer, Vorsitzende der DGFP-Geschäftsführung, sieht die Ergebnisse der Umfrage kritisch: „Es darf kein Silodenken zwischen Personalpraxis und -forschung geben: Gerade angesichts des Wandels in der Arbeitswelt ist es wichtig, dass Praktiker und Wissenschaftler im Dialog sind und mit ihren unterschiedlichen Perspektiven zu neuen Lösungen für das Personalmanagement beitragen.“ An der Umfrage haben 189 Personalmanager und 201 BWL-Studenten teilgenommen. Weitere Studienergebnisse sowie einen Selbsttest zur Überprüfung Ihrer Theoriekenntnisse finden Sie in Ausgabe 01/2014 des Personalmagazins in der Titelstrecke „Der große HR-Wissenstest“.

**FÜHRUNG 1**

## Ethikkodex fehlt noch immer bei den Finance-Chefs

Apple hat seine Mitarbeiter gerade öffentlichkeitswirksam daran erinnert, den Verhaltenskodex des Unternehmens einzuhalten. Auch in der Finanzindustrie scheint nach der Krise das Bewusstsein für ethisches Verhalten zu steigen. Doch die Chefs sind bisher keine Vorbilder – ganz im Gegenteil: Es besteht eine erhebliche Lücke zwischen den Erwartungen und der Praxis ethischen Verhaltens in der Finanzindustrie, so das Gesamtergebnis einer aktuellen Studie des CFA Institute und der Economist Intelligence Unit.

Eine überwiegende Mehrheit (91 Prozent) der 400 befragten Führungskräfte im Finanzbereich erkennen zwar die Bedeutung ethischer Richtlinien für die Industrie an. Und immerhin 67 Prozent der Umfrageteilnehmer bestätigen, für

ihre Mitarbeiter entsprechende Ethik- und Verhaltenskodex-Programme angestoßen zu haben. Aber mehr als die Hälfte (53 Prozent) der Topmanager erklären auch, dass ein beruflicher Aufstieg in Finanzhäusern schwierig sei, wenn ethische Standards nicht flexibel gehandhabt werden dürften. Nur 37 Prozent glauben, dass sie eine Out-performance durch die Förderung ethischer Standards bei ihren Mitarbeitern erzielen. In der täglichen Umsetzung des Themas herrschen also erhebliche Defizite.

Diese Probleme rühren laut der Studie auch daher, dass ein ausgeprägtes Silo-Denken bisher den nötigen Kulturwandel verhindert. So räumten 62 Prozent der Manager ein, über die Vorgänge jenseits ihrer eigenen Abteilungen nur sehr wenig zu wissen.

**FÜHRUNG 2**

## Übergewichtige Manager



**Diagnose.** Jede zweite Führungskraft trägt zu viel Gewicht mit sich herum.

Es steht schlecht um die Manager-Gesundheit im Lande: Laut einer Analyse des Diagnostikzentrums Fleetinsel Hamburg im Auftrag des Handelsblatts sind 58 Prozent der deutschen Führungskräfte übergewichtig; zwölf Prozent gelten demnach sogar als fettleibig. Dafür wurden 10.000 Routine-Untersuchungen der vergangenen elf Jahre anonym ausgewertet. Zudem leiden Führungskräfte nach Auskunft der Mediziner auch unter gesteigertem Zucker- und Insulinspiegel, schlechten Cholesterinwerten und hohem Blutdruck. Immerhin hätten sich die Werte in den vergangenen Jahren leicht verbessert. Dies sei ein Zeichen dafür, dass ein Teil der Führungskräfte verstärkt Sport treibe und auf die Gesundheit achte, so der ärztliche Leiter der Fleetinsel, Tomas Stein, im Handelsblatt.



## Sprachentraining für Fach- u. Führungskräfte

- individuelle Kursprogramme für Ihre Branche
- an über 40 Standorten, Online oder in Ihrem Unternehmen
- zertifiziertes Qualitätsmanagement nach ISO 9001


**KERN AG**

IKL Business Language Training & Co. KG  
 Leipziger Straße 51, 60487 Frankfurt/Main  
[kern.frankfurt@kerntesting.com](mailto:kern.frankfurt@kerntesting.com)

 **(0 69) 7 56 07 39-0**  
[www.kerntesting.com](http://www.kerntesting.com)

**KERN AG IKL Sprachzentren unter anderem in:**

Aachen · Augsburg · Berlin · Bielefeld · Bochum · Bonn  
 Braunschweig · Bremen · Darmstadt · Dortmund · Dresden  
 Duisburg · Düsseldorf · Essen · Frankfurt/Main · Freiburg  
 Friedrichshafen · Hamburg · Hannover · Heilbronn · Ingolstadt  
 Kaiserslautern · Karlsruhe · Kassel · Kiel · Köln · Leipzig  
 Mainz · Mannheim · Mönchengladbach · München · Münster  
 Nürnberg · Offenbach · Saarbrücken · Schweinfurt · Stuttgart  
 Ulm · Weil a. Rh. · Wiesbaden · Wuppertal · Würzburg

# Der Manager, der Luhmann schätzt

**OE-BERATUNG.** Peter Bauer, der Ende 2012 aus gesundheitlichen Gründen als Vorstandsvorsitzender der Infineon AG zurücktrat, obwohl sein Vertrag noch bis zum Jahr 2016 lief, hat gerade eine Weiterbildung zum Organisationsberater abgeschlossen und sich der Beratungsgesellschaft Eidenschink & Partner („Spezialisten für Verständigung und Wandel“) in Krailling bei München als Partner angeschlossen. Hier spricht er über sein Selbstverständnis als Berater.

Foto: Pichler



**Einen Schwerpunkt Ihrer Weiterbildung zum Organisationsberater bildete die Systemtheorie von Niklas Luhmann. Wie verblüfft waren Sie als erfahrener Manager, als Sie hörten, dass Organisationen für Luhmann aus Kommunikationsmustern bestehen und nicht aus handelnden Menschen?**

**Peter Bauer:** Die meisten Manager glauben fest daran, dass eine Organisation aus Menschen besteht. Dass die Mitarbeiter für das System „Organisation“ zur Umwelt gehören und die Organisation selbst aus Kommunikationselementen besteht, war für mich eine extrem erhellende Erkenntnis. Ich bin verblüfft, dass dieses Gedankengut nicht weit verbreitet ist, denn die Luhmann'sche Theorie ist für Manager sehr erleichternd. Sie klärt die Führungsaufgabe!

Eine Organisation hat ganz eigene Ziele und Interessen: Sie will langfristig überleben und muss dazu mehr Geld einnehmen als sie ausgibt. Eine Organisation richtet sich deshalb oft genug gegen die Interessen der in ihr arbeitenden Menschen. Zwei Beispiele: Die Organisation muss daran interessiert sein, die Arbeitskosten zu minimieren, das Individuum ist daran interessiert, sein Gehalt zu maximieren. Die Organisation braucht stabile Routinen und Kontrolle, um effizient zu arbeiten, der Mitarbeiter will Abwechslung, Autonomie und auch einmal Neues ausprobieren. Eine Führungskraft hat die Aufgabe, zwischen Organisation und Individuum sinnvoll und zielgerichtet zu vermitteln.

**Und worin besteht die Aufgabe eines Organisationsberaters?**

**Bauer:** In jeder Organisation existieren erlernte Muster, Entscheidungen zu treffen und die Kommunikation zu gestalten. Die Funktionalität oder Dysfunktionalität dieser Muster aufzudecken ist sehr wichtig, um die Leistungsfähigkeit einer Organisation zu erhöhen. Wir beschäftigen uns deshalb vorrangig mit den Kommunikations- und Entscheidungsmustern in einem System. „Beschäftigen“ heißt, dass ich mich unvoreingenommen damit auseinandersetze, ohne dem Auftraggeber ein fertiges Beratungsprodukt überstülpen zu wollen. Die große Herausforderung unseres Beratungsansatzes besteht darin, dass ein Berater genügend Spürsinn mitbringt, um hinter die täglichen Routinen zu schauen – dass er aufdeckt, was die Organisation durch ihre Kultur und Entscheidungsmuster verdeckt. Diese Aufgabe reizt mich sehr.

**Haben Sie sich schon während Ihrer Zeit als Vorstandsvorsitzender mit systemischer Organisationsentwicklung befasst?**

**Bauer:** Wenn ich das organisationstheoretische Wissen, das ich heute habe, schon zu meiner Zeit als Vorstand gehabt hätte, dann wäre ich bestimmt manchmal schneller zum Ziel gekommen. Was ich damals gemacht habe, beruhte zum größten Teil auf Erfahrung, Intuition und meinem Menschenbild. In der Finanzkrise der Jahre 2008 und 2009 gab es zum Beispiel eine Woche, in der wir bei der Infineon AG keinen einzigen



**Peter Bauer.** Der 53-Jährige gilt als der „Retter von Infineon“ (FAZ), der dem Massenchip-Hersteller zu einer zukunftssträchtigen Unternehmensstrategie als Halbleiterspezialist für ausgesuchte Branchen verholfen hat. Bauer ist auch designierter Aufsichtsratsvorsitzender der Osram AG und Aufsichtsratsmitglied bei der Kontron AG.

Auftragseingang verzeichnen konnten. Da bekommen Sie als Vorstandsvorsitzender richtig Angst. Ich habe damals mit dem oberen Führungskreis sehr viel Zeit verbracht, um eine gemeinsame Sicht der Dinge herzustellen. In vielen Meetings wurde abgeglichen, was die Krise für jeden Einzelnen bedeutet und was zu tun und was zu lassen ist. So entstand eine Offenheit, die sehr viel ans Tageslicht beförderte, was sonst unter der Decke versteckt geblieben wäre. Diese Offenheit hat nach meiner Meinung dazu geführt, dass wir uns zu einer neuen, von allen mitgetragenen Unternehmensstrategie durchgerungen haben. Heute weiß ich, dass der Abbau von Informationsdefiziten und die Klärung der Beziehungsebene im Sinne der Organisationsentwicklung wesentliche Voraussetzungen sind, um erfolgreich Krisensituationen zu lösen.

**Welchen Unterschied sehen Sie beim Thema „Unternehmensentwicklung“, wenn Sie Ihren Beratungsansatz mit dem einer „klassischen“ Unternehmensberatung vergleichen?**

**Bauer:** Ich würde das gerne an einem Beispiel erläutern. Für klassische Berater ist es lukrativ, in einem Unternehmen das Instrument des Management-Dashboards einzuführen. Dabei werden in den verschiedensten Bereichen langfristige Ziele festgelegt, deren Erreichen anschließend mittels Key Performance Indicators halbjährlich oder jährlich gemessen wird. Ein Berater, der in unterschiedlichsten Branchen über 50 Dash-

boards eingeführt hat, sagte mir einmal im Vertrauen, dass kein einziges Dashboard jemals die erhoffte Wirkung gezeigt habe. Meiner Einschätzung nach liegt dies vor allem an zwei Gründen. Zwar ist es sinnvoll, sich Ziele zu setzen, aber viele Ziele wie „Kompetenzen verbessern“ lassen sich in den seltensten Fällen numerisch messen. Da wäre es sinnvoller, auf die Kraft des Managements zu vertrauen, dass es durch Beobachten herausfinden kann, ob sich die Mitarbeiter in Richtung der Ziele bewegen oder nicht.

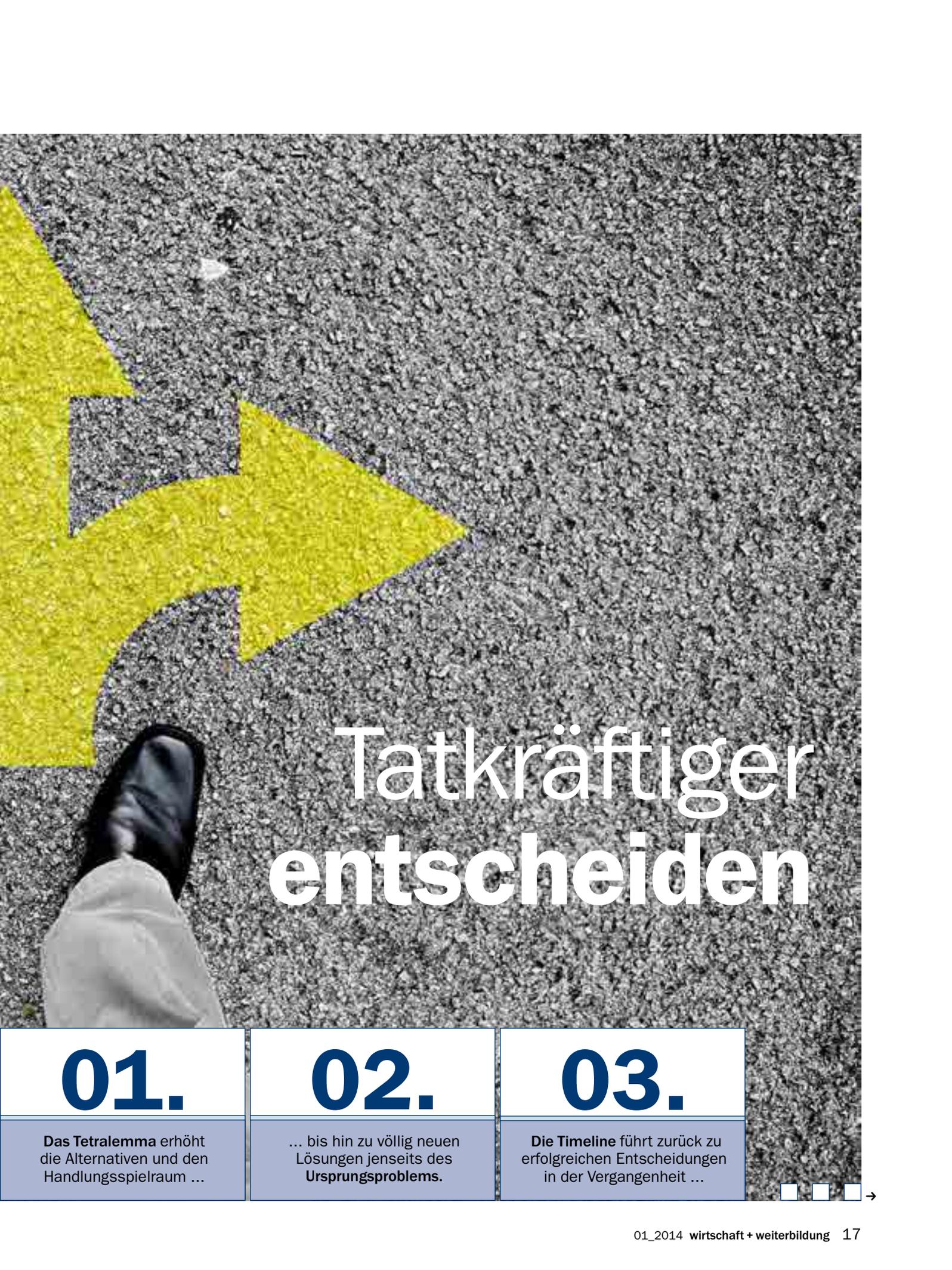
Der zweite Grund für die häufige Wirkungslosigkeit von Dashboards liegt darin, dass sich alle nur noch auf die einmal verabschiedeten Ziele konzentrieren. Je mehr ich nur an Daten, Zahlen, Fakten orientiert bin, desto mehr laufe ich Gefahr, die Anpassung meiner Organisation an die sich verändernde Umwelt zu vergessen. Irgendwann läuft man nur noch den Zahlen hinterher. Systemische Berater schauen lieber auf die innere Logik einer Organisation. Sie versuchen zu verstehen, welche Probleme und Interessenlagen es gibt und was zu den Verhaltens- und Entscheidungsmustern geführt hat, die die Organisation zeigt. Wenn man als Berater auf diese innere Logik offen hinweisen kann, dann verändert sich schon allein dadurch etwas im Unternehmen und oft erlaubt dieser neue Blick der Organisation eine nachhaltigere Anpassung an die Veränderungen im Markt.

**Interview: Martin Pichler ●**

**METHODE.** Der Frankfurter Coach und Trainer Dr. Elmar Willnauer wurde für die Entwicklung der neuartigen „Double-T-Methode“ mit dem „Coach & Trainer Award 2013“ des Deutschen Verbands für Coaching und Training e.V. (DVCT), Hamburg, ausgezeichnet. Willnauer kombinierte die Tetralemma-Methode, die für eine Erhöhung der Entscheidungsalternativen sorgt, mit der Timeline-Methode aus dem NLP, um den Entscheidungsprozess und die Umsetzung der Entscheidung mit positiven Emotionen aus der Vergangenheit aufzuladen.

### **DOUBLE-T-METHODE**

Woraus sie besteht und was sie auszeichnet:



# Tatkräftiger entscheiden

**01.**

Das **Tetralemma** erhöht die Alternativen und den Handlungsspielraum ...

**02.**

... bis hin zu völlig neuen Lösungen jenseits des **Ursprungsproblems**.

**03.**

Die **Timeline** führt zurück zu erfolgreichen Entscheidungen in der Vergangenheit ...



→ Entscheidungen bleiben niemandem erspart. Als besonders schwierig gelten Entscheidungen, wenn sich zwei Alternativen frontal gegenüberstehen („ja“ versus „nein“; „behalten“ versus „trennen“, „annehmen“ versus „abweisen“). Egal wie viele Pro-Argumente man für die eine Seite entdeckt, für die andere Seite finden sich genauso viele.

Jetzt steckt der „Entscheider“ in einer Sackgasse. Man hat sich festgefahren, es geht kaum noch etwas. Wie kommt man hier wieder heraus? Was braucht es dazu? Eine Methodenfusion! Eine Verschmelzung zweier klassischer Methoden der Entscheidungsfindung zu einer einzigen neuen Methode.

Diese Zusammenführung nennt sich „Double-T-Methode“. Sie besteht aus einer Kombination der Timeline-Methode und der Tetralemma-Methode. Diese Methoden werden buchstäblich miteinander „verknüpft“. In ein Seil, das die individuelle Zeitvorstellung (Timeline) symbolisiert, werden verschiedene mögliche Entscheidungspositionen aus dem Tetralemma „hineingeknotet“.

## So funktioniert die Tetralemma-Methode

Das Tetralemma (auch das „Urteilsvierkant“ genannt) als formale Entscheidungshilfe entstammt der mittelalterlichen indischen Logik und stellt die grundsätzlichen Positionen dar, welche ein Richter in einem Streitfall zwischen zwei Parteien einnehmen konnte: 1. die eine Seite hat recht, 2. die andere Seite hat recht, 3. beide haben recht oder 4. keine der beiden Seiten hat recht.

Diese grundsätzlichen Kategorien wurden dann im zweiten Jahrhundert nach

Christus von Nagarjuna, einem wichtigen Denker und Gelehrten des Mahayana-Buddhismus, einer der Hauptrichtungen des Buddhismus, durch eine weitere fünfte Position ergänzt. Diese Position ist die „Nicht-Position“. Sie stellt die Negierung aller vorhergehenden vier Positionen dar. Daher spricht man vom negierten Tetralemma, wenn man alle fünf Positionen verwendet.

Matthias Varga von Kibéd hat das ausführlich in seinem Buch „Ganz im Gegenteil“ (Carl-Auer, Heidelberg 2009) beschrieben. Im buddhistischen Denken geht es nicht darum, zu einer objektiven Wahrheit im westlichen Sinne zu kommen, sondern das bestehende Denken so aufzubrechen, dass der Mensch in die Lage versetzt wird, zu einer möglichen (neuen) Erkenntnis zu kommen. Das Tetralemma ist gerichtet auf die Auflösung von Begrenzungen des Denkens. Diese erweiterte Tetralemma-Methode erleichtert somit grundsätzlich auch eine Entscheidung zwischen zwei diametralen Möglichkeiten. Sie gilt generell als nützlich, wenn es in einem Entscheidungsprozess an der Wahrnehmung von Alternativen mangelt. Die einzelnen Positionen des Tetrallemmas sind:

- **„Das eine“.**

Dies ist ganz klassisch der eine Standpunkt, die eine Perspektive, welche als Lösung eingenommen werden kann. Frage: „Was liegt mir im Augenblick spontan näher?“

- **„Das andere“.**

Dies ist der gegenüberstehende Standpunkt, der andere Pol, der genauso gut eingenommen werden kann angesichts der vorliegenden Argumentation. Frage: „Was ist die Alternative zum vorherigen Standpunkt?“

- **Die übersehene Verbindung. Diese Position heißt „Beides“.**

In dieser Position wird nach der die Gegensätze verbindenden Position gesucht. Es geht um die mögliche, vielleicht übersehene Vereinbarkeit der Standpunkte in einem „Sowohl-als-auch“. Dies beinhaltet die Bildung eines neuen Rahmens für die bereits vorhandenen Teile. Frage: „In welcher Weise ist es möglich, sich etwas Gemeinsames oder Verbindendes vorzustellen, wenn es um beide Standpunkte geht?“

- **Der übersehene Kontext. Diese Position heißt „Keines von beiden“.**

Diese Position geht davon aus, dass weder die einzelnen Standpunkte noch die Verbindung von beiden weiterführt, sondern dass es um einen übersehenen Kontext geht. Der bestehende Rahmen wird um eine neue Möglichkeit erweitert. Frage: „Wenn beides und auch nicht die Verbindung von beiden infrage kommt, was gibt es noch?“

- **Die Musterunterbrechung. Diese Position heißt „Etwas ganz anderes“.**

Hier wird grundsätzlich die Haltung eingenommen, dass alle bisherigen Herangehensweisen und Standpunkte noch nicht das Ganze umfassen. Daher wird alles Bisherige negiert und alle bestehenden Ansätze werden unterbrochen. Es wird sowohl über den Kontext hinausgegangen als auch der Rahmen als solcher überschritten, wobei weder die bestehende (Entscheidungs-)Frage noch der bisherige (Entscheidungs-)Impuls als weiterhin leitend angesehen werden. Diese paradoxe Position kann man auch als „freies Element“ bezeichnen. Frage: „Was macht im Leben eigentlich so richtig Spaß?“ Ziel ist ein neuer, kreativer Schritt, der das Ganze neu in den Blick

04.

... und nutzt diese positiven Emotionen, um die endgültige Entscheidung zu verankern.

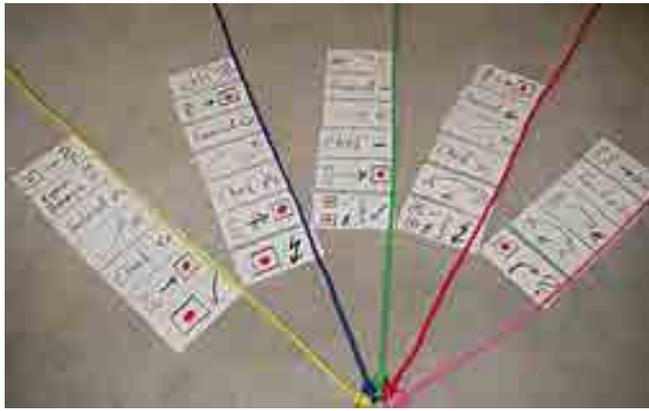
05.

Das Visuelle der Methode erleichtert die schnelle Dokumentation des Prozesses.

06.

Dank übersichtlichen Aufbaus können Teams in Entscheidungen eingebunden werden.





**Visualisierung.** Durch Seile und Kärtchen werden das Tetralemma (links) und die gesamte Double-T-Methode gut (be)greifbar.



Foto: Wilmauer

nimmt, neu priorisiert und damit das bestehende Dilemma grundsätzlich unterbricht. „Was wäre zu tun, auch wenn es mit der Ausgangsfrage gar nichts zu tun hat?“

Die bestehenden Positionen verlieren nicht an Wert, nur weil das „Sowohl-als-auch“, das „Weder-noch“ oder die „Nicht-Position“ hinzugezogen werden. Jedoch zeigt diese formale Durchwanderung aller möglichen und fast schon unmöglichen Positionen eventuell noch nicht gesehene Zusammenhänge, versteckte Vorteile oder unvorhergesehene Möglichkeiten auf. All dies „bricht“ festgefahrenes Denken auf, führt aus der Sackgasse der Entscheidungsfähigkeit heraus und generiert beziehungsweise legitimiert neue Wahlmöglichkeiten.

Das Tetralemma differenziert die einzelne Position, die man in einer Entscheidung einnehmen kann, sehr umfassend und grundsätzlich und bezieht sich nur auf die Entscheidung als solche. Doch Entscheidungen kommen nicht aus dem Nichts, sie haben meistens eine Vorgeschichte. Meistens wird eine Entweder-Oder-Situation regelrecht aufgebaut, argumentativ verfestigt und durch endlose Disputreihen in seiner Starrheit zementiert. Das Tetralemma ist eine Methode, diese Starrheit wieder zu verflüssigen und zu dynamisieren. Dies ist die echte Stärke dieser formalen (fast schon formalistischen) Methode.

Die Vorgeschichte der Entscheidung und die Geschichte der Entscheidungssuche werden beim Tetralemma allerdings nur am Rande thematisiert. Die logische For-

malität der Methode erreicht damit ihre immanente Begrenzung. Daher gilt es, der Tetralemma-Methode eine weitere Methode an die Seite zu stellen, um nicht nur die Argumente und Möglichkeiten zu betrachten, sondern auch den geschichtlichen beziehungsweise zeitlichen Rahmen zu sehen und für die Lösung zu nutzen. Man verknüpft somit die eigene Vergangenheit mit der möglichen Zukunft. Wer die Vorgeschichte der Entscheidungsfindung bis in die aktuelle Gegenwart hinein wahrnimmt, sieht die eigene Zukunft klarer.

### Die Timeline als Kraftquelle für Entscheider

Die Timeline-Methode ist als Technik („Walking the Time Line“) seit Anfang der 70er-Jahre bekannt. Wer sie erfunden hat, ist jedoch umstritten. Die NLP-Gründer Richard Bandler und John Grinder kommen dafür genauso in Betracht wie der NLP-Trainer Robert Dilts. In den folgenden Jahren haben dann der Therapeut Tad James und der NLP-Trainer Wyatt Woodsmall die Methode zur „Time Line Therapy“ weiterentwickelt und in ihrem Buch „Time Line“ (Junferman, Paderborn 2002) beschrieben.

Der Methode der Timeline („Zeitlinie“) liegt die Erfahrung zugrunde, dass Menschen Erinnerungen auf eine ganz bestimmte und individuelle Weise abspeichern – wobei sich diese Speicherung meist als eine Aneinanderreihung der erlebten Ereignisse in chronologischer Reihenfolge darstellen lässt. Damit hängen

dann aber auch alle Ereignisse zu einem Thema mit allen anderen Ereignissen zusammen, da sie ja alle wie Perlen eine Kette bilden. Dies ermöglicht es, auf einer auf dem Fußboden aufgezeichneten Zeit-„Linie“ von jedem Ereignis aus zurückzuwandern (zum Beispiel von der Gegenwart zurück zum Beginn einer Sache).

Bei der Timeline-Methode muss man jedoch Folgendes beachten: Jeder Mensch organisiert zwar seine Erinnerungen auf einer Art Zeitachse, aber jeder Mensch hat seine eigene Zeitachse. Um die Methode der Timeline anzuwenden, muss man zuerst die subjektive Vorstellung von der Zeitlinie klären. Generell gibt es zwei sehr verbreitete Vorstellungen vom Verlauf von Zeit: 1. die Vorstellung, die Zukunft liege sichtbar vor einem und die Vergangenheit hinter einem („In-Time“-Vorstellung) und 2. die Vorstellung, die Zukunft und die Vergangenheit lägen rechts beziehungsweise links vor einem („Through-Time“-Vorstellung).

Daneben kann es noch Mischformen unterschiedlicher Ausprägungen geben, zusammengefasst im Begriff „Between-Time“ (die Vergangenheit liegt zum Beispiel hinter einem, ist jedoch sichtbar wie die Zukunft links beziehungsweise rechts vor einem). Ausführliche Informationen dazu finden sich auf [www.nlp-wissen.de](http://www.nlp-wissen.de). Die Timeline-Methode kann gut dazu verwendet werden, um in Gedanken in die Vergangenheit zurückzugehen, um dort Ressourcen zu reaktivieren, nachträglich zu aktivieren oder prägende Erlebnisse und daraus gefolgerte Einsichten und Wahrnehmungen zu bearbeiten. Mit →

→ der Methode kann man die in der Vergangenheit gemachten Erfahrungen für zukünftige Entscheidungen nutzbar machen. Dies bedeutet, dass einerseits die Möglichkeit besteht, alle relevanten Ereignisse auf der Zeitlinie bewusst und veränderbar anzugehen. Andererseits können gemachte Erfahrungen als Ressourcen in die Gegenwart oder auch in die Zukunft mitgenommen werden. Jede belastende Frage oder Entscheidung in der Gegenwart kann mit der Timeline-Methode mit dem Blick auf eine gelingende Zukunft angegangen werden.

Mit der Methode kann man die Begrenzung des Tetralemmas (Formalismus, fehlende Emotionalität) konstruktiv erweitern. In der Zusammenführung beider Methoden ergibt sich der „Mehrwert“ dadurch, dass sowohl die individuelle Geschichte des Entscheidungsprozesses sowie die differenzierten Entscheidungspositionen miteinander verknüpft werden können. Jede der fünf Positionen kann aus der eigenen Geschichte heraus betrachtet, gewürdigt und befragt werden. Mit dieser Fusion der Methoden „negiertes Tetralemma“ und „Timeline“ (Double-T-Methode) kann man Entscheidungen gut angehen.

### Ein Beispiel für die „Double-T-Methode“

Die Double-T-Methode als Methodenintegration stellt sich in der Praxis an einem Beispiel folgendermaßen dar: Eine Angestellte aus dem Mittelmanagement, die in einer Großbank arbeitet, wird von ihrem Chef gefragt, ob sie nicht als Expatriate (Fachkraft, die an eine ausländische Zweigstelle entsandt wird) für sechs bis neun Monate nach Japan gehen möchte. Das ist oberflächlich betrachtet ein sehr schönes Angebot, aber eigentlich ist diese Mitarbeiterin für Südamerika zuständig. Japan ist ihr völlig fremd. Vor einigen Jahren wurde ihr Expat-Antrag nach Chile abgelegt. Jetzt ist sie längst mit ihrem Freund in die Familienplanung eingestiegen. Ihrem Chef ist Japan sehr wichtig. Er möchte eine Entscheidung innerhalb 24 Stunden, da er dann in seinen Urlaub geht. Der Coach erforscht erst einmal die Timeline der ratsuchenden Bankangestellten. Er bittet die Frau, eine

alltägliche Handlung zu wählen (zum Beispiel Zähne putzen) und fragt: „Erinnern Sie sich, wie Sie sich heute Morgen die Zähne geputzt haben? Wenn Sie sich dies vorstellen, wo wäre der Ort für diese Erinnerung?“. Dann fährt er fort: „Wo sehen Sie sich gestern putzen?“, „Vor einer Woche?“, „Vor einem Monat?“. Ebenso fragt der Coach in die Zukunft hinein: „Wo sehen Sie sich morgen, in einer Woche ...?“.

Die Orte im Raum markiert der Coach mit Kärtchen. Dann legt er für die Klientin das Double-T-Werkzeug aus: ein Metallring, an dem sechs verschiedenfarbige Seile befestigt sind. Der Metallring steht für das Problem, zu dem eine Entscheidung getroffen werden muss. Eines der sechs Seile stellt während der Übung die Timeline in die Vergangenheit dar. Die restlichen fünf Seile werden benötigt, um die fünf Positionen des Tetralemmas zu verkörpern.

Die Klientin wählt eine Farbe für die Vergangenheit, dieses Seil legt der Coach entsprechend der Zeitlinie für Vergangenes. Danach soll die Klientin von den verbliebenen Farben jene auswählen, die sie am meisten anspricht. Das gerade gewählte Seil nimmt die Position „Das eine“ ein und das Tetralemma startet.

#### 1. Einstieg in die Timeline

Die Klientin stellt sich nun auf den Metallring, an dem alle Seile zusammenlaufen. Sie steigt körperlich in die bestehende Entscheidungssituation ein. Nun lässt man die Klientin erzählen, um welche Entscheidung es sich handelt, wie es ihr damit geht, wer alles daran beteiligt ist, was ihr das größte Hindernis erscheint. Die Klientin kann diese Situation gerne auch als „Klagemauer“ nutzen, um angestaute negative Energie durch Aussprechen abzubauen. Nachdem die Bankangestellte das Dilemma ausreichend darstellen konnte, befragt der Coach sie kurz, wie am Ende der Sitzung ein gutes Ergebnis aus ihrer momentanen Sicht aussehen könnte. Dies schreibt der Coach auf eine Karte und legt diese unter den Verbindungsring. Die Klientin schildert noch einmal die vertrackte Situation, in die sie hineinkatapultiert wurde (der enge Zeitrahmen, das Fordern des Chefs, die eigenen



**Werkzeug.** Elmar Willnauer mit seinem „Tool“, das aus sechs Seilen und einem Metallring besteht.

Bedürfnisse und Ziele und auch die erlebte Enttäuschung).

#### 2. Diskurs durch die Tetralemma-Positionen

Jetzt führt der Coach seine Klientin entsprechend durch die verschiedenen Positionen, indem er diese kurz erklärt. Die Klientin wird eingeladen, in ihre jeweils mögliche Zukunft einzusteigen, um zu erkennen und zu fühlen, wie es wäre, wenn sie sich für die jeweilige Position entschieden hätte.

Sie wird in jeder Position zu Vor- und Nachteilen befragt, zu ihrer Sicht auf die anderen Beteiligten oder auf Meilenbeziehungsweise Stolpersteine, die sie nun wahrnimmt. Sie darf natürlich auch Ideen und Gefühle äußern. Die Klientin nimmt die verschiedenen Positionen nacheinander ein und wird zu diesen vom Coach interviewt, dadurch werden alle Vor- und Nachteile der jeweiligen Position deutlich und benannt.

##### • Position „Ich gehe nach Japan“.

Vorteile: Der Chef freut sich und dies wirkt sich positiv auf ihre weitere firmeninterne Karriere aus. Nachteil: Ihr Freund wird nicht sehr glücklich darüber sein. Unsicherheiten: Was passiert mit ihrem Bereich und was macht sie nach dem Aufenthalt in Japan?

• **Position „Ich gehe nicht nach Japan“.**  
 Vorteile: Ihr Freund ist glücklich und die Familienplanung geht weiter. Nachteil: Ihrem Chef wird es nicht gefallen, die Karriere könnte einen Knick bekommen. Unsicherheiten: Wer geht dann nach Japan? Wie wird die bestehende Aufteilung der Bereiche dadurch neu geordnet (und was bekommt die Klientin dann)?

• **Position „Ich gehe nach Japan und gleichzeitig gehe ich nicht nach Japan“.**

Die Klientin hatte folgende Idee dazu: Sie könnte Japan von ihrem derzeitigen Büro via Internet und Social Media unterstützen. Zu längeren Arbeitszeiten wäre sie bereit. Nachteile: Weder ihren Chef noch ihren Freund würde dies freuen. Unsicherheiten: Ist dies überhaupt eine Lösung?

• **Position „Ich gehe weder nach Japan noch gehe ich nicht nach Japan“.**

Der Klientin ist klar, bei diesem Weg müsste sie die Abteilung oder sogar die Firma über kurz oder lang wechseln. Eine weitere Unterstützung durch den Chef sowie weitere Karrierechancen in der momentanen Firma wären fraglich.

• **Position „Ich mache etwas ganz anderes“.**

Die Klientin könnte ja auch Japan links liegen lassen und sich auf das konzentrieren, was ihr überhaupt wichtig ist und Spaß macht. Sie könnte beruflich etwas

ganz Neues machen wie zum Beispiel Restaurant-Testerin oder Mutter werden oder mit nach Amerika ziehen.

### 3. Betrachten von „außerhalb“

Nach dem Diskurs durch die Positionen des Tetralemma wählt die Klientin einen Ort außerhalb ihrer Zeitlinie, um ihre Auseinandersetzung zu reflektieren. Jetzt werden wichtige, neue Erkenntnisse und Einsichten und neue Fragen verschriftlicht und gesichert. Die Ratsuchende hat hier den Raum und die Zeit, den bisherigen Prozess als Ganzes wahrzunehmen und einzuschätzen. Dabei können sich aus den neu gemachten Erfahrungen neue Einsichten und Ansichten entwickeln. Diese Phase stellt das eigentliche Zentrum der Arbeit dar, hier kommen Thema, Geschichte, Erfahrungen und Erkenntnis zusammen. Deshalb ist es ganz wichtig, der Klientin genügend Zeit zu geben, ihre Gedanken und Gefühle zu ordnen. Die Klientin betrachtet die momentanen Ergebnisse. Sie artikuliert ihren momentanen Favoriten oder die Hauptfavoriten und sagt, welche Alternativen definitiv schon ausgeschlossen sind. Der Klientin ist klar geworden, dass sie entweder nach Japan geht oder in eine andere Abteilung beziehungsweise in eine andere Firma wechseln sollte. Eventuell könnte sie aber auch etwas ganz anderes zusammen mit ihrem Freund machen.

### 4. Zurückgehen auf der Timeline

Meistens kann sich der Coachee an dieser Stelle noch nicht entscheiden. Er hat aus den vorliegenden Optionen zwar ein Gefühl, in welche Richtung die Entscheidung gehen sollte. Aber eine tragfähige Entscheidung zu fällen, ist dann doch noch etwas anderes. Daher lädt der Coach seine Klientin ein, sich zu überlegen, ob es möglicherweise schon einmal eine ähnliche Situation in ihrem Leben gegeben habe, in der sie sich sehr gut und im Nachhinein auch sehr erfolgreich entscheiden konnte.

Coach: „Wenn Sie an die momentane Frage denken, fällt Ihnen dazu eine andere Situation in Ihrem Leben ein, die dieser etwas ähnlich ist? Oder gibt es vielleicht eine Situation, in der Sie richtig gut entschieden haben, auch wenn es erst gar nicht so einfach war?“ Der Coach geht dann mit der Klientin auf ihrer Timeline an diese Stelle zurück und befragt sie nach der Situation, der Entscheidung, dem Rahmen und der Erkenntnis, die es ihr damals ermöglicht haben, gut zu entscheiden. Diese Erfahrungen werden gesammelt. Hier verbindet sich die eigene Vergangenheit mit ihrer bevorstehenden eigenen Zukunft. Die Timeline ist für die Double-T-Methode kein bloßes Anhängsel oder schöner Zusatz zur Tetralemma-Methode, sondern ein wichtiger und integraler Bestandteil zur →

BERUFSBEGLEITEND  
 AKKREDITIERT  
 PRAXISNAH

**F AUFSTEIGEN MIT  
 FERNSTUDIUM**

Sieben MBA-Fernstudiengänge an Fach-/Hochschulen:

- MBA Betriebswirtschaftslehre
- MBA - Fernstudienprogramm mit neun Vertiefungsrichtungen
- MBA Logistik - Management & Consulting
- MBA Marketing - Management
- MBA Unternehmensführung
- MBA Vertriebsingenieur
- MBA Eng. Wirtschaftsingenieurwesen



Wir beraten Sie gerne:  
 Tel. +49 261 91538-0

beratung@zfh.de www.zfh.de

Zentralstelle für  
 Fernstudien an  
 Fachhochschulen

## titelthema

→ Entscheidungsfindung angesichts einer Sackgassensituation.

In der fünften Position nannte die Klientin die Möglichkeit, wieder (!) nach Amerika zu gehen. Auf die Rückfrage hin sagte sie, dass sie dort studiert habe. Sie hatte sich also schon einmal entschlossen, etwas „Großes“ zu entscheiden. Daher wird sie an diese Entscheidung zurückgeführt, um sich noch einmal zu verdeutlichen, wie und warum sie sich damals so entscheiden konnte.

Es zeigt sich, dass es sehr gute Gründe gab (neue Menschen kennenlernen, die Sprache lernen, sich einen Lebensraum erfüllen) und dass es einen tollen Sekun-

därgewinn gab, denn sie lernte ihren jetzigen Freund kennen. Entscheidungen bringen manchmal auch „Geschenke“. Und zusätzlich fiel der Klientin ein sehr entscheidender Satz ein, der ihr damals sehr geholfen hatte: „Pimp up your CV!“ Diese Erkenntnis, dass sie dies nun wieder machen könne, hat zu einem Durchbruch im Denken geführt. Jetzt wusste und fühlte sie ganz genau, was das Richtige für sie ist.

### 5. Entscheiden

Nach dem Schritt in die Vergangenheit begibt man sich wieder auf eine Beobachterposition, um abschließend zu

schauen, welche Entscheidung die Klientin treffen will. Im Normalfall kann sich der Coachee nun sehr gut und sehr schnell entscheiden. Unsere Bankangestellte war sich nun sehr sicher, dass sie wieder etwas wagen sollte, um ihren Lebenslauf aufzupeppen, dass sie damit ihre Karriere vorantreiben sollte (auch über die momentane Stelle hinaus) und dass sie nach dem Aufenthalt in Japan sehr guten Gewissens die Familienplanung angehen könnte.

Die Klientin war sich einfach sicher: Ich gehe nach Japan! Gleichzeitig wusste sie nun aber auch, was sie noch mit ihrem Chef zu verhandeln hatte: Details zum

## Mit dem DVCT „Coach & Trainer Award 2013“ ausgezeichnet

**Hintergrund.** Mit der Double-T-Methode bekommen Ratsuchende Wege aus einer „Entscheidungs-Sackgasse“ aufgezeigt. Der Erfinder, Dr. Elmar Willnauer, wurde dafür vom Deutschen Verband für Coaching & Training e.V. (DVCT) mit dem „Coach & Trainer Award 2013“ ausgezeichnet.

„Das Gespräch wurde mit kleinen Fragen geführt und endete dann letztlich mit einem großen Entschluss“, sagte ein zufriedener Coachee über die Arbeit mit Dr. Willnauer. DVCT-Jury-Mitglied Gianni Liscia, stellvertretender Vorstandsvorsitzender des DVCT, bekennet: „Der diesjährige Gewinner hat auf zwei bereits bekannte Methoden zurückgegriffen – Tetralemma und Timeline – und diese beiden sehr mutig zu etwas Neuem kombiniert, das es einem leicht macht, effektiv Entscheidungen zu treffen. Damit hat er nicht nur mich von Beginn an überzeugt!“



**Preisverleihung.** Auf der „Zukunft Personal“ übergab Gianni Liscia (DVCT) den Award an Elmar Willnauer (rechts).

Jury-Mitglied Mirjam Robotta, Personalentwicklung & Recruiting Enchilada Franchise GmbH, ist überzeugt, dass der Sieger mit seiner neuen Methode allen Trainern den Blick dafür öffnet, neue Wege zu gehen. „Willnauer hat uns mit der Double-T-Methode vorgestellt, wie man bei schwierigen Entscheidungen neue Perspektiven schafft.“

Mit Gewinn-Urkunde und Pokal ausgezeichnet darf sich der Sieger Dr. Elmar Willnauer über eine einjährige kostenlose Mitgliedschaft im DVCT freuen. Außerdem ermöglicht es ihm der Verband auf den Messen „Personal Nord 2014“ und „Personal Süd 2014“ Vorträge zu halten.

Der promovierte Theologe Elmar Willnauer (elmar.willnauer@familienservice.de) ist als Business-Trainer und Coach zertifiziert und arbeitet als Berater und Coach mit dem Schwerpunkt „akute Belastungssituationen“ sowie Interventionen in Krisen. Sein Arbeitgeber, der PME-Familienservice in Frankfurt am Main, ist einer der großen Anbieter von Employee-Assistance-Programmen (EAP) in Deutschland. „Ich bin von der Methode überzeugt, denn sie liefert eine Lösungsgarantie“, begründet Willnauer die Teilnahme am Wettbewerb.

„Erstmals gab es beim DVCT-Award auch ein Publikums-voting. Das Publikum setzte sich aus Trainern, Coachs, Vertretern der Wirtschaft und der Fachpresse zusammen“, berichtet Liscia. „Als DVCT begrüßen wir jede Möglichkeit zur Kommunikation und die unterschiedlichsten Initiativen, die geeignet sind, professionellem Coaching und Training zu einer breiten öffentlichen Akzeptanz zu verhelfen.“

Japanaufenthalt und Veränderungswünsche nach der Rückkehr.

### 6. Eintreten in gewählte Entscheidung

Zum Abschluss führt der Coach seinen Coachee in die gewählte Position und lässt ihn, wenn möglich, sogar noch einen Schritt in die neue Zukunft gehen, damit man feststellen kann, wie gut es sich anfühlt, die richtige Entscheidung für sich gefällt zu haben. Damit schließt die direkte Arbeit mit der Double-T-Methode ab. Es schließen sich die für ein Coaching üblichen Schritte an.

**Fazit:** So kommt die Double-T-Methode zu einem guten Ergebnis: Sie arbeitet wertschätzend. Dem Klienten gilt die ganze Aufmerksamkeit. Wie ein guter Gastgeber dreht sich das Geschehen um ihn als den Ehrengast. In der Double-T-Methode wird niemals über den Kunden hinweg entschieden oder irgendetwas an ihm vorbei gemacht, sondern ausschließlich mit ihm und für ihn. In der Fokussierung auf ein klares Ziel beziehungsweise ein „gutes“ Ergebnis wird deutlich, dass die Double-T-Methode sich nicht im luftleeren Raum bewegt. Dem Kunden wird stets nachvollziehbar vermittelt, dass die Arbeit mit der Methode auch sicher zu einem Ergebnis führt, mit dem dann weitergearbeitet werden kann.

Der Kunde erfährt bereits in der Arbeit mit der Methode eine spürbare Zufriedenheit, da er sich sicher sein kann, eine Entscheidungssituation maximal angegangen und durchschritten zu haben. Die Verbindung der Zukunft mit der eigenen Vergangenheit setzt in der Gegenwart positive (Entscheidungs-)Energie frei. In dieser Methode schließt sich stets ein Blick in die jeweils mögliche weitere Zukunft an. Die nächsten Schritte werden meist deutlich, wenn nicht schon sehr klar und benennbar. Die neu gewonnene Entscheidungs- und Handlungskompetenz führt ganz natürlich zu einer Aktivierung und Motivation, die anstehenden Schritte auch gehen zu wollen.

Wegen der sehr schnellen und leichten fotografischen Dokumentation der einzelnen Schritte und des Endergebnisses bleibt das gewonnene Ergebnis aus der Coaching-Sitzung stets greifbar und nachprüfbar. Die visuelle Aussagekraft in den

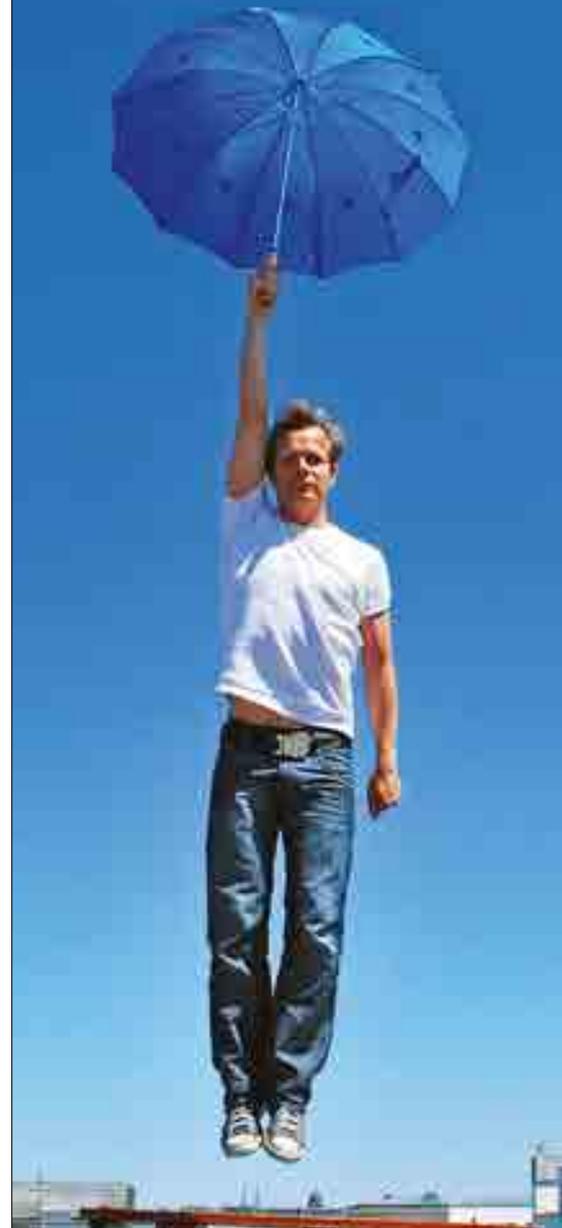
jeweiligen Schritten ist eine besondere Stärke der Double-T-Methode. Aufbauend auf dieser Dokumentation kann jegliche weitere „Wegbegleitung“ die bestehenden Ergebnisse eins zu eins nutzen und weiterführen. Gleichzeitig ist eine sofortige Rückversicherung auf das gewonnene Hauptergebnis einfach und jederzeit immer möglich.

Wegen der grundlegenden Zukunftsorientierung schließen sich sehr schnell mögliche weitere Meilensteine an, die den Weg in eine neue Umsetzungspraxis erkennbar machen. Die Double-T-Methode ist damit anschlussfähig für viele weitere Methoden. Sie endet am besten nicht mit dem Abschluss der einzelnen Schritte, sondern mit der gemeinsamen Erfolgsüberprüfung (Evaluation) zu einem späteren Zeitpunkt. Mit der Dokumentation und den gemachten Umsetzungserfahrungen kann eine Beurteilung und Einschätzung sehr schnell und leicht erfolgen.

Bei Fragen hinsichtlich der künftigen Berufsorientierung und Karriere hilft die Methode dem Klienten hervorragend weiter. Besonders das Erkennen und Entdecken von künftigen Meilensteinen macht die weitere Arbeit für den Kunden bei diesen Fragen sehr leicht. In einem Teamcoaching zeigt die Methode mögliche Entwicklungswege parallel zueinander auf und verknüpft die Genese eines Teams mit seiner weiteren Zukunft.

Durch den sehr übersichtlichen Aufbau der Methode können alle Teammitglieder leicht und konstruktiv mit in den Entscheidungsfindungsprozess eingebunden werden. Auch sehr komplexe Zusammenhänge und Verbindungen (wie zum Beispiel in einer Organisationsentwicklung) können übersichtlich und klar aufgefächert werden. Sehr hilfreich ist die Double-T-Methode bei Beziehungs- und Familienfragen beziehungsweise bei Fragen hinsichtlich von Partnerschaft und Familie aufgrund der emotionalen Entlastung. Die Methode erlaubt eine gewinnbringende Zusammenschau der bisherigen Entwicklungen und Entscheidungen mit Blick auf die aktuelle Situation und unter gleichzeitiger Betrachtung der verschiedenen Strategievarianten für die weitere Entwicklung.

Elmar Willnauer ●



Zukunftsgestaltung für Unternehmen

Kompetenz für Fach- und Führungskräfte

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

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

# Blended Leadership: Konzept der Schweizerischen Post

**PRAXIS.** Unternehmen mit mehreren Hierarchiestufen stehen vor der Problematik, ihre Führungskräfte bedarfsgerecht und individuell zu qualifizieren und so den eigenen Bedarf zu sichern. Doch Qualifizierungseinheiten mit einem hohen Präsenzanteil sind schwer in laufende Unternehmensprozesse integrierbar. Die Post CH AG hat darum ein Blended-Leadership-Programm für ihre Führungsausbildung auf die Beine gestellt.

Die Schweizerische Post setzt bereits seit mehr als 15 Jahren auf flexible, multimediale Weiterbildung. In den vergangenen Jahren wurde unter anderem auch verstärkt der Fokus auf die Vielzahl an Führungskräften in der unteren und mittleren Ebene gerichtet und entlang den Richtli-

nien der Schweizerischen Vereinigung für Führungsausbildung (SVF) ein Programm im Blended-Learning-Ansatz aufgelegt, evaluiert, angepasst und verstetigt. Das Ausbildungskonzept zeigt die Einbettung der Leadership-Module in die Gesamtausbildung der Vereinigung.

Die Konzeption „Blended Leadership“ basiert inhaltlich und mediendidaktisch auf den aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen. Im Blended-Learning-Ansatz werden den Teilnehmern in fünf in sich abgeschlossenen, aufeinander aufbauenden Qualifizierungsbausteinen

**Führung.** Gerade im mittleren Management ist es schwierig, fachliches Wissen und Soft Skills in Präsenzveranstaltungen zu schulen.



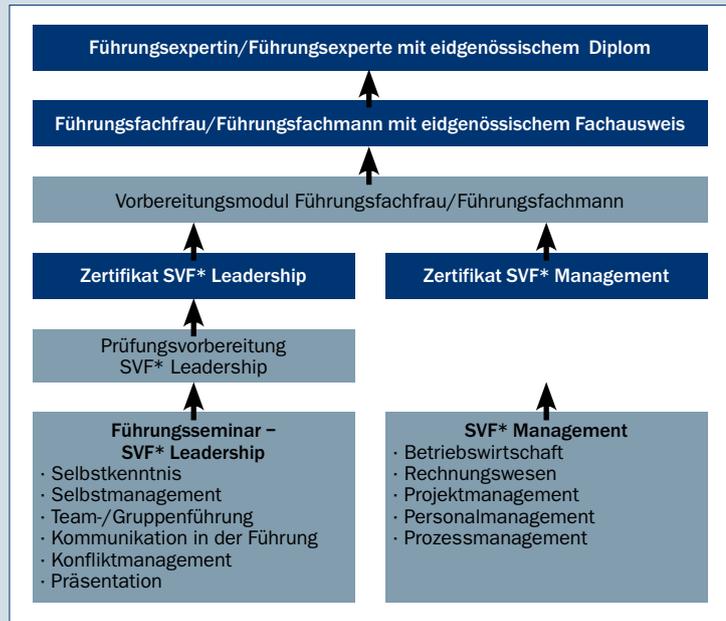
die wesentlichen Kenntnisse, die eine moderne professionelle Führungskraft bis zur mittleren Führungsebene benötigt, vermittelt (siehe Grafik auf dieser Seite rechts).

## Informelles Lernen wird gefördert

Das Konzept beinhaltet einen Medien- und Methodenmix, bei dem neben klassischen Präsenzseminaren die Elemente Vor- und Nachbereitung auf der Lernplattform (Moodle) mit elektronischen Lernmedien wie Web-Based-Training, Online-Selbsttests und Planspielen kombiniert sind. Über den gesamten Lernprozess hinweg werden der Austausch, die Vernetzung und die aktive Zusammenarbeit der Teilnehmer über elektronische Kommunikationselemente wie Foren, Blogs, Wikis und Chats unterstützt. Ein Webzugriff zu weiterführenden Lern-

## Das Programm

**Ablauf.** In fünf aufeinander aufbauenden Qualifizierungsbausteinen werden die wesentlichen Kenntnisse in der Führung vermittelt. Sie basieren auf den Richtlinien der Schweizerischen Vereinigung für Führungsausbildung (\*SVF).



programmen oder Online-Aufgaben für Smartphones und Tablets runden das Gesamtkonzept ab, lösen immer wieder neue Lernimpulse aus und fördern so das informelle Lernen.

Das Blended-Leadership-Programm für Nachwuchsführungskräfte bereitet inhaltlich, vor allem auch durch die mobile Mediennutzung und Vernetzung, ganz praktisch auf diese neuen Anforderungen der Arbeitswelt vor und stärkt bei den Absolventen die Medienkompetenz. Dieser Kompetenzzuwachs bei den Teilnehmern ist bereits jetzt nachhaltig in der Umsetzung am Arbeitsplatz zu erkennen. Durch den Einsatz elektronischer Lernmedien sind die Bereiche Lernen und Arbeiten enger verbunden, was Reibungsverluste reduziert und schnellere Transfers in den Arbeitsalltag ermöglicht. Eine der Grundlagen für eine erfolgreiche Implementierung eines Blended-Learning-Weiterbildungsprogramms ist die Berücksichtigung der Phasen und Instrumente klassischer Change-Prozesse.

Unternehmen und Mitarbeiter bringen sich gemeinsam im Rahmen eines partnerschaftlichen Konzeptes ein, was eine der elementaren Voraussetzungen dafür war, dass dieses Weiterbildungsprogramm erfolgreich verlaufen konnte.

Diese Qualifizierung ist ein Angebot des Unternehmens an die Mitarbeiter und setzt auf Freiwilligkeit, Eigeninitiative und Engagement.

In der Praxis sieht dies so aus: Die Präsenztrainings finden in der Regel während der bezahlten Arbeitszeit statt und das selbst gesteuerte Lernen wird in der Freizeit geleistet. Dabei nutzen die Lernenden neben der dienstlichen auch ihre private Hardware wie Computer, Tablet und Smartphone. Die Teilnehmer kommen aus allen Geschäftsbereichen der Schweizerischen Post und verfügen über differenzierte Einstiegsvoraussetzungen vom qualifizierten Facharbeiter bis zum Mitarbeiter mit Hochschulabschluss.

## Teletutor als Lernbegleiter

Eine hohe Interaktivität der computer-gestützten Lernmedien durch Aufgaben, Simulationen und Fragen wirkt motivierend und steigert den Lernerfolg. Der Teletutor als Lernbegleiter kann beispielsweise

- Foreneinträge kommentieren,
- Fragen beantworten,
- wichtige Punkte festhalten und
- deren Einhaltung einfordern.



→ Gerade bei lernungsgewohnten oder wenig technikaffinen Teilnehmern ist die intensive Begleitung in der Einführungsphase von elementarer Bedeutung und garantiert eine rasche Niveau-Angleichung. Positiv festzuhalten ist, dass die Lernenden jederzeit auf diesem Wege erreichbar sind. Sehr positiv wird die Begleitung durch Ausbilder und Moderatoren in der Kommunikation und auch bei Präsenzphasen gewertet. Die Teilnehmer sind schnell auf einem aktuellen Wissensstand und können unabhängig von Arbeitsort und -zeit mit hoher Eigenverantwortung und potenzialorientiert lernen. Es entwickelt sich eine hohe Gruppendynamik, die Lernenden unterstützen sich auf der Plattform, bringen dort auch ihre Fragen ein oder tauschen sich über den aktuellen Vorbereitungsstand aus und motivieren sich dabei gegenseitig.

## Die fünf Module des Programms

Das Führungskräfte-Trainingsprogramm umfasst fünf Module mit den nachfolgend aufgeführten Lerninhalten. Der inhaltliche Rahmen für die Module ist von der Schweizerischen Vereinigung der Führungskräfteausbildung (SVF) definiert und wird branchenübergreifend von Unternehmen unterschiedlichster Größe angewandt und anerkannt.

• **Teamführung:** Menschenbild/Menschenbilder/persönliche Werte/Werte

des eigenen Unternehmens, Wahrnehmung von anderen, Empathie/Umgang mit anderen, Führungsumfeld (externe und interne Einflussfaktoren), Werthaltungen (Verantwortung, Nachhaltigkeit, Unternehmenskultur), Gruppenstrukturen/Gruppenprozesse/Gruppendynamik, Rolle/Rollen im Team/Rollenverhalten im Team, Führen in dezentralen Strukturen (zum Beispiel Arbeit von zu Hause, verschiedene Standorte/Außendienst), Motivation/Selbstmotivation/Demotivation, Führungstechniken/Befehlsttechnik, Treffen von Anordnungen/Erteilen von Aufträgen, Durchsetzungsvermögen, Vorbereitung, Leitung und Auswertung von Teamsitzungen, Beurteilung von Mitarbeitern/Führung von Mitarbeitergesprächen, Transfer von Erkenntnissen in die eigene Führungstätigkeit.

• **Selbstmanagement:** Analyse von Arbeitsverhalten und Tätigkeiten, Verbesserung von Arbeitsverhalten und Arbeitsorganisation, Ziel- und Prioritätensetzung, Delegation, Eisenhower-Prinzip, ABC-Aufgabenanalyse, Pareto-Prinzip, Techniken für lösungsorientiertes und strukturiertes Arbeiten, Lerntechniken, Lerntypen, Umgang mit der Informationsflut, Planungstechniken/Problemlösungstechniken, Zeitmanagement, persönliche Leistungskurve, Stressbewältigung, Entscheidungstechniken, Kreativitätstechniken, vernetztes Denken und Handeln, Transfer von Erkenntnissen in die eigene Führungstätigkeit.

• **Konfliktbewältigung im Team:** Eigenes Konfliktverhalten/Umgang mit Kritik, Konfliktsymptome (Positionen und Interessen), Erkennen und Analysieren von Konfliktsymptomen und -arten, Formen der Konfliktaustragung (Eskalationsstufen), Phasen der Konfliktbewältigung, Umgang mit Belastungen in Konfliktsituationen, Schaden- und Nutzenpotenziale von Konflikten, Grenzüberschreitungen (Mobbing, Mobbing-Prophylaxe, Führungsmaßnahmen bei Mobbing, Bossing, sexuelle Belästigungen oder Übergriffe, Diskriminierung), Verhandeln in Konflikten/Leitung von Verhandlungen in konfliktträchtigen Situationen, Transfer von Erkenntnissen in die eigene Führungstätigkeit.

• **Kommunikation, Information und Präsentation:** Basiskompetenzen der Kommunikation (Empathie und akti-

ves Zuhören, wirksames Fragen, Ich-Botschaften versus Du-Botschaften), natürliche Kommunikation (mündliche Sprachkompetenz, para- und nonverbale Kommunikation, Auftrittskompetenz), Nutzung diverser Kommunikationsmittel, Gesprächsführung (Formen des Gesprächs, verschiedene Rollen im Gespräch, Gesprächsvorbereitung und -durchführung, Feedback-Regeln), schriftlicher und mündlicher Ausdruck, Prinzipien der Informationsübermittlung, Hol- und Bring-Schuld, Information in einem hierarchischen Gefüge, interne und externe Kommunikation, Einsatzmöglichkeiten und Grenzen von Metakommunikation, Metakommunikation als Gesprächsführung, interkulturelle Kommunikation (Vorurteile und Missverständnisse, Strategien zur interkulturellen Verständigung), Auftrittskompetenz und Körpersprache (verbales, nonverbales und paraverbales Verhalten), Vorbereitung, Durchführung und Auswertung von Präsentationen, Einsatz von Präsentationsmedien, Einsatz von Fotos, Grafiken, Bildern, Tabellen und Diagrammen, Transfer von Erkenntnissen in die eigene Führungstätigkeit.

• **Selbstkenntnis als Person und Führungskraft:** Persönlichkeit und Prägung, Werte, Authentizität, Charisma, Autorität, Teamfähigkeit, Emotionen und ihre Wirkung, Selbstbild und Fremdbild/Umgang mit Fremdbildern/Blinder Fleck, Verhaltensmuster/Verhaltensweisen (Umgang mit positiven und negativen Veränderungen, Selbstmotivation, Engagement, Zivilcourage), Stärken- und Schwächenprofil, Verantwortungsbereitschaft, Risikobereitschaft und Entscheidungsverhalten, Standortbestimmungen, Umgang mit Frustration, Entwicklungsplan.

## Das mobile Lernen in den Arbeitsalltag integrieren

In den fünf Modulen lernen die angehenden oder etablierten Führungskräfte das Handwerkszeug des Führens. Mit dem Mix aus diversen Medien und Tageskursen lernen sie nicht nur den Umgang mit den neuen Medien, sondern auch, wie sie mit den neuen Möglichkeiten ihre Medienkompetenz steigern und mobiles



**AUTOR**

**Max U. Gissler**  
ist Leiter Neue Lernmedien bei der Schweizerischen Post AG in Bern. Er befasst sich seit 1990 mit elektronischem Lernen. Unter anderem hat er Drehbücher, CBT- und WBT-Programme konzipiert, programmiert und evaluiert. Zudem hat er viele Weiterbildungsprojekte als Projektleiter oder Teilprojektleiter erfolgreich durchgeführt.

[max.gissler@post.ch](mailto:max.gissler@post.ch)  
[www.elearner.ch](http://www.elearner.ch)



**Quelle.** Der Artikel ist im Fachbuch „Personalentwicklung 2013“ (Haufe, 2013) erschienen. Das Buch wird jährlich von Karlheinz Schuchow und Joachim Gutmann herausgegeben.

Lernen in ihren Arbeitsalltag integrieren können. Als Ausgabegeräte dienen je nach Themenschwerpunkt und Medieneinsatz Standard-PC, Laptop, Tablet und Smartphone.

Alle Module können einzeln mit einer Modulprüfung abgeschlossen werden. Das Bestehen aller Module im jeweiligen Bereich führt zum Erhalt des schweizweit anerkannten SVF-Zertifikats „Leadership“. Die Modulprüfungen sind nicht Bestandteil der Modul Inhalte und können anschließend auf freiwilliger Basis absolviert werden. Eine abschließende Zertifikatsprüfung wird durch die Schweizerische Vereinigung für Führungsausbildung

SVF-ASFC ([www.svf-asfc.ch](http://www.svf-asfc.ch)) abgenommen. Wer die Prüfung bestanden hat, ist berechtigt, den Titel „Führungsfachfrau/Führungsfachmann mit eidgenössischem Fachausweis“ zu führen.

Gemeinsam mit dem Kooperationspartner Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft (BFZ) gGmbH wurde 2013 die auf die Schweizer Post abgestellte Konzeption aufgegriffen, weiter digitalisiert und auf die Bedürfnisse des Mittelstands zugeschnitten. Der Transfergedanke, ein erfolgreiches Qualifizierungskonzept aus einem internationalen Konzern auf mittelständische Unternehmen zu übertragen, stand im Vordergrund. Der Bedarf an qualifizierten Führungskräften ist real. Mit dem Blended-Leadership-Programm können Führungskräfte entwickelt und auch an das Unternehmen gebunden werden.

Im Austausch mit einer Vielzahl mittelständischer Unternehmen wurde somit eine Gesamtkonzeption „Blended Leadership“ mit zehn Präsenztagen und 80 Online-Lerneinheiten geschaffen. Das entspricht einem Verhältnis Präsenzlernen zu digitalem Lernen von 50 zu 50. Die Urkonzeption der Post CH AG wies noch ein Verhältnis von 70 zu 30 auf. Die Module sind alle bereits auf die neuen Richtlinien der Vereinigung für Führungsausbildung angepasst und entsprechen den Vorgaben aus dem Jahr 2013, die auf

der Webseite im Internet genau beschrieben sind. Aufgrund des konsequenten Einsatzes neuer Medien konnte ein attraktives und flexibles Qualifizierungsprogramm für (Nachwuchs-)Führungskräfte geschaffen werden. Flankierend zu den zwei Präsenztagen werden dem Teilnehmer Inhalte im Methodenmix, Webinar, Video, Simulation, Print und Online-Test in vorgegebener, aber frei bestimmbarer logischer Reihenfolge, angeboten (Wegweiserprinzip). Individuelle Telefonkonferenzen (Videokonferenzen) runden den Ansatz ab und vertiefen das Individualwissen.

### Weitere Module einführen

Ziel ist, dass alle elf Module im Blended-Leadership-Programm bis Ende 2014 implementiert und nutzbar sind. Zurzeit werden die sechs Module des Managementbereichs noch konventionell im Frontalunterricht nach dem alten Reglement durchgeführt. Seit Frühjahr 2013 ist das neue Reglement verabschiedet und von der Schweizerischen Vereinigung für Führungsausbildung SVF freigegeben. Die Managementmodule ergänzen das Programm und beinhalten die Hauptthemen Betriebswirtschaft, Personalmanagement, Projektmanagement, Prozessmanagement und Rechnungswesen.

Max U. Gissler ●

**LEARNTEC 2014 | Lernen mit IT | 22. Internationale Fachmesse und Kongress**

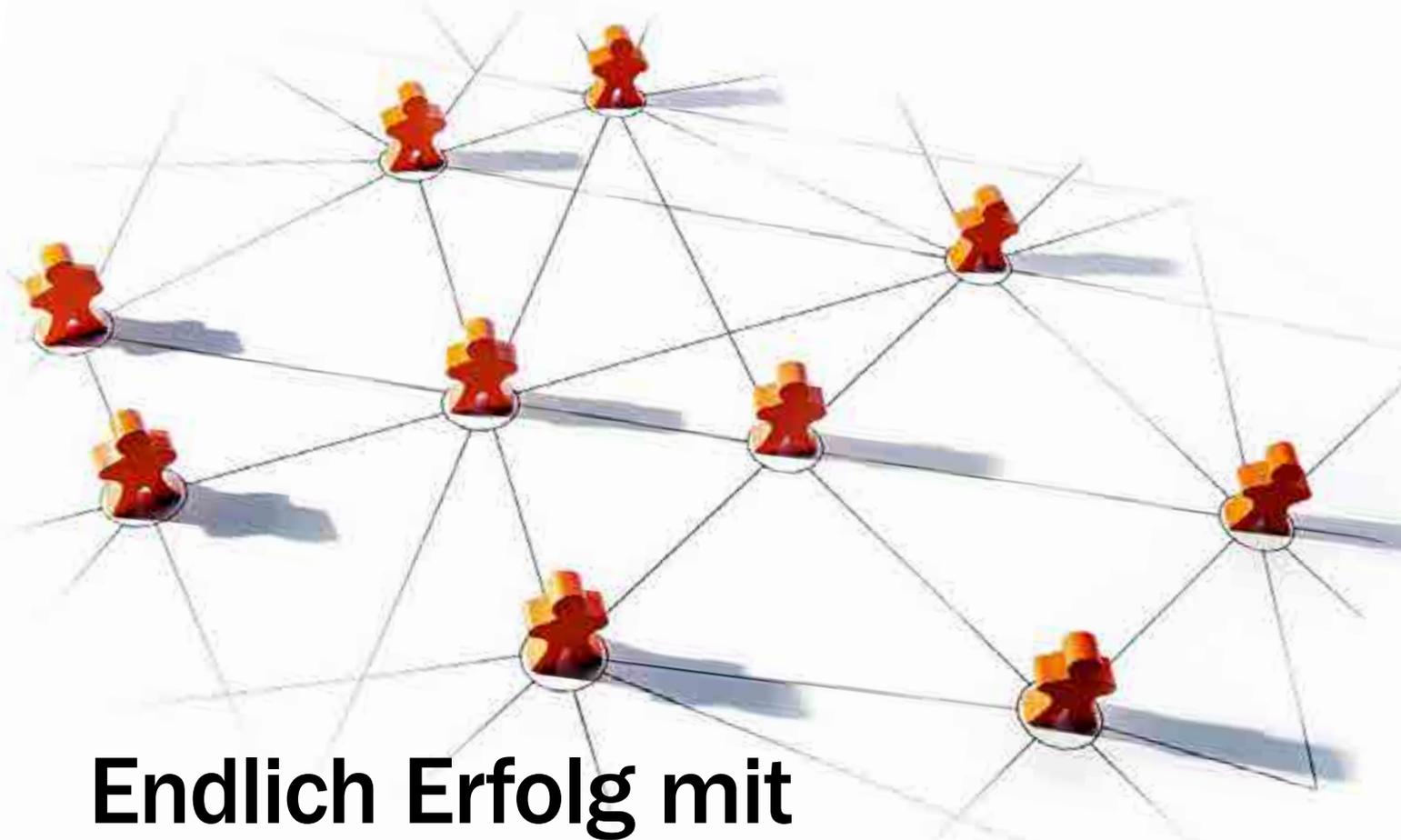


## Zukunft Lernen.

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

4. – 6. Februar 2014  
**Messe Karlsruhe**

**LEARNTEC** ■



# Endlich Erfolg mit Online-Lerngemeinschaften

**ANALYSE.** Online-Lerngemeinschaften liegen im Trend. Sie ergänzen das bisherige Portfolio der Lernformen und ermöglichen informelle Lernprozesse. Aber es genügt meistens nicht, eine technische Plattform anzubieten und die Mitarbeiter zur Vernetzung und zum Austausch aufzufordern. Relevante Erfolgsfaktoren werden in diesem Beitrag anhand von zwei Fallstudien zu Online-Lerngemeinschaften erläutert.

Online zusammen lernen. Wissen in informellen Netzwerken austauschen. Erfahrungsberichte anderer Personen lesen und Rückfragen stellen. Meinungen zu einem bestimmten Thema sammeln. Für all diese Möglichkeiten wurden inzwischen technische Plattformen entwickelt. Online-Lerngemeinschaften können nun soziale Netzwerke wie „Xing“ oder „LinkedIn“ nutzen sowie integrierte Social-Media-Plattformen wie „SAP Jam“, „Jive“ oder „Yammer“ einsetzen.

Doch wie können Unternehmen solche Online-Lerngemeinschaften erfolgreich etablieren? Zunächst gilt, dass sich Erfolg auf ganz unterschiedliche Aspekte bezie-

hen kann – je nach Perspektive der involvierten Anspruchsgruppen. Während etwa für Mitglieder der gelegentliche Informationsaustausch zentral sein kann, kann für die Sponsoren und Moderatoren eine intensive Lernkooperation oder die Zahl der dauerhaft gebundenen Mitglieder im Vordergrund stehen.

Verschiedene Studien haben Aussagen zu Gestaltungsaspekten und Erfolgsfaktoren für Online-Lerngemeinschaften aufgezeigt. In der Tabelle auf Seite 31 haben wir all diese Faktoren zusammengeführt. Sie lassen sich vier verschiedenen Dimensionen zuordnen: Nutzen, Personen, Moderation und Interaktion sowie tech-

nisch-organisatorische Unterstützung. Im Folgenden werden wir diese Gestaltungsdimensionen und Erfolgsfaktoren anhand von zwei Fallbeispielen beleuchten.

## 1 SAP Training and Education Community

Im ersten Fallbeispiel geht es um die „SAP Training and Education Community“ ([scn.sap.com/community/training-and-education](http://scn.sap.com/community/training-and-education)). SAP Education, der Betreiber der Community, hat sie 2012 als offene Austauschplattform zu allen Themen rund um die Schulungs- und Trainingsangebote von SAP ins Leben

gerufen. Beheimatet ist sie im SAP Community Network (SCN), das bereits seit einigen Jahren mehrere große Communities zu SAP-Themen umfasst.

Interessierte Internetnutzer können sich in der SAP Training and Education Community nicht nur umfassend über alle Trainingsangebote informieren und in direkten Kontakt mit der SAP-Trainingsabteilung treten, sondern finden dort auch zahlreiche zusätzliche Inhalte wie kostenlose Online-Kurse, Videos und Experten-Blogs. Betreut wird die SAP Training and Education Community von einem eigenen Team aus Trainern, Schulungsexperten und Moderatoren. Sie stellt eine Interessen-Community dar: Die Teilnehmenden sind primär an Informationsaustausch und Kontaktpflege interessiert. Lernprozesse finden informell statt, von Seiten der SAP Training and Education Community sind keine Lernziele für die Teilnehmenden definiert. Gleichzeitig ist die Community in einem kommerziellen Umfeld verortet, wobei der Betreiber Austausch und Zusammenarbeit ermöglicht, über Moderatoren zur Wahrung von Interaktionsregeln beiträgt und über Blogger inhaltliche Impulse setzt.

#### **Erfolgsfaktor „Nutzen“**

Was den Erfolgsfaktor „Nutzen“ angeht, ist die SAP Community breit aufgestellt: Nicht nur die registrierten Mitglieder der Community können von den Inhalten profitieren, sondern alle Internetnutzer (auch über mobile Endgeräte). Zudem werden neben den von Mitgliedern erstellten Inhalten, die SAP nicht weiter auf Richtigkeit überprüft, weitere qualitativ hochwertige Zusatzinhalte von SAP angeboten, wie zum Beispiel Blog-Artikel von SAP-Experten, kostenlose E-Learning-Angebote zu neuen SAP-Produkten und Videos zu Themen der Aus- und Weiterbildung.

Neben den Inhalten tragen auch die Vernetzungsmöglichkeiten und die Sichtbarkeit beziehungsweise Bekanntheit, die man in der Community erlangen kann, zum Nutzen bei. Dieser Nutzen nimmt mit dem Grad des Engagements zu:

- Alle Internet-Nutzer können die Inhalte der SAP Training and Education Community kostenlos abrufen und herunterladen.

- Registrierte Mitglieder können zusätzlich selbst Inhalte erstellen und sich mit anderen Teilnehmern vernetzen und direkt austauschen.
- Besonders aktive Mitglieder werden in „Top Contributors“-Listen aufgeführt und erlangen damit mehr Sichtbarkeit.
- SAP-Partner können weitere Inhalte (E-Learning, Videos) beitragen und so die eigene Bekanntheit steigern.

Die SAP Training and Education Community wird kontinuierlich evaluiert. Dazu wird das Feedback in der Community selbst über Diskussionen, Posts und Kommentare sowie auf anderen Social-Media-Netzwerken wie Twitter oder Facebook und in bekannten Blogs ausgewertet. Zusätzlich werden auf SAP-Veranstaltungen Gesprächsrunden geführt, zu denen bekannte Blogger und besonders aktive Nutzer eingeladen werden.

#### **Erfolgsfaktor „Personen“**

Frühere Erfahrungen bei SAP hatten gezeigt, dass Communities kontinuierlich durch Moderatoren betreut werden müssen, unter anderem, um schnell auf Spam reagieren zu können. Für die SAP Training and Education Community wurde dazu ein eigenes Team aufgestellt:

- Der Community Manager ist verantwortlich für die strategische Ausrichtung der Community, übernimmt die redaktionelle Verantwortung und kümmert sich um die interne Abstimmung mit anderen Bereichen.
- Moderatoren sind verantwortlich für das Moderieren von Diskussionen und Kommentaren. Sie unterstützen Blogger, erstellen Inhalte und informieren Experten über unbeantwortete Fragen.
- Blogger sind Experten auf ihrem Themengebiet und erstellen dazu regelmäßige Blog-Artikel.
- Webentwickler und HTML-Experten kümmern sich um die technische Infrastruktur und die Integration in andere soziale Netzwerke (Facebook, Twitter, Google-Plus).
- Der Online-Marketing-Experte optimiert Webseiten und Texte für die Auffindbarkeit in Suchmaschinen, generiert Interesse durch Anzeigen-Kampagnen und ist verantwortlich für das Analysieren der Besucherströme.

Zum Erfolgsfaktor „Personen“ zählt schließlich auch eine kritische Masse an motivierten Teilnehmenden, die mit ihren Beiträgen die Community attraktiv halten.

#### **Erfolgsfaktor „Moderation/Interaktion“**

Gute Moderation und Interaktion bedeutet vor allem, dass Teilnehmende auf Fragen schnell eine Antwort erhalten. Neben der Schnelligkeit spielt auch die Qualität der Antworten eine entscheidende Rolle – neben der inhaltlichen Qualität ist es hier vor allem auch die emotionale Qualität: Ratsuchende wollen sich in der Community angenommen und aufgehoben fühlen. Um diese Qualität in der Moderation und Interaktion zu erreichen, werden Moderatoren, Blogger und Experten in der Online-Kommunikation besonders geschult.

#### **Erfolgsfaktor „Unterstützung“**

Die Nutzerfreundlichkeit der Plattform ist ein weiterer Erfolgsfaktor. Der kostenlose Zugriff ist über die gängigen Web-Browser sowie mobilen Endgeräte wie Tablets und Smartphones möglich. Erst wenn ein Teilnehmer selbst Inhalte erstellen will, wird eine Registrierung erforderlich. Einfache Navigationsstrukturen, intuitive Bedienbarkeit und schnelle Auffindbarkeit sind ebenfalls wichtig. Eine Suchfunktion ermöglicht es beispielsweise, gezielt nach Inhaltstypen und Kategorien zu filtern und so die Suchergebnisse auf wirklich relevante Inhalte einzugrenzen.

#### **Fazit zur Fallstudie 1**

Der Erfolg der SAP Training and Education Community zeigte sich bereits in den ersten Wochen nach dem Start in einer äußerst positiven Resonanz und einer großen Aktivität. Bereits innerhalb der ersten sechs Monate wurden mehr als 130 neue Blog-Artikel veröffentlicht und über 2.400 Diskussionsthemen eröffnet. Die Zahl der aktiven Teilnehmer und Besucher stieg in dieser Zeit stetig. Auch neue Besucher fanden sich schnell zurecht. Insgesamt trug die Community so zu einer höheren Kundenzufriedenheit und zu einer Verbesserung der Schulungsprodukte bei. Die Erfahrungen zeigen aber auch, dass die Betreuung einer solchen Community zeit- und kostenaufwendig →

→ ist und darum erfahrene Moderatoren eingesetzt werden sollten.

## 2 Scil Academy Community

Das zweite Fallbeispiel ist die „Scil Academy Community“. Sie wurde im September 2012 als geschlossene Austauschplattform für Teilnehmende und Alumni der Scil-Weiterbildungsprogramme ins Leben gerufen. Die Initiative ging vom Swiss Centre for Innovations in Learning (Scil) aus, ein an das Institut für Wirtschaftspädagogik der Universität St. Gallen angebundenes Kompetenzzentrum für Innovationen im Bildungsmanagement.

Die Ziele der Scil Community waren:

- Etablieren eines neuen, zusätzlichen Informations- und Kommunikationskanals zu Teilnehmenden und Alumni der Scil-Weiterbildungsprogramme und vermittelt darüber
- Stärkung der Bindung der Community-Mitglieder an Scil als Anbieter von Dienstleistungen im Bereich Weiterbildung und Beratung sowie das
- Ermöglichen von unkompliziertem informellem Austausch unter den Programmteilnehmenden und Alumni.

Zur Teilnahme eingeladen wurden insgesamt knapp 60 Personen. Über die auf „Yammer“ basierende Plattform haben die Mitglieder Zugriff auf verschiedene Ressourcen, unter anderem aktuelle Beiträge aus dem Scil-Weblog, Links auf Fachartikel und Studien, Beispiele für gelungene Transferaufträge im Rahmen der Scil-Weiterbildungsprogramme und Hinweise zur Nutzung der Plattform. Bisher

erfolgt die inhaltliche Anregung der Interaktionen durch die Experten von Scil.

### Erfolgsfaktor „Nutzen“

Für Scil als Community-Betreiber steht der gut funktionierende Kommunikationskanal zu den Teilnehmenden und Alumni im Vordergrund. Zudem ergeben sich dadurch Möglichkeiten, Erfahrungen in der Moderation von Online Communities zu sammeln und die Community im Rahmen von (Transfer-)Aufträgen zu den eigenen Seminaren von Scil zu nutzen. Für die Community-Mitglieder stehen dagegen die regelmäßige Information zu aktuellen Themen im Bereich Bildungsmanagement und die Möglichkeit des Austauschs mit anderen im Vordergrund.

### Erfolgsfaktor „Personen“

Mit Blick auf den Erfolgsfaktor „Personen“ lässt sich festhalten, dass die Zielgruppe klar definiert ist: Es sind Teilnehmende an den Scil-Weiterbildungsprogrammen (inklusive der Alumni), die zugleich Bildungsexperten und Bildungsverantwortliche in ihren jeweiligen Unternehmen sind. Die Beteiligung ist freiwillig und stabil. Aus der Perspektive der Betreiber ist kein dem Austausch zwischen den Beteiligten abträgliches Konkurrenzverhältnis auszumachen. Ebenso wenig finden sich Anzeichen für fehlenden Respekt der Beteiligten untereinander.

### Erfolgsfaktor „Moderation/Interaktion“

Um den Erfolgsfaktor „Moderation und Interaktion“ zu stärken, haben die Betreiber zu Beginn einen Grundstock an

Beiträgen und Materialien in die Community eingestellt, wie zum Beispiel Hinweise zur Nutzung oder thematische Fachbeiträge. Dann erfolgte ein Einladungs-mail, in der die mit der Community verbundenen Ziele kommuniziert wurden.

Eine im Bereich der betrieblichen Weiterbildung und der neuen Medien fachlich ausgewiesene Person ist für die Moderation zuständig. Sie sorgt für inhaltliche Beiträge, stößt Interaktion und Diskussion durch Fragen in die Runde der Teilnehmenden an und zeigt zum Beispiel durch „Likes“ bewusst Wertschätzung. Die Beiträge des Scil-Weblog ([www.Scil-blog.ch](http://www.Scil-blog.ch)) werden automatisch in die Scil Academy Community weitergeleitet. Ergänzt werden diese durch weitere Postings, die exklusiv nur für die Scil Community erstellt werden. Zusammen mit den (noch seltenen) Beiträgen der Mitglieder werden im Mittel etwas mehr als zwei Beiträge pro Woche in die Community eingestellt. Die Moderatorin achtet bewusst darauf, dass dieser Rhythmus der Interaktion erreicht wird.

### Erfolgsfaktor „Unterstützung“

Technisch basiert die Scil Academy Community auf der Social-Media-Plattform „Yammer“. Von den umfangreichen Funktionalitäten, die Yammer auch in einer kostenfreien Variante anbietet, werden vor allem die folgenden genutzt: Postings (Status-Updates), Likes/Kommentare zu diesen Postings, Kurzumfragen, Dateiablage, Seiten (Notes) und die (stark eingeschränkten) Funktionen der Mitglieder-

## AUTOREN



**Dr. Christoph Meier** ist Sozialwissenschaftler und Projektleiter beim Swiss Centre for Innovations in Learning (Scil) der Universität St. Gallen. Zuvor war er als Berater bei IMC AG und als Projektleiter am Fraunhofer Institut Arbeitswirtschaft und Organisation tätig.  
[christoph.meier@unisg.ch](mailto:christoph.meier@unisg.ch)



**Dr. Lars Satow** ist als Projektleiter und Knowledge Transfer Architect bei SAP verantwortlich für Planung und Umsetzung von innovativen Lernszenarien und Weiterbildungsprogrammen. Er studierte Psychologie und war wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Arbeits-, Organisations- und Gesundheitspsychologie der Freien Universität Berlin.  
[lars.satow@sap.com](mailto:lars.satow@sap.com)



**Dr. Tanja Fandel-Meyer** ist Betriebspädagogin und Projektleiterin am Swiss Centre for Innovations in Learning (Scil) der Universität St. Gallen und verantwortet dort die Weiterbildung für Learning Professionals. Zuvor war sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin und Dozentin an der European Business School tätig.  
[tanja.fandel@unisg.ch](mailto:tanja.fandel@unisg.ch)

verwaltung. Yammer kann als Webservice über den Browser genutzt werden und erfordert keine Softwareinstallation.

### Fazit zur Fallstudie 2

Die kontinuierliche Beobachtung der Aktivitäten auf der Community-Plattform (Anzahl der Mitglieder, Zugriff auf die Plattform, Anzahl der Beiträge und Kommentare von Teilnehmenden) und auch eine erste Befragung der Mitglieder zeigen, dass die Community genutzt und geschätzt wird. Sie ist für viele Mitglieder ein fester Bestandteil in ihrem jeweiligen Kommunikations- und Informationsmix geworden und wird sowohl von Zuhause als auch vom Büro und auch von unterwegs aufgerufen. Es hat sich aber auch gezeigt, dass die Einrichtung von verschiedenen Subgruppen oder Kanälen innerhalb der Plattform wie zum Beispiel nur für das Scil-Team intern für gelegentliche Nutzer zu kompliziert war und vereinfacht werden musste.

### Individuelle Umsetzung nötig

Die beiden Fallstudien haben gezeigt, dass die betrachteten Online-Lerngemeinschaften in unterschiedlichen Kontexten stehen und sich auch die Ausprägung der Betreiberrolle unterscheidet. Darüber hinaus liegen unterschiedliche Konfigurationen von Zielen, Zielgruppen, technischen Plattformen, organisatorischer Einbettung und Moderatorenrollen vor. Gleichzeitig ergibt sich keine einfache Sequenz von Arbeitsschritten, die für eine erfolgreiche Lancierung von Online-Lerngemeinschaften durchlaufen werden muss – etwa in dem Sinne, dass zunächst relevante Kooperationsziele für eine bestimmte Zielgruppe identifiziert werden müssen, dann eine technische Plattform ausgewählt und schließlich eine unterstützende Moderation umgesetzt werden muss. Vielmehr repräsentieren die vier Dimensionen von Erfolgsfaktoren Arbeitsfelder, die für einen nachhaltigen Erfolg von Online-Lerngemeinschaften mehrfach zu durchlaufen und weiterzuentwickeln sind. Dabei ist die Relevanz der aufgeführten Erfolgsfaktoren jeweils für den konkreten Einzelfall zu prüfen.

**Christoph Meier, Lars Satow,  
Tanja Fandel-Meyer** ●

## Dimensionen und Erfolgsfaktoren

**Checkliste.** Aus einer Vielzahl an Studien lassen sich folgende Erfolgsfaktoren für Online-Lerngemeinschaften ableiten.

### Nutzen

Wichtige Gründe / Ziele für die Kooperation

Gemeinsame Werte / gemeinsame Vision

Gegenstand und Nutzen für Beteiligte deutlich / sichtbar / erfahrbar

Monitoring / Evaluation der Aktivitäten in der Community und Aufgreifen von Feedbacks

### Personen

Klar definierte Zielgruppe

Freiwillige, relativ stabile Teilnehmerschaft

Kein Konkurrenzverhältnis zwischen Teilnehmerschaft

Qualifizierte Moderatoren

Verfügbarkeit und Präsenz der Teilnehmenden

Gegenseitiger Respekt der Teilnehmenden

Ausreichende Medienkompetenz der Teilnehmenden

Bekannte Experten als Zugpferde

Gemeinsames Interesse und Perspektivenvielfalt

### Moderation und Interaktion

Sorgfältig gestalteter Start der Aktivitäten

Moderatoren, die den Prozess beobachten und unterstützen

Klare Spielregeln beziehungsweise Aktivitäten zur Vertrauensbildung

Fokussierung der Interaktion auf Themen / Aspekte, die für die Teilnehmenden wichtig sind

Qualitativ gute Beiträge (relevant, aktuell, korrekt)

Gegenseitiger Respekt und professioneller Umgangston

Möglichkeit unterschiedlicher Formen / Intensitäten der Beteiligung

Feedback und Beiträge der Mitglieder werden zur Kenntnis genommen / wertgeschätzt

Antizipierbarer Rhythmus der Interaktionen

Anlässe in direkter Interaktion (Face to Face) als Ergänzung zur virtuellen Interaktion

### Technische und organisatorische Unterstützung

Geeignete Infrastruktur (Funktionalitäten, Nutzerfreundlichkeit, Stabilität)

Angemessener Eintrittsaufwand (Registrierung et cetera)

Erleichterung des Einstiegs für neue Mitglieder (zum Beispiel Orientierung über FAQ, Suche)

Freiraum für die Beteiligung an Communities

Anerkennung für die Beteiligung an Communities

Transparenz zu verfügbaren Communities und Vermeidung von Überschneidungen

# Virtuelle Teams organisieren und führen

**FÜHRUNG 2.0.** Mittelmanager müssen virtuelle Teams führen können, deren Mitglieder sich oft noch nie persönlich getroffen haben und auch nie treffen werden. Trotzdem sollen sie Teamgeist „herstellen“. Das gelingt ihnen umso besser, je kompetenter sie die Kommunikationsgewohnheiten und die Medienexpertise ihrer Mitarbeiter einschätzen können.

Immer mehr Führungskräfte arbeiten mit Mitarbeitern zusammen, die ihre Büros nicht mit ihnen zusammen auf einer Etage, in einem Gebäude oder an einem Standort haben. Vielmehr sitzen die Teammitglieder „irgendwo“ in Europa, auf der Welt oder auch „nur“ irgendwo anders in Deutschland. Als klassische Arbeitsorganisation hat sich längst das Projektteam etabliert – die Projektarbeit mit wechselnden Aufgaben und Mitarbeitern, zeitlich begrenzt und dezentral strukturiert.

Besondere Herausforderung für die Mittelmanager ist das generationenübergreifende Team: Der Mittelmanager muss zum einen den „alten Hasen“ führen, der ganz traditionell das Vieraugengespräch mit seiner Führungskraft sucht. Und dann ist da zum anderen der Jungspund, der mit seinem Smartphone verwachsen scheint und sich nicht wundert, wenn ihn per Twitter ein Arbeitsauftrag erreicht. Im Gegenteil – er erwartet das oft geradezu. Die dezentrale Arbeitsweise virtueller Teams spiegelt sich sehr deutlich in neuen Kommunikationsplattformen wie „Sharepoint“.

Diese Microsoft-Anwendung ermöglicht, genau wie die Applikationen anderer Hersteller, die Arbeit mehrerer Teammitglieder, die zu verschiedenen Zeiten an verschiedenen Orten ihr Wissen und ihre Problemlösungsvorschläge quasi in ein einziges riesiges Dokument integrieren. Das Ganze nennt sich Kollaborationsplattform. Das Problem: Während der alte Hase über die Bedeutung des Begriffs nachgrübelt, wissen die Vertreter der Generation Y, dass mithilfe dieser Plattform

das gemeinsame Arbeiten an einem Projekt zeit- und raumübergreifend möglich ist.

## Ein neuer Führungsstil ist jetzt dringend notwendig

Der Mittelmanager steht vor der gewaltigen Aufgabe, unter den genannten erschwerten Bedingungen die Performance des virtuellen Teams zu steigern. Dazu benötigt er neue Kompetenzen und Fähigkeiten. Aber er sollte erst einmal den Druck aus dem Kessel nehmen und sich vergegenwärtigen, dass er nicht der Erste ist, der vor diesem Problem steht – es ist alles schon einmal da gewesen. Das Führen virtueller Teams und Organisationen ist keine Erfindung der Moderne.

Schon das persische Reich unter Alexander dem Großen, das römische Reich, das British Empire, die katholische Kirche, aber auch die Fugger und die hanseatischen Handelshäuser mussten Mittel und Wege finden, wie sie über Raum und Zeit hinweg Informationen transportieren, Strukturen aufbauen, Menschen informieren, Wissensbereiche verknüpfen, Datenströme kanalisieren, um eine Entscheidung zu treffen. Angesichts dieser historischen Gegebenheiten erscheint der Hype um die Führung virtueller Teams zuweilen etwas hysterisch.

Natürlich: All dies geschieht heutzutage in einem potenzierten Ausmaß. Aber den Kopf in den Sand stecken, gilt nicht. Der Mittelmanager sollte sich verdeutlichen, dass er einen kollaborativen Führungsstil, ein Führungsdesign 2.0, entwickeln muss. Der kollaborative Führungsstil er-

laubt es ihm, auch in Zeiten der neuen Medien Menschen dazu zu bewegen, zielgerichtet an der Erledigung einer gemeinsamen Aufgabe mitzuwirken. Dazu muss der Mittelmanager vier Kompetenzbereiche abdecken.

### Kompetenzbereich 1:

#### Dezentral führen, Macht abgeben

Der Mittelmanager sollte sich davon verabschieden, mit Anweisungen und Di-



### AUTOR

#### Dr. Reiner Czichos

ist Experte für professionelles Veränderungs-

management und arbeitet seit über 36 Jahren als Trainer, Berater, Moderator, Organisations- und Personalentwickler. Unter dem Motto „Das einzig Stabile ist die Veränderung – und Veränderung ist Fortschritt“ wendet er sich mit den Beratungs- und Trainingsleistungen seines Unternehmens CTN (Consulting & Training Network, München) an Unternehmen, die unter Veränderungsdruck stehen. Mit Hilfe seiner langjährigen Erfahrung zeigt er Führungskräften, wie sie erfolgreich Change-Prozesse implementieren.

#### CTN

Merkstraße 19  
82405 Wessobrunn  
Tel. 08809 922704  
www.ctnmuenchen.de

rektiven zu führen. Das Wissen virtueller Teams lässt sich organisieren, wenn er bereit ist, den Teammitgliedern etwas zuzutrauen: nämlich dass sie ihre sozialen Netzwerke, mit denen sie kommunizieren, zum Wohl der Teamaufgabe einsetzen.

Sicherlich: Der Mittelmanager will und muss das Individualwissen des Controllers, Visionärs, Buchhalters, Machers, des Marketing- oder Vertriebspezialisten, der F&E-Fachexpertin und des Produktionsfachmanns nutzen, um die Teamaufgabe voranzubringen. Zugleich sollte er Wege finden, das Sozialwissen der Teammitglieder zu aktivieren.

Damit ist jedoch nicht deren soziale Kompetenz gemeint, sondern die Tatsache, dass viele Mitarbeiter – dies gilt vor allem für die internetaffinen Vertreter der Generation Y – permanent mit Menschen in ihren (sozialen) Netzwerken kommunizieren und deren Wissen anzapfen. Und warum sollte der Mittelmanager dieses Wissen eigentlich nicht in seine Projektarbeit einfließen lassen? Der Mittelmanager, der sich dem Führungsdesign 2.0

verpflichtet fühlt, ist bereit, hierarchische Macht abzugeben. Er coacht mehr, als dass er führt, er koordiniert im Hintergrund und kanalisiert das verstreute Wissen seines Schwarms – der Teammitglieder und deren Netzwerkpartner – und lenkt dieses Wissen in eine produktive Richtung. Er ist mithin weniger Führungskraft, sondern eher kommunikativer Koordinator, der diffuse Wissens- und Informationsströme aufgaben- und lösungsorientiert bündelt.

Das bedeutet: Das Führen des virtuellen Teams verlangt vom Mittelmanager ein Umdenken. Aber musste er nicht auch schon in „früheren Zeiten“ darauf vertrauen, dass der Verkäufer in Übersee, die Marketingexpertin in Asien und die F&E-Fachfrau in Berlin an ihrem Platz einen guten Job machen?

Allerdings: Jetzt zahlt er diesen Vertrauensvorschuss auch dem Mitarbeiter, der ihm in der Konferenz gegenüber sitzt und während des Meetings mit seinem Netzwerk – hoffentlich auf die Teamaufgabe bezogen – twittert. Entscheidend ist letztendlich in beiden Fällen das Arbeitsergeb-

nis. Und das wiederum kann der Mittelmanager prüfen und bewerten.

## **Kompetenzbereich 2: Medien gezielt einsetzen**

Neue Möglichkeiten und Chancen bedeuten neue Risiken und Gefahren. Der Mittelmanager kann nicht mal eben kurz nach nebenan gehen und Dinge sofort abklären. Er muss dazu vielleicht auf das nächste Meeting oder die nächste TelCo warten oder zum Telefon greifen – mit dem Risiko, dass der Mitarbeiter gerade nicht erreichbar ist. Dann schickt er eine E-Mail, eine SMS oder zwischert einige Tweets – mit dem Risiko, dass er sich ungeschickt ausdrückt, der andere nicht versteht, was gemeint ist und dadurch eine E-Mail-Kette oder ein Twitter-Gewitter entsteht.

All dies enthebt ihn nicht der Aufgabe, die neuen Medien zu beherrschen, und zwar so, dass eben keine neuen Missverständnisse produziert werden. Zur obligatorischen Gesprächskompetenz kommt die Fähigkeit, zum Beispiel Kommunikationsplattformen wie Sharepoint für die →



→ Teamarbeit zu nutzen und für den Mitarbeiter in Hongkong einen Arbeitsauftrag in Twitterkürze abzusetzen.

Wichtig ist es auch, die Kommunikations- und Informationsströme zu strukturieren und zu koordinieren. So sorgt man dafür, dass die Mitarbeiter untereinander Service Level Agreements vereinbaren: „Was brauchen wir voneinander? Wie und durch was und wann und mit Hilfe welcher Medien werden wir uns gegenseitig unterstützen? Welche Spielregeln gelten für uns? Was wollen wir auf jeden Fall vermeiden? Wie reagieren wir im Konfliktfall?“

### Kompetenzbereich 3:

#### Konzepte der Situation anpassen

Der Mittelmanager benötigt ein Medienkonzept. Dafür steckt er das Spielfeld ab – mit Begrenzungen, die die Mitarbeiter nicht überschreiten sollen. Auf dem Spiel-

feld selbst können und sollen sie – stets im Rahmen der Bearbeitung der Teamaufgabe – ihre Individualität entfalten und ihrer Kreativität freien Lauf lassen. Im Mittelpunkt steht die Beantwortung der Frage: „Welche Medien setzen die Mitarbeiter und der Mittelmanager ein, um welche Informationen wann und mit wem auszutauschen?“ Die Kommunikationsmedien müssen dabei auf das Team und das Projekt heruntergebrochen und angepasst werden.

Mit anderen Worten: Es geht darum, ein mitarbeiter- und situationsspezifisches Konzept zu entwickeln, das zur Kultur und Philosophie des Unternehmens, der Abteilung und des Teams passt. Ein aufgezwungenes Konzept wirkt kontraproduktiv und kann den besonderen Situationen und Bedürfnissen etwa des Teams niemals gerecht werden. Entscheidend ist, alle Mitarbeiter, ob in Kirchheim-

Heimstetten oder in Bangalore oder in Maryland oder in Singapur, individuell und typgerecht anzusprechen und ihre Gehirne und Herzen für die Bearbeitung der Teamaufgabe zu begeistern. Ein Vorteil: Es ist eine der besten Seiten der neuen Technologien, dass es nun möglich ist, für jede Einheit auf der Basis einer gemeinsamen IT-Infrastruktur ein eigenes Kommunikationskonzept zu verwirklichen, das trotzdem kompatibel mit dem Ganzen und allen anderen Einheiten ist. Es kann mithin vorkommen, dass Team A ein anderes Medien- und Kommunikationskonzept realisiert als Team B.

### Kompetenzbereich 4:

#### Kommunikationsgewohnheiten berücksichtigen

Auch beim modernen Führungsdesign 2.0 steht der Mensch im Mittelpunkt. Bei allem medialen High Tech: Der Mittelmanager benötigt bei der Mitarbeiterführung mehr High Touch als jemals zuvor – nämlich die Fähigkeit, sich empathisch in die einzelnen Mitarbeiter hineinzusetzen, ihre Individualität zu berücksichtigen und ihre Persönlichkeit, ihre Mentalität, ihre Arbeitsweise und ihren Arbeitsstil zu beachten.

Der Mittelmanager zieht überdies die Kommunikationsgewohnheiten seiner Teammitglieder in Betracht. Diese können, wie bereits erwähnt, generationenspezifisch geprägt sein. Aber darüber hinaus gibt es selbstverständlich den betagten Medien-Trendsetter, der sich gerne im Sharepoint austobt und zu Hause fühlt, und den jungen Teamkollegen, dem der Twitter-Dienst zu hektisch ist und zu wenig Platz für differenzierende Aussagen bietet.

Die Persönlichkeit aller Mitarbeiter einordnen, ihre Kommunikationsgewohnheiten einschätzen, ihre Kommunikations- und Medienexpertise im Sinn der Aufgabenerfüllung einsetzen – all dies ist auch notwendig, damit der Mittelmanager im virtuellen Team, dessen Mitglieder sich vielleicht noch nie persönlich getroffen haben und auch nie treffen werden, so etwas wie einen Teamgeist und Spirit, eine Teamidentität, herstellen kann. Und zwar einen Teamspirit, der alles andere als virtuell ist.

Reiner Czichos ●

## Teamleiter mit Schlüsselrolle

**Hay Group.** Um virtuelle Teams zum Erfolg zu führen, muss der Teamleiter in erster Linie in der Lage sein, Vertrauen zwischen den Teammitgliedern aufzubauen. Das geht aus einer Umfrage der internationalen Unternehmensberatung Hay Group hervor.

Außerdem schätzen es Teammitglieder, wenn trotz aller Virtualität persönliche Treffen während des Einsatzes stattfinden. „Das persönliche Gespräch ist durch nichts zu ersetzen. Nur so merken die einzelnen Mitarbeiter, welche Stärken und Schwächen die Kollegen haben und wie sie am effektivsten miteinander arbeiten können“, erklärt Jörg Rumpf, Vice President und Experte für Leadership Transformation bei Hay Group. Daneben muss der Teamleiter sehr genau die Rollen der einzelnen Mitarbeiter festlegen. „Es ist seine Aufgabe, darauf zu achten, dass diese Rollen auch eingehalten werden“, so Rumpf.

Aber auch die Teammitglieder selbst können einiges dazu beitragen, dass ihr virtuelles Team erfolgreich ist. Auch hier ist Vertrauen das Schlüsselwort. „Dass Vertrauen auch über Ländergrenzen und Kontinente entstehen kann, daran kann jeder mitarbeiten“, betont Rumpf. Als weiteren Erfolgsfaktor nannten die befragten Mitarbeiter den Wissenstransfer. Gerade in virtuellen Teams scheint es sehr wichtig zu sein, dass alle Teammitglieder auf demselben Wissensstand sind und auf dieselben Informationen zurückgreifen können. [www.haygroup.de](http://www.haygroup.de)



## Von Deutschlands Personalexperten zum Champion gekürt.

Setzen Sie auf die Nummer 1: Verlässliche, speziell für die Personalarbeit aufbereitete Inhalte, erstklassige Arbeitshilfen und die einfache Bedienung haben überzeugt! Personalexperten deutscher Unternehmen haben entschieden und die Haufe Personal Office Familie zum Marktführer bei Personalfragen gekürt.

Jetzt informieren:  
[www.haufe.de/personal-office](http://www.haufe.de/personal-office)

**HAUFE.**



# Erfreuliches Wachstum bei der Ausstellungsfläche

**LEARNTEC-VORBERICHT.** Die Learntec, die vom 4. bis 6. Februar 2014 auf dem Karlsruher Messegelände zum 22. Mal stattfinden wird, hat sich einen neuen Untertitel gegeben: „Learntec – Lernen mit IT“. Er soll ausdrücken, dass es hier um innovative Lerntechnologien geht – und zwar von der Schulbank bis zum Arbeitsplatz.

Befragt nach den Vorbereitungen rund um die nächste Learntec, warten die Messemacher mit einem optimistischen Detail auf: „Die vermietete Ausstellungsfläche war mit 12.500 Quadratmetern bereits im Oktober rund zehn Prozent größer als die Gesamtfläche der letzten Learntec und weitere Anmeldungen werden kurzfristig noch dazukommen“, hieß es auf einer Pressekon-

ferenz Ende Oktober. Für die Expansion sieht man im Wesentlichen drei Gründe: Einige Stammkunden buchen immer größere Stände, es kommen wieder mehr ausländische Anbieter nach Karlsruhe, um ihre Chancen auf dem deutschen Markt zu testen und die auf Aktualität getrimmten „Sonderformate“ innerhalb der Messe ziehen mehr denn je neue Aussteller an, die

sonst nicht zur Messe gekommen wären. Diese „Sonderformate“, die auf separaten Aktionsflächen stattfinden, heißen:

### 1 „Games@Learntec“.

Auch spielerisches Lernen spielt nach wie vor eine große Rolle, sodass es wieder die Sonderfläche „Games“ geben wird. Die



Palette der unterschiedlichen Angebote ist hier sehr breit und reicht von klassischen Lernspielen über Serious Games bis hin zu hochkomplexen Simulationen. Ziel aller Spiele ist es, mit Spaß zu lernen und somit Lernziele noch effektiver erreichen zu können. Es gibt Gelegenheiten, Spiele selbst auszuprobieren.

## 2 „Startup@Learntec“.

Gründer stellen hier innovative Ideen und neue Lösungen vor. „Die Zukunft liegt hier!“, verspricht die Learntec. Die Innovatoren kommen aus den Universitäten und aus unterschiedlichen Branchen der freien Wirtschaft.

## 3 „Trainer & Coachs“.

Hier findet man Spezialisten wie Trainer, Coachs und Akademien, die Präsenzseminare, Teamentwicklungsmaßnahmen, Change-Projekte oder Konflikttrainings durchführen. Geplant ist, dass im Jahr 2014 erstmals der Bundesverband für Trainer, Berater und Coachs e.V. (BDVT), Köln, auf der Messe Diskussionen organisiert, die sich mit der „Gefahr“, aber auch den Chancen auseinandersetzen, dass Seminare immer mehr durch E-Learning-Kurse ersetzt werden. Immer dringender fragen sich Trainingsinstitute, wie sie ihr Wissen online aufbereiten und vermarkten können und wie eine optimale

**Branchentreff.** Während in den Krisenjahren 2008 und 2009 im hinteren Bereich der Learntec-Messe Lücken klafften, wird im Jahr 2014 die Halle 1 voll sein.

Social-Media-Unterstützung von Seminarteilnehmern nach einer Präsenzveranstaltung aussehen könnte.

## 4 „E-Pub@Learntec“.

Das Verlagswesen befindet sich im Umbruch. Die Besucher erfahren Hintergründe zum E-Publishing. Diskutiert werden soll über die Hauptanreize für die digitale Distribution, wie die Möglichkeit zur Interaktion, die Integration von medialen Zusatzinhalten wie Filme, Audiofiles oder Spiele, sowie die Verknüpfung unterschiedlicher Publikationen, die vernetzte Wissensarchive ermöglichen. Obwohl es hier unter anderem um digitale Bücher geht, wird das Format in einer nachgebauten, traditionellen Bibliothek mit Kaminfeuer abgehalten. Die Besucher genießen eine gemütliche Atmosphäre, verspricht die Learntec.

## 5 „School@Learntec“.

In Baden-Württemberg wird ab 2015 Medienkunde als fächerübergreifende Kernkompetenz in den Schulalltag einziehen. Dieses Format thematisiert, welche Technologien sich anbieten, in die Bildungskonzepte von Schulen integriert zu werden. Auf der Sonderfläche werden mögliche Bildungsszenarien dargestellt, in denen sich die Messebesucher ein Bild machen können, wie das Lernen der Zukunft aussieht und wie sich das Lernverhalten der Schülerinnen und Schüler mithilfe der vorhandenen Tools, Apps und Programme verändert. Doch auch für Unternehmen soll das Format von Interesse sein: „Die Frage nach der Schule kommt aus unserer Hauptzielgruppe, von den Bildungsprofis. Gerade unsere Aussteller und Besucher sind sich bewusst, dass wir hier in ganz Europa erhebliche Defizite haben – die Bildung junger Menschen ist also besonders für Unternehmen ein Thema“, erklärt Professor Peter A. Henning, Mitglied des Learntec-Kongress-Komitees. →

## Learntec auf einen Blick

**Besucherinfo.** Alles, was sich an Daten und Fakten über die Learntec 2014 zu wissen lohnt, in Kurzform:

Stichworte zur Learntec	Angaben zu 2014
<b>Selbstverständnis</b>	Die Learntec ist die Leitmesse mit Begleitkongress für professionelle Bildung, Lernen und IT. Sie findet 2014 zum 22. Mal statt und gilt als „der“ Branchentreffpunkt für E-Learning-Anbieter und Akteure professioneller Bildung.
<b>Ausstellerzahlen/Fläche</b>	210 Aussteller im Jahr 2013 (im Vorjahr 200) aus zwölf Nationen auf 10.500 Quadratmetern
<b>Besucherkzahlen</b>	6.068 Besucher im Jahr 2013 (im Vorjahr 6.117)
<b>Datum 2013</b>	4. bis 6. Februar 2014 (Dienstag bis Donnerstag)
<b>Ort</b>	Messe Karlsruhe, Halle 1, in 76287 Rheinstetten (an der südlichen Grenze der Stadt Karlsruhe)
<b>Hotline/Internet</b>	0721 3720-5000, www.learntec.de
<b>Öffnungszeiten</b>	von 9.00 bis 18.00 Uhr, am letzten Tag ist schon um 17.00 Uhr Schluss
<b>Eintrittspreise Messe</b>	Dauerkarte: 54 Euro, Tageskarte: 32 Euro (inklusive Mehrwertsteuer, Ermäßigungen möglich). Hinweis: Viele Aussteller verschenken vorab Eintrittskarten an Interessenten und Kunden.
<b>Eintrittspreise Kongress</b>	Dauerkarte: 665 Euro, Tageskarte: 410 Euro (zuzüglich Mehrwertsteuer, Ermäßigungen sind möglich)
<b>Hotelreservierung</b>	Eliana Guadagnini, Telefon: 0721 3720-5378
<b>Bus-Transfer vom Bahnhof zur Messe</b>	Ab 8.08 alle 20 Minuten bis 12.08. Ab 12.38 alle 30 Minuten bis 17.08 Uhr. Außerdem noch um 17.39 und 18.08 Uhr.
<b>Bus-Transfer von der Messe zum Bahnhof</b>	Um 8.32 und 8.52. Ab 9.12 alle 20 Minuten bis 10.52. Ab 11.12 alle 30 Minuten bis 17.32 Uhr. Außerdem noch um 18.02 und 18.32 Uhr.
<b>Learntec-Branchenabend</b>	Am Dienstag, 4. Februar 2014, findet ab 18.30 Uhr der Branchenabend der Learntec statt – diesmal wieder im Kongresszentrum Karlsruhe (Stadthalle). Eintritt: 39 Euro
<b>zusätzliche Veranstaltungen</b>	In einer Nachbarhalle findet 2014 die Internet-Messe „Cloudzone“ (www.cloudzone-karlsruhe.de) statt. Außerdem wird auf der Learntec der Delina- und der Eurelea-Award verliehen.
<b>„Wirtschaft + Weiterbildung“</b>	Uns finden Sie auf der Learntec 2014 in Halle 1, Stand F 30. Herzliche Einladung an alle Leserinnen und Leser.

Thema „Wirtschaft als Bildungsmotor und Bildungssponsor“. Schlüter war Generalsekretär des Goethe-Instituts. Er wird anhand von Beispielen aufzeigen, wie die deutsche Wirtschaft über den Stifterverband die Etablierung moderner Lernformen unterstützt.

### 2. Dr. Marianne Janik,

Senior Director Public Sector, Microsoft Deutschland GmbH, Unterschleißheim. Sie präsentiert am Dienstag, 4. Februar 2014, ihre Vision des „Klassenzimmers der Zukunft“. Janik ist seit Mai 2011 bei Microsoft Deutschland als Senior Director Public Sector Mitglied der Geschäftsleitung. Sie verantwortet das gesamte Geschäft mit der öffentlichen Verwaltung, dem Bildungsbereich und dem Gesundheitswesen.

### 3. Heiko Schmidt,

Leiter Händlerentwicklung Deutschland, Audi AG. Er spricht am Mittwoch, 5. Februar, über die „Verzahnung von Lernen und betrieblichen Herausforderungen.“ Schmidt war zuvor bei der Audi AG für Kompetenzentwicklung und Veränderungsmanagement zuständig. Sein Vortrag wird sich auch ausführlich mit der Rolle des Vorgesetzten im Lernprozess eines Mitarbeiters befassen. Außerdem darf erwartet werden, dass der Redner Einblicke gibt, wie E-Learning bei Audi in der Produktschulung und im Vertriebs-training eingesetzt wird.

### 4. Professor Martin Korte,

Geschäftsführender Leiter des Zoologischen Instituts der Technischen Universität Braunschweig. Er hält am Donnerstag, 6. Februar, einen Vortrag über die „Neurobiologie des Lernens“. Korte erforscht die zellulären Grundlagen von Lernen und Gedächtnis, ebenso wie die Vorgänge des Vergessens. Er ist einer der meistzitierten deutschen zellulären Neurobiologen und hat bereits in den weltweit führenden Wissenschaftsmagazinen veröffentlicht. Er gilt als einer der wichtigsten Lernforscher in Deutschland. Im Jahr 2009 erschien sein Buch „Wie Kinder heute lernen – das Handbuch für den Schulerfolg“. Im Mai 2012 erschien sein neuestes Buch: „Jung im Kopf: Erstaunliche Einsichten der Gehirnforschung in das Älterwerden“.

→ Der Learntec-Kongress wird nach aktuellem Stand der Planung insgesamt 95 Vorträge bieten. Die Keynote-Speaker des Jahres 2014 sind:

**1. Professor Andreas Schlüter,** Generalsekretär des Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft, spricht am Dienstag, 4. Februar 2014, über das



## Partner mit Biss Business-Partner

Und wollen Sie kein Business-Partner werden, mit unserer **Ausbildung** erzielen Sie auch als **Trainer, Berater, Coach** nachhaltig High Performance mit mehr Biss.

### Die Zutaten:

- **Klarer Businessbezug**
- **Strategische Ausrichtung**
- **gelebte Rollenvielfalt**
- **Nachhaltige Werteorientierung**
- **Erfolgreiches Changemanagement**

Stellen Sie die Weichen für erkennbare Professionalität, sprechen Sie die Sprache der Entscheider, schaffen Sie sich neue Märkte!

## Werden Sie BUSINESSPARTNER H®!

Starttermin: 23.06.2014 oder fakultativ mit der MBTI® Lizenzierung am 31.03.2014

[www.Partner-mit-Biss.de](http://www.Partner-mit-Biss.de)  
02195/92 69 00



Höcker Networks  
Gerolsteiner Str. 71  
50937 Köln  
Fon +49 (0)221/9 23 08 14  
Mail [info@hoeckernetworks.de](mailto:info@hoeckernetworks.de)  
Web [www.hoeckernetworks.de](http://www.hoeckernetworks.de)

A-M-T AG  
Südstraße 7  
D - 42477 Radevormwald  
Fon +49 (0)2195/92 69 00  
Mail [performance@a-m-t.de](mailto:performance@a-m-t.de)  
Web [www.a-m-t.de](http://www.a-m-t.de)



### Innovationen.

Die Learntec bietet Blicke in die Zukunft – im Jahr 2013 waren interaktive dreidimensionale Computersimulationen ein Publikumsmagnet.

### 5. Professor Simon Peyton-Jones,

ein Computerwissenschaftler, der für Microsoft Research Ltd. im britischen Cambridge arbeitet. Er war maßgeblich daran beteiligt, dass in britischen Schulen so gut wie jeder Schüler am Computer lernen kann und dass diese Revolution des Schulunterrichts pädagogisch sinnvoll begleitet wurde. Sein Vortrag am Dienstag, 4. Februar, lautet „Teaching Computing in School – the UK paradigm“ und steht in direktem Zusammenhang mit dem Sonderformat „School@Learntec“.

### 6. Professor Peter Wippermann

von der Wippermann Trendforschung, Hamburg. Er spricht am Mittwoch, 5. Februar, zum Thema „Lernen in der Netzgesellschaft – integriert, interaktiv, individuell“. Wippermann will sich mit seinen Trendprognosen weit in die Zukunft hinein wagen.

### 7. Cristian Gálvez,

Motivationstrainer. Er spricht zum Thema „Persönlichkeit schafft Wirkung!“. Traditionell holt die Learntec am letzten Tag (diesmal der 6. Februar) einen professionellen Speaker auf die Messe, der schon bewiesen hat, dass er die Massen in großen Hallen mit Psychosprüchen begeistern kann. Gálvez will Führungskräften klarmachen, dass Menschen nur mit einer emotionalen Sprache und nicht mit Fakten zu motivieren sind. Gálvez fasst in seinem Kundenmagazin seine Botschaft so zusammen: „Wörter sorgen für Assoziationen. Assoziationen lassen uns in Gefühle eintauchen. Gefühle steuern unsere Wahrnehmung. Unsere Wahrnehmung steuert unsere Entscheidungen. Unsere

Entscheidungen steuern unser Verhalten. Und unser Verhalten sorgt für Resultate. Oder in aller Kürze: Worte sorgen für Resultate.“

In den letzten Jahren wurde regelmäßig kritisiert, der Learntec-Kongress setze zu wenig auf interaktive Kongressformate, die die Teilnehmer zu einem Gedankenaustausch untereinander bewegen könnten. In diesem Jahr soll deshalb das Thema der offenen Onlinekurse (MOOCs) ausschließlich in einem ganztägigen Open-Space-Workshop bearbeitet werden, der von Dr. Sabine Erkens (Ergo Versicherungsgruppe) und vier weiteren Experten moderiert werden wird.

Außerdem wird zum ersten Mal ein ganztägiger Workshop zur „professionellen Gestaltung von Lernvideos“ angeboten. Die Leitung hat Professor Dr. Roland Riempp vom Informationszentrum der Hochschule Offenburg, der mit seinem ganzen Team für Fragen und Demonstrationen zum Thema Videoproduktion zur Verfügung stehen wird.

Der anhaltende Erfolg des Workshops „E-Learning für Einsteiger“ hat in diesem Jahr dazu geführt, dass bei den Learntec-Machern das Gefühl aufkam, zum Ausgleich ein ähnliches Angebot für die gestandenen Profis ins Programm aufnehmen zu müssen. Der entsprechende Workshop am Donnerstag, 6. Februar, heißt „Neue Ideen für alte Hasen“ und wird in Form einer Open-Space-Veranstaltung durchgeführt: Man gibt den erfahrenen Haudegen der Branche die Gelegenheit, sich gegenseitig zu vergewissern, wo denn nun die Reise hingeht.

Martin Pichler ●

# Der deutsche Mittelstand liebt Webinare

**E-LEARNING-PRAXIS.** Die nahe am Präsenzlernen angelehnte Form des „Webinars“ ist mit 71 Prozent die beliebteste Art, wie im Mittelstand E-Learning betrieben wird. Erst danach folgen „Web Based Trainings“, „Wikis“ und das „Blended Learning“. Das hat eine aktuelle Studie zum digitalen Lernen in deutschen Unternehmen herausgefunden. Studienleiter Dr. Lutz P. Michel fasst die wichtigsten Ergebnisse hier zusammen.

Das MMB-Institut für Medien- und Kompetenzforschung in Essen hat gemeinsam mit der Haufe-Akademie eine repräsentative Befragung zum Thema E-Learning in deutschen Unternehmen durchgeführt. Bei der Studie haben insgesamt 200 Personalexperten mitgemacht. Davon kamen

103 Vertreter aus kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) und 97 aus Großunternehmen mit 500 und mehr Beschäftigten.

Für diese Studie wurde bewusst eine Obergrenze für KMU bei einer Zahl von 499 Mitarbeitern gezogen, da Unterneh-

men ab dieser Größe im Allgemeinen eine strategische Personalentwicklung und hierfür zuständige Mitarbeiter besitzen. Diese Befragung ist eine aktuelle Bestandsaufnahme des E-Learning-Einsatzes sowie des informellen Lernens in der deutschen Wirtschaft. Darüber hin-

## Lernarrangements 2013.

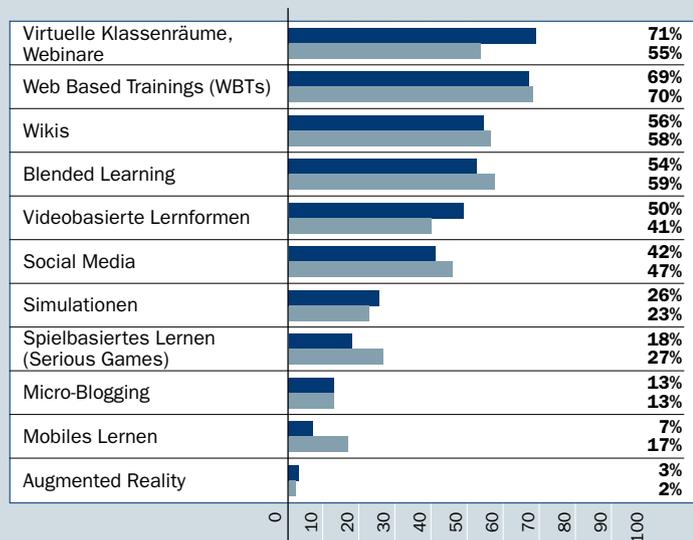
Besonders gefragt sind derzeit Webinare, Simulationen, Serious Games sowie 3-D-Lernumgebungen, zu denen auf der Learntec im letzten Jahr gut besuchte Workshops abgehalten wurden.



Foto: MKM/Behrendt & Rausch

## Zurzeit eingesetzte Lernformen und Tools

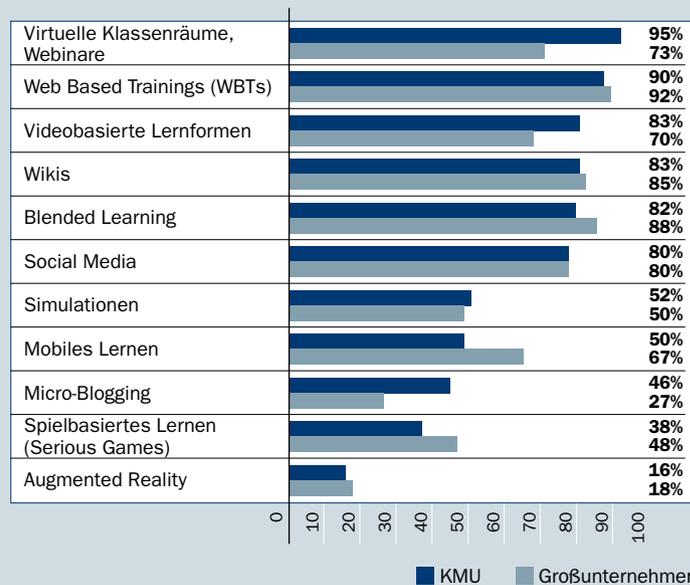
Frage: Welche Formen bzw. Tools des E-Learning werden im Rahmen der betrieblichen Aus- und Weiterbildung in Ihrem Unternehmen zurzeit bereits genutzt?



N = 38-61 KMU und N = 44-66 Großunternehmen (E-Learning-Nutzer und -Planer)

## Bereits eingesetzte und zusätzlich geplante Lernformen und Tools

Frage: Welche Formen bzw. Tools des E-Learning werden im Rahmen der betrieblichen Aus- und Weiterbildung in Ihrem Unternehmen zurzeit bereits genutzt – und welche sollen zukünftig genutzt werden?



■ KMU ■ Großunternehmen

Quelle: MMB-Institut / Haufe Akademie 2013

aus bieten die Antworten einen Ausblick auf die Entwicklung in den kommenden drei Jahren.

### E-Learning erstmals auch im Mittelstand mehrheitsfähig

Der Anteil der E-Learning-Nutzer unter deutschen KMU (bis zu 499 Beschäftigte) beträgt bereits mehr als die Hälfte der Unternehmen: 52 Prozent der Befragten in KMU geben an, E-Learning zu nutzen, weitere 19 Prozent planen den Einstieg in das digitale Lernen für die nächsten drei Jahre. Weniger als ein Drittel (29 Prozent) der befragten Unternehmen will auch in nächster Zukunft auf E-Learning verzichten.

In Großunternehmen ist elektronisches Lernen erwartungsgemäß weiter verbreitet. 61 Prozent der befragten Unternehmen zählen hier bereits zu den Anwendern; weitere 17 Prozent planen den Einstieg ins E-Learning in den kommenden Jahren. Der Anteil der „Verweigerer“, die auch für die nähere Zukunft auf das elektronische Lernen verzichten wollen, ist mit 23 Prozent zwar kleiner als bei KMU, dürfte aber für die Anbieter von E-Learning-Lösungen eine besondere Herausforderung darstellen. Als Gründe für den Verzicht auf E-Learning nennen KMU-

Vertreter an erster Stelle den (gegenüber dem Präsenzlernen) begrenzten sozialen Austausch. Für Großunternehmen sind fehlende Regelungen für das Lernen am Arbeitsplatz das wichtigste Argument gegen die Einführung von E-Learning.

Der Einsatz von E-Learning in deutschen Unternehmen hat noch keine lange Tradition. Die große Mehrheit der KMU-Anwender nutzt das digitale Lernen erst seit jüngster Zeit: 69 Prozent der Anwender geben an, E-Learning seit dem Jahr 2010 in ihrem Unternehmen eingeführt zu haben. Nur etwa jedes achte Unternehmen (13 Prozent) kann zu den „Innovatoren“ gezählt werden, die E-Learning schon seit zehn und mehr Jahren im Unternehmen einsetzen. Und auch die Gruppe der „Early Adopters“, die zwischen 2005 und 2009 mit dem E-Learning begonnen haben, ist mit 28 Prozent eher klein.

In den befragten Großunternehmen ist der Anteil der „Innovatoren“ deutlich größer: 22 Prozent der Unternehmen mit 500 und mehr Beschäftigten haben ihre ersten E-Learning-Erfahrungen bereits vor zehn oder mehr Jahren gesammelt. Auch der Anteil der „Early Adopters“ ist mit 32 Prozent deutlich größer als in KMU. Insgesamt betrachtet blicken aber auch deutsche Großunternehmen mehrheitlich auf

eine sehr kurze Nutzung des elektronischen Lernens zurück. Knapp die Hälfte (46 Prozent) der Unternehmen, die E-Learning nutzen, sind erst seit 2010 dabei. In den meisten Unternehmen richtet sich das E-Learning-Angebot noch immer an einen eher kleinen Teil der Belegschaft. Das gilt vor allem für die befragten KMU, die im Durchschnitt weniger als 30 Prozent ihrer Mitarbeiter einbeziehen. 60 Prozent der KMU adressieren zwischen 1 und 29 Prozent der Belegschaft; bei den Großunternehmen sind es 45 Prozent.

### Webinare sind des Mittelstands Lieblinge

Der gezielte Einsatz von elektronischem Lernen ist somit vor allem die Strategie der kleinen und mittleren Unternehmen, während in Großunternehmen sehr viel häufiger die Mehrheit der Mitarbeiter, in jedem sechsten Fall sogar die komplette Belegschaft, in das betriebliche E-Learning einbezogen wird. Dies hängt auch damit zusammen, dass Großunternehmen die Gesamtheit ihrer Mitarbeiter strategisch in bestimmten Themen schulen müssen, beispielsweise zum Thema „Compliance“.

Ein Blick auf die Tools und Formen, die in mehr als der Hälfte der KMU heute be-

# training und coaching

→ reits eingesetzt werden, zeigt, dass hier die sehr nah an das tradierte Präsenzlernen angelehnte Form des „Virtuellen Klassenraums“ beziehungsweise „Webinars“ mit 71 Prozent an erster Stelle liegt, gefolgt von „Web Based Training“ (WBT), einer „reinen E-Learning-Form“, mit 69 Prozent der E-Learning-Nutzer in KMU. Auf dem dritten und vierten Platz rangieren mit „Wikis“ (56 Prozent) eine Web-2.0-Lernform und mit „Blended Learning“ (54 Prozent) eine Mischform aus Computer und Klassenraum. In den befragten Großunternehmen sind bei den derzeit genutzten E-Learning-Formen und Tools die ersten vier Ränge identisch besetzt – allerdings mit einer anderen Reihenfolge. Auf dem ersten Platz rangiert hier das „Web Based Training“ mit 70 Prozent, gefolgt von Blended Learning (60 Prozent) und Wikis (58 Prozent). Der Favorit unter den KMU-Lernformen, das Webinar, rangiert in Konzernen mit 55 Prozent lediglich auf dem vierten Platz.

„Videobasierte Lernformen“, die etwa in der Hochschullehre eine sehr große Rolle spielen, finden auf Basis der großen Verbreitung leistungsfähiger Netze und Rechner auch in den befragten Unternehmen eine hohe Akzeptanz: Jedes zweite KMU (50 Prozent) gibt an, mit dem Einsatz von Bewegtbild in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung bereits Erfahrungen gemacht zu haben. In Großunternehmen sind es mit 41 Prozent deutlich weniger – hier rangiert der Einsatz von „Social Media“, also vor allem das Lernen über soziale Netzwerke im Internet oder Intranet, mit 47 Prozent auf dem fünften Platz der E-Learning-Tools und Formen (in KMU sind es lediglich 42 Prozent). Erwartungsgemäß werden die aufwendigeren Lernformen „Simulation“ (26 Prozent) und „Game Based Learning“ (18 Prozent) noch nicht sehr stark genutzt. Hier finden sich im Übrigen kaum Unterschiede zwischen kleinen und mittleren

Unternehmen auf der einen und Großunternehmen auf der anderen Seite. „Micro-Blogging“, also vor allem die Nutzung des Kurznachrichten-Dienstes Twitter, wird von etwa jedem achten Unternehmen in Deutschland für die Weiterbildung genutzt. Noch zurückhaltender sind KMU und Großunternehmen derzeit beim Einsatz von „Mobile Learning“, das auf Fachtagungen und in Expertenbefragungen seit einiger Zeit zu den meistdiskutierten Themen gehört. Derzeit nutzen lediglich etwa 7 Prozent der KMU und 17 Prozent der Großunternehmen mobiles Lernen. Weit abgeschlagen auf der Liste der Lernformen und Tools rangiert das Lernen mit „Augmented Reality“ – also die computergestützte Erweiterung der Realitätswahrnehmung, etwa mittels einer Datenbrille – mit gerade einmal 3 beziehungsweise 2 Prozent in KMU und Großunternehmen. Aber auch hier lassen die künftigen Planungen der Unternehmen eine verstärkte Nutzung dieser noch immer sehr kostspieligen Anwendung erwarten.

## Wichtige Themen für das E-Learning-Angebot

**Frage:** Wie wichtig oder unwichtig sind die folgenden Themen für das E-Learning-Angebot in Ihrem Unternehmen? Bitte stufen Sie die Wichtigkeit auf der 6er-Skala ein, von 1 „sehr wichtig“ bis 6 „völlig unwichtig“. | N=65-70 KMU und N=64-69 Großunternehmen (E-Learning-Nutzer und -Planer) | Angaben in Mittelwerten

	KMU	Großunternehmen
IT-Anwendungen (z.B. Office), IT-Geschäftsprozesse	2,4	2,0
Management, Führung	2,7	2,8
Personalmanagement	2,8	2,9
Betriebswirtschaft	3,0	3,1
Softskills (z.B. Kommunikationskompetenz)	3,2	3,2
Compliance (z.B. Regeln, Regeltreue)	3,2	2,2
Produktschulungen	3,3	2,6
Sprachen, Fremdsprachen	3,8	3,1
Gewerblich-technische Fachkompetenzen	3,8	3,2

## Die Lernformen der Zukunft

Richtet man den Blick auf die künftigen Entwicklungen beim Einsatz von E-Learning-Formen und Tools, dann ergibt sich auf den oberen Rängen ein fast identisches Bild. Die bereits heute stark genutzten Tools werden nach den Angaben derjenigen Unternehmen, die davon derzeit noch keinen Gebrauch machen, eine noch stärkere Nutzung erfahren – für Virtuelle Klassenräume beziehungsweise Webinare bedeutet das mit 95 Prozent in den kommenden drei Jahren fast eine „Vollausstattung“ der im E-Learning aktiven KMU-Unternehmen mit dieser Lernform. Und auch die auf Rang 2 bis 5 liegenden Tools und E-Learning-Formen werden in den nächsten drei Jahren – wenn die Planungen der Unternehmen umgesetzt werden – in mindestens 80 Prozent der Anwender-KMU zum Einsatz kommen.

Besonders auffällig sind die Werte für die Zukunftsplanungen der Unternehmen bei den derzeit noch eher schwach genutzten Lernformen. Hier weist Mobile Learning mit einem Zuwachs um 43 Prozentpunkte

(von 7 Prozent auf 50 Prozent) die höchsten Erwartungswerte auf, gefolgt von Social Media (plus 38 Prozent) und Micro-Blogging (plus 33 Prozentpunkte). Das Bild der zukünftigen E-Learning-Formen sieht bei Großunternehmen ähnlich aus. Auch hier ist für die sechs wichtigsten Lernformen ein starker Zuwachs in der Nutzung zu erwarten; und auch hier wird sich durch diese Planungen nichts an der bestehenden Rangfolge der Lernformen ändern. Unterschiede zeigen jedoch die Planungen beim Micro-Blogging, das in Großunternehmen mit einem Zuwachs von 11 Prozentpunkten anders als in KMU (33 Prozentpunkte Zuwachs) auch in Zukunft keine große Rolle spielen wird.

## IT-Trainings dominieren

Zu den zentralen Fragen im Zusammenhang mit dem betrieblichen Einsatz von digitalem Lernen zählen die Themen, für die ein Unternehmen E-Learning einsetzt. In allen früheren Befragungen lagen IT-Themen unangefochten an der Spitze. So auch in dieser Studie. Mit einem Durchschnittswert von 2,4 Punkten auf einer



### AUTOR

**Dr. Lutz P. Michel** ist Inhaber und Geschäftsführer des von ihm 1996 gegründeten

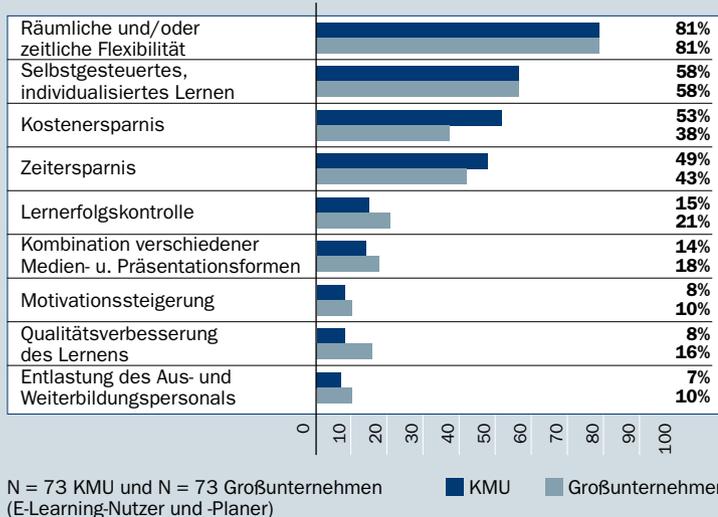
MMB-Instituts für Medien- und Kompetenzforschung. Es liefert als unabhängiges, privates Forschungsinstitut wissenschaftlich fundierte Entscheidungsgrundlagen für Akteure aus Bildung, Wirtschaft und Politik. Das Institut führt empirische Studien, Analysen und Untersuchungen durch, veranstaltet Expertenhearings und Workshops, moderiert Gesprächsrunden und leitet aus den Ergebnissen Handlungsempfehlungen und Konzepte ab.

**MMB-Institut für Medien- und Kompetenzforschung**  
Folkwangstr. 1, 45128 Essen  
Tel. 0201 720270  
[www.mmb-institut.de](http://www.mmb-institut.de)

## Gründe, die für den Einsatz von E-Learning sprechen

**Frage:** Welche Gründe sprechen für den Einsatz bzw. für die Einführung von E-Learning in Ihrem Unternehmen? Es sind mehrere Nennungen möglich – bitte geben Sie die wichtigsten Gründe an (maximal 3 Gründe).

Quelle: MMB-Institut / Haufe Akademie 2013



Skala von 1 („sehr wichtig“) bis 6 („völlig unwichtig“) führt das Themenfeld „IT-Anwendungen/IT-Geschäftsprozesse“ die Liste der abgefragten E-Learning-Themen in KMU deutlich an – gefolgt von den Themen „Management/Führung“ (2,7), „Personalmanagement“ (2,8) und „Betriebswirtschaft“ (3,0).

Auch in den befragten Großunternehmen nehmen IT-Anwendungen Rang 1 der E-Learning-Themen ein (Wert 2,0). Fast genauso große Bedeutung messen Großunternehmen dem E-Learning-Thema „Compliance“ bei, das hier mit einem Wert von 2,2 (KMU: 3,2) auf Rang 2 liegt. Auf den mittleren Plätzen findet sich in großen Unternehmen wie in KMU das „weiche“ Thema „Softskills“, das allerdings vor gar nicht so langer Zeit noch als wenig geeignet für das elektronische Lernen galt. Ein signifikanter Unterschied zwischen großen und mittleren Unternehmen zeigt sich auch am Ende der Rangliste. Hier sind die Themenbereiche „Sprachen/Fremdsprachen“ und „gewerblich-technische Fachkompetenz“ für die Bildungsarbeit in Großunternehmen deutlich wichtiger als für KMU.

Wer hat im Unternehmen den Anstoß für die Planung bzw. die erstmalige Nutzung

von E-Learning gegeben? Auf Basis früherer Untersuchungen wurde den Befragten in KMU und Großunternehmen eine Liste von möglichen Urhebern vorgelegt, aus denen sie die Zutreffenden auswählen konnten. Die meisten Nennungen entfallen auf den Akteur „Personalentwicklung“, der in jedem zweiten KMU (50 Prozent) und sogar in zwei Dritteln der Großunternehmen (66 Prozent) als Urheber genannt wurde. Während in großen Unternehmen Akteure aus einer „Fachabteilung“ (49 Prozent) ebenfalls eine wichtige Rolle bei der Planung und Einführung von E-Learning spielen und die „Unternehmens- oder Bereichsleitung“ erst auf dem dritten Rang folgt (39 Prozent), liegen diese beiden Leitungsebenen in KMU gleichauf mit jeweils 39 Prozent.

## HR-Abteilungen sind Treiber

Dieser Befund dürfte nicht zuletzt die Anbieter von E-Learning-Lösungen interessieren, als deren wichtigste Ansprechpartner sich in allen Unternehmen die HR-Abteilungen erweisen. Aber auch Fachabteilungen – etwa Vertrieb oder Fertigung – zeigen sich als einflussreiche Adressaten – vor allem in Großunternehm- →

men. Immerhin in jedem vierten KMU ging der Anstoß zum digitalen Lernen von Mitarbeitern (25 Prozent) aus, auch in Großunternehmen ist ihre Bedeutung annähernd gleich groß (22 Prozent). Das Schlusslicht unter den Initiatoren bildet die Gruppe der „Externen“, also zum Beispiel Berater, die gezielt von einem Unternehmen engagiert wurden. Ihr Beitrag ist für kleine und mittlere Unternehmen (18 Prozent) dabei noch deutlich wichtiger als für Großunternehmen, von denen weniger als jeder zehnte Befragte (8 Prozent) externe Berater als Urheber des E-Learning-Einsatzes nennt.

## Neun Gründe für E-Learning

E-Learning ist für deutsche Unternehmen noch lange keine Selbstverständlichkeit, wie auch diese Studie wieder beweist. Deshalb ist es umso wichtiger, die Gründe zu kennen, die für die Einführung von elektronischem Lernen im Unternehmen sprechen. Aus einer Liste von möglichen Gründen konnten die Befragten maximal drei Gründe für die erstmalige Einführung von E-Learning auswählen, die für ihr Unternehmen in besonderem Maße zutreffen.

Die Auswertung präsentiert einen eindeutigen Spitzenreiter unter den Einführungsgründen: Sowohl in KMU als auch in Großunternehmen gilt die „räumliche und/oder zeitliche Flexibilität“ als das gewichtigste Argument für das betriebliche E-Learning (jeweils 81 Prozent). Auch die Werte für den am zweithäufigsten genannten Grund – „selbstgesteuertes, individualisiertes Lernen“ – sind für beide Unternehmensgrößen mit jeweils 58 Prozent der Befragten identisch. Erst danach rangieren „harte“, zählbare Argumente wie „Kostensparnis“ (53 Prozent der KMU, aber nur 38 Prozent der Großunternehmen) und „Zeitersparnis“ (49 Prozent der KMU und 43 Prozent der Großunternehmen).

Andere Vorzüge des elektronischen Lernens wie die Möglichkeit einer optimierten Kontrolle des individuellen Lernerfolgs (15 Prozent der KMU, 21 Prozent der Großunternehmen) oder die Multimedialität der Lernarrangements (14 Prozent KMU, 18 Prozent Großunternehmen) werden weit seltener als Gründe

für die E-Learning-Einführung genannt. Weniger als jedes zehnte KMU nennt schließlich die „weichen“ Motive „Motivationssteigerung“ und „Qualitätsverbesserung“ (jeweils 8 Prozent) als wichtige Einführungsgründe. Wobei das Motiv der verbesserten Qualität des betrieblichen Lernens durch E-Learning für die Befragten aus Großunternehmen (16 Prozent) deutlich gewichtiger ist.

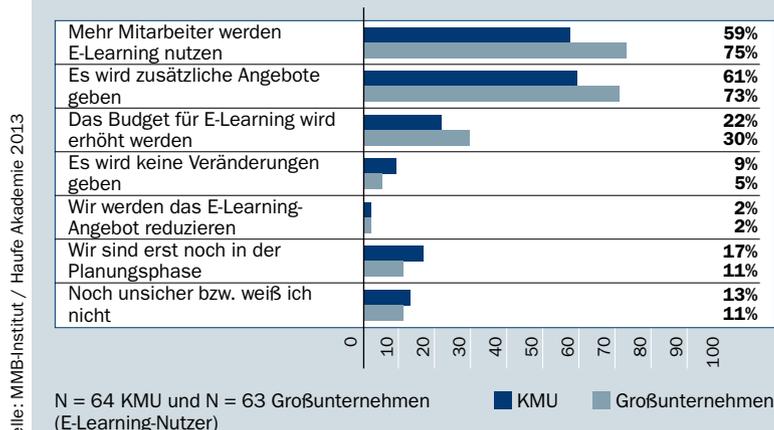
In beiden Größengruppen rangiert die „Entlastung des Aus- und Weiterbildungspersonals“ abgeschlagen auf dem letzten Platz unter den Gründen für die Einführung von elektronischem Lernen – sei es, dass man sich eine solche Entlastung nicht verspricht oder sei es, dass eine solche denkbare Entlastung des Bildungspersonals kein gewichtiges Argument für den E-Learning-Einsatz darstellt.

## Investitionen geplant

Wie sieht die künftige Nutzung des elektronischen Lernens in deutschen Unternehmen aus? Ist eine Sättigung des Marktes absehbar oder wird es weiteres Wachstum geben – oder sogar eine Abkehr von diesen innovativen Lernformen? Die Antwort der befragten Anwenderunternehmen auf die Frage nach der weiteren Entwicklung des E-Learning-Angebots in ihrem Unternehmen in den kommenden drei Jahren lässt sich als

## Zukünftige Entwicklungen des E-Learning-Angebots im Unternehmen

Frage: Wenn Sie E-Learning bereits nutzen: Wie wird sich das E-Learning-Angebot in Ihrem Unternehmen in den kommenden drei Jahren entwickeln? Es sind mehrere Nennungen möglich.



eindrucksvoller Ausdruck der positiven Erfahrungen werten. 61 Prozent der KMU und sogar 73 Prozent der Großunternehmen, die heute bereits E-Learning einsetzen, geben an, in den nächsten drei Jahren zusätzliche E-Learning-Angebote bereitstellen zu wollen.

Auch der Kreis der Mitarbeiter, die E-Learning nutzen, wird sich danach deutlich ausweiten: 59 Prozent der KMU und 75 Prozent der Großunternehmen planen, den Anteil der elektronisch lernenden Mitarbeiter bis 2016 zu vergrößern. Allerdings sollen diese Ausweitungen von Angebot und Adressatenkreis kostenneutral realisiert werden, denn nur 22 Prozent der KMU und 30 Prozent der Großunternehmen planen derzeit, das Budget für E-Learning in den nächsten drei Jahren zu erhöhen.

Für einen kleinen Teil der befragten Personalexperten in KMU und Großunternehmen kam die Frage nach absehbaren Veränderungen beim E-Learning-Einsatz noch zu früh, da sie sich noch in der Planungsphase befinden (17 Prozent der KMU, 11 Prozent der Großunternehmen); oder sie waren sich insgesamt noch unsicher, wie sie die Frage nach ihren Zukunftsplänen für das betriebliche E-Learning beantworten sollen (13 Prozent der KMU und immerhin 11 Prozent der Großunternehmen).



# Alles Wichtige mach ich selbst!

**LexWARE**

Einfach erfolgreich

**Erst recht, wenn es um meine Finanzen geht.**

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

# E-Learning-Markt wuchs 2012 um 15 Prozent

**BRANCHE.** Bereits zum sechsten Mal in Folge hat das MMB-Institut, Essen/Berlin, sein „E-Learning-Wirtschaftsrating“ durchgeführt. Für die diesjährige Erhebung haben insgesamt 36 Unternehmen Geschäftszahlen aus dem Jahr 2012 zur Verfügung gestellt. Anschließend wurden diese Daten auf die wirtschaftliche Situation der gesamten E-Learning-Branche hochgerechnet. Premiumpartner der Analyse ist die Learntec.

„Die deutschen E-Learning-Unternehmen haben im Jahr 2012 rund 523 Millionen Euro E-Learning-Umsatz erzielt – gegenüber dem Vorjahr ist das eine Steigerung um fast 15 Prozent“, verkündete MMB-Chef Dr. Lutz Michel in einem Pressegespräch Anfang November 2013.

Nachdem die Erhebung für das Jahr 2011 das bislang höchste Umsatzwachstum (mehr als 20 Prozent) ermittelt hatte, scheint sich das Branchenwachstum nun wieder auf einem soliden „Vorkrisen-Niveau“ einzupendeln. Im ersten Erhebungszeitraum von 2006 auf 2007 hatte die Wachstumsrate 13 Prozent betragen, von 2007 auf 2008 waren es 17 Prozent und in den Krisenjahren (2008 auf 2009 und 2009 auf 2010) betrug das Umsatz-

plus „nur“ noch jeweils ca. 5 Prozent. Mit diesen Wachstumsraten, die von Jahr zu Jahr deutlich über den (minimalen) Steigerungsrate des Bruttoinlandsprodukts (BIP) liegen, beweist die E-Learning-Branche laut Michel ihre zunehmende wirtschaftliche Bedeutung, auch wenn mit einem Branchenumsatz von einer halben Milliarde Euro die Bäume noch nicht in den Himmel wachsen.

„Der anhaltend positive Branchentrend schlägt sich auch in den Entwicklungen am Arbeitsmarkt für E-Learning-Fachkräfte nieder“, ergänzte Michel. So sei die Zahl der sozialversicherungspflichtigen Arbeitsverhältnisse von 2011 auf 2012 um 21 Prozent auf rund 6.600 Stellen gestiegen und entspreche somit dem Umsatz-

wachstum des Vorjahres. Die Zahl der freiberuflichen Mitarbeiter sei dagegen von 2.900 auf 2.700 gesunken, eine Verringerung um knapp 8 Prozent.

Die Studie zeigt auch, dass das Angebot der E-Learning-Branche inzwischen von zwei Geschäftsfeldern dominiert wird: der Erstellung von digitalen Lerninhalten (37,5 Prozent) sowie dem Anbieten von digitalen Lerninhalten und E-Learning-Kursen (21,8 Prozent). Diese beiden Geschäftsfelder haben in den vergangenen Jahren ihren Anteil am Umsatz gefestigt. Das Tätigkeitsfeld „Verkauf und Vermietung von Tools für E-Learning und Wissensmanagement“ ist in diesem Jahr erstmals vom zweiten auf den dritten Rang zurückgefallen (2012: 16,7 Prozent und 2011: 21,8 Prozent).

Beratungsdienstleistungen sowie Anpassungsdienstleistungen für Inhalte und Software sind zwar etwas stärker am E-Learning-Umsatz beteiligt als im Vorjahr, bleiben aber mit rund 14 beziehungsweise sechs Prozent unverändert auf den Plätzen vier und fünf. Nach wie vor eine untergeordnete Rolle für den E-Learning-Umsatz spielen sonstige Dienstleistungen (wie Usability-Tests oder Software-Training) sowie der Verkauf von Hardware für E-Learning und Wissensmanagement. Im Geschäftsfeld „Hardware“ sind überhaupt nur drei Unternehmen der „Top 30“ aktiv.

Hinsichtlich der Produktionsform zeigt sich, dass mehr als drei Viertel der im Ranking gelisteten Firmen ihre Produkte und Dienstleistungen größtenteils maßgeschneidert („custom-made“) anbieten. Wer auf serienmäßig produzierte Stan-



Foto: KMK / Behrenst & Rausch

## Marktplatz.

Die Learntec in Karlsruhe ist der größte, jährliche Treffpunkt Deutschlands für E-Learning-Anbieter und Nachfrager.

## Die größten E-Learning-Anbieter Deutschlands

**Ranking.** Ende 2013 veröffentlichte das MMB-Institut für Medien- und Kompetenzforschung in Essen und Berlin ein Ranking der Top-30-E-Learning-Anbieter Deutschlands. Grundlage ist der Umsatz, der in Deutschland getätigt wird. Ab einer Million Umsatz müssen die Zahlen durch das Testat eines Wirtschaftsprüfers nachgewiesen werden. Wir veröffentlichen hier die 15 größten Anbieter. Die Veränderungen zum Vorjahr wurden von unserer Redaktion zusätzlich errechnet.

Rang	Anbieter	Umsatz 2012	Umsatz 2011	Veränderung	Mitarbeiter 2012 (fest angestellt)
1	Comcave AG, Dortmund	17.328.000	15.314.000	+ 13,2%	163
2	Bassier, Bergmann & Kindler, Oberhausen	13.700.000	12.800.000	+ 7,0%	148
3	IMC AG, Saarbrücken	10.288.000	9.450.000	+ 8,9%	143
4	TTS GmbH, Heidelberg	9.280.000	6.564.000	+ 41,4%	70
5	MIT E-Solutions GmbH, Friedrichsdorf	8.444.000	–	–	68
6	Haufe Gruppe GmbH, Freiburg	8.185.000	6.435.000	+ 27,2%	51
7	Know How AG, Leinfelden-Echterdingen	7.732.000	6.401.000	+ 20,8%	60
8	Fischer, Knoblauch & Co. GmbH, München	4.902.000	4.217.000	+ 16,3%	60
9	Inside Unternehmensgruppe, Aachen	4.362.000	–	–	68
10	Chemmedia AG, Chemnitz	3.827.000	4.050.000	- 5,5%	58
11	DB-Central GmbH, Kleve	2.806.000	2.564.000	+ 9,4%	33
12	Benntec Systemtechnik GmbH, Bremen	2.745.000	3.599.000	- 23,7%	41
13	Tata Interactive Systems GmbH, Tübingen	2.423.000	2.980.000	- 18,7%	22
14	Reflect AG, Oberhausen	2.079.000	1.915.000	+ 8,5%	23
15	Qualitus GmbH, Köln	1.938.000	1.091.000	+77,6%	23

Quelle: www.mmb-institut.de

dardlösungen zurückgreifen möchte, findet aber auch Anbieter, die ihre Produkte „off-the-shelf“ bereitstellen.

Eine weitere hilfreiche Orientierung für Interessenten und Kunden sind die von den Teilnehmern genannten Alleinstellungsmerkmale. Viele Unternehmen treten am E-Learning-Markt als „Full-Service-Dienstleister“ auf. Das beinhaltet bei einer zunehmenden Zahl der Unternehmen auch Dienstleistungen rund um das „Mobile Lernen“. Inhaltlich gesehen bieten einige Unternehmen Features wie

„Mehrsprachigkeit“ oder „Lokalisierung“ an und begegnen damit der zunehmenden Internationalisierung auch auf dem Arbeits- und Weiterbildungsmarkt. Auf dem stark besetzten Feld der Lernkonzepte und -arrangements werden solche Alleinstellungen genannt wie „3D-Lernumgebungen“, „Simulationen“ oder „Serious-Games-Entwicklung“. Auf der technischen Seite lauten die Unterscheidungsmerkmale unter anderem „HTML5“, „Barrierefreiheit“ oder „Geräteunabhängigkeit“. Auch eine Fokussierung auf be-

stimmte Zielgruppen ist erkennbar. So sind einige der teilnehmenden Firmen auf internationale Organisationen, Schulen, Hochschulen, Franchise-Geber oder auf Branchen wie Automotive, Handel, Industrie oder Handwerk spezialisiert. Sämtliche Informationen zu den E-Learning-Dienstleistern (von Haupt- und Nebentätigkeitsfeldern bis zur Aufzählung der Spezialisierungen) können der ausführlichen Version der MMB-Branchenerhebung ([www.mmb-institut.de](http://www.mmb-institut.de)) entnommen werden.

**MEDIATIONSPRAXIS.** Wer einseitig, parteilich eine Konfliktpartei berät, darf anschließend bei diesem Konflikt kein Mediator sein. Eine allparteiliche Vorbereitung einer Mediation mit nur einem „Streithahn“ ist hingegen erlaubt. Wie sie gelingen kann und welche Konflikttypen man kennen sollte, beschreibt die Mediatorin Anita von Hertel in diesem Fachbeitrag.

# Skeptische Konfliktpartner für eine Mediation gewinnen

Jeder, der Konflikte kennt, kennt auch jene Konfliktbeteiligten, die nie und nimmer von allein zum Mediator kämen. Sie brauchen Unterstützung, um sich auf den Weg zu machen. Doch es gibt Werkzeuge, mit denen es gelingen kann, auch dann erfolgreiche Mediationen durchzuführen, wenn zunächst nur einer von mehreren Beteiligten dies will. Welche Werkzeuge das sind und was nach dem deutschen Mediationsgesetz zu beachten ist, steht im zweiten Teil dieses Artikels. Zuerst macht es Sinn, sich mit den unterschiedlichen Typen zu beschäftigen, die in der Regel an einem Konflikt beteiligt sind und ihn lösen wollen – wobei es Überschneidungen und Schnittmengen gibt.

### Typ 1: Konfliktpartner alter Schule.

Bei Konfliktpartnern alter Schule wird häufig gar nicht an Mediation gedacht. Falls doch, ist folgender Verlauf häufig zu beobachten: Als es noch rechtzeitig gewesen wäre, wussten sie noch nicht, dass es gut wäre, an Mediation zu denken. Jetzt erscheint der Fall für mindestens einen von ihnen zu spät oder ungeeignet für Mediation. Ohne fremde Hilfe gelingt es ihnen nicht mehr, eine Mediation zu beginnen. Der klassische Ablauf im Kopf der Konfliktparteien sieht oft so aus:

- **Zu früh:** Während der eine noch denkt: „Das kriegen wir alleine hin. Wir brauchen keinen Mediator ...“, denkt der andere: „Wir sollten jetzt mit Mediation beginnen.“
- **Passender Zeitpunkt verpasst:** Es gibt manchmal ein kleines Zeitfenster, in dem die Mediation von beiden gewollt werden würde, wenn sie darüber sprechen würden. Dies tun sie aber konfliktbedingt häufig nicht.
- **Zu spät:** Kurz darauf denkt einer von mehreren: „So nicht. Nicht mit mir. Jetzt reicht es. Das soll jetzt ein Richter entscheiden.“

**Und Sie?** Haben Sie persönlich schon einmal im privaten oder beruflichen Umfeld erlebt, dass sich Zeitfenster zur Einigung zu unterschiedlichen Zeiten geöffnet haben? Wie oft haben Sie sich schon über einen Konfliktpartner alter Schule geärgert, mit dem keine mediative Lösung möglich war? Und was würden Sie bei einem nächsten Konflikt mit einem Partner alter Schule wieder genauso und was würden Sie vielleicht anders machen?

### Typ 2: Akrobat mit Netz.

Nach den Konfliktpartnern alter Schule entstanden die Akrobaten mit Netz. Sie selbst kennen Mediation zwar häufig



**Wer mauert?** Bei fast jedem Konflikt gibt es nur kurze Zeitfenster, in denen beide Parteien bereit zu einer Mediation sind. Den Moment der Aufgeschlossenheit gilt es entschlossen zu nutzen.



noch nicht. Aber in ihrem Umfeld existiert jemand, der ihnen den Tipp zur Mediation gibt. Sie leben in einem System, das sie wie ein Sicherheitsnetz trägt und sie vor schlimmen Eskalationsfällen bewahrt. Das kann im Unternehmen eine gemeinsame Führungskraft, die Personalabteilung oder zum Beispiel auch der Betriebsrat sein. Bei Konflikten zwischen Unternehmen und Organisationen sind es häufig weitblickende Rechtsanwälte, Steuerberater, Coaches oder Freunde. Die weisen „Dritten“ sprechen mit den Konfliktpartnern. Oft organisieren sie die Mediation. Manchmal finanzieren sie sie sogar.

**Praxistipp:** Suchen Sie sich – unabhängig davon, wann sie demnächst vielleicht in eine Konfliktsituation geraten – schon jetzt Menschen, die Ihnen als Netz im Fall der Fälle hilfreich beratend oder unterstützend zur Seite stehen. Alle Mediationsverbände können ausgebildete Mediationsexperten nennen. Wie gut ist Ihr berufliches und privates Netzwerk? Wer hilft Ihnen im Fall der Fälle, einen guten Mediator zu finden und eine Mediation zu organisieren?

### Typ 3: Kleiner Prinz.

Je mehr sich das Wissen um Mediation verbreitete, umso größer wurde die dritte Gruppe. Wie Antoine de Saint-Exupérys kleiner Prinz frühzeitig darauf achtet, dass sein Planet nicht von Affenbrotbäumen gesprengt werden kann, indem er erste Anzeichen von Unkraut gleich untersucht und entfernt, handeln Konfliktpartner vom Typ „kleiner Prinz“ vorausschauend. Im ersten „Konfliktmorgen-

grauen“, wenn frühe Anzeichen von Verstimmtheit deutlich werden, erkennen sie den Mediationsbedarf. Die Eskalation ist noch weit von einer Verhärtung der Fronten entfernt. Die Konfliktpartner achten darauf, ihre Reibungspunkte anzusprechen, sobald sie auftauchen - und mindestens eine Partei kommt so rechtzeitig auf die Idee der Mediation, dass sich alle auf eine Mediation einigen können (und wollen): Sie wissen, dass sie jetzt eine Lösung finden können, bevor weitere Schäden entstehen.

**Und Sie?** In wie vielen beruflichen und privaten Beziehungen machen Sie es wie der kleine Prinz und sprechen Konflikte an, so lange sie noch klein sind? Praxistipp: Überprüfen Sie sich selbst, wo mehr, wo weniger Achtsamkeit gut wäre.

### Typ 4: Odysseus.

Je bekannter im Laufe der Jahre Mediation wird, desto mehr Menschen nutzen die Chance, sich noch in „Friedenszeiten“ für Mediation als Methode der Konfliktbearbeitung zu entscheiden. So wie sich Odysseus der Sage nach rechtzeitig auf eine gefährliche Situation vorbereitete und sich an seinem Schiff hat festbinden lassen (um später keine Dummheiten zu begehen), so „binden“ sich die Konfliktpartner allein und im besten Falle sogar gemeinsam an eine Absprache. Sie verpflichten sich, oft lange bevor sich zwischen ihnen bedrohliche Verstimmungen anbahnen, an Mediation zu denken. Wenn der Konflikt dann auftritt, hilft ihnen die Selbstverpflichtung, Eskalationen zu vermeiden und eine gute, meditative Lösung zu finden. →



### Alternativen zu “Kampf & Flucht”?

- » Dynamic Facilitation mit Dr. Matthias zur Bonsen (19.-21.02.2014)
- » 17. Berufsbegleitende Ausbildung Wirtschaftsmediation (ab 03.-05.04.2014)
- » Achtsamkeit in der Konfliktbearbeitung (ab 09./10.05.2014)

## → • Odysseus 1

Die Bekanntheit der Mediation sorgt dafür, dass Menschen sich mit einem Ehrenkodex dazu verpflichten, Mediation in geeigneten Fällen in Erwägung zu ziehen und diese vorzuschlagen. So können sie dem Konfliktpartner in einer Konfliktsituation sagen: „Ich habe mich zum Versuch einer Mediation verpflichtet und schlage diese damit vor – obwohl ich vermutlich vor Gericht vorzügliche Karten hätte, die Sache zu gewinnen. Aber das will ich gar nicht.“

**Praxistipp:** Anders als beim griechischen Vorbild, kann sich der heutige Odysseus beim Ehrenkodex selbst losbinden und sich umentscheiden. Und ob der zweite einverstanden ist, bleibt offen. Wegen dieser Freiheiten empfiehlt sich die Unterzeichnung eines solchen Ehrenkodex. Er hat keine Nachteile.

## • Odysseus 2

Am einfachsten ist der Beginn einer Mediation genau dann, wenn zwei Vertragspartner bereits mit Abschluss ihrer Verträge sinngemäß in folgender Weise eine entsprechende Vorsorge treffen: „Sollte sich unsere gute Zusammenarbeit einmal ändern, vereinbaren wir schon heute, eine Mediation für die Konfliktlösung zu wählen, bevor wir gerichtlich gegeneinander vorgehen.“



## AUTORIN

### Anita von Hertel

Mediatorin mit dem Schwerpunkt Wirtschaft und Arbeitswelt, Mediationslehrtrainerin und Dozentin für Mediation und Konfliktmanagement an Hochschulen und Instituten im In- und Ausland. Sie hat seit 1986 eine vierstellige Zahl von Führungskräften, Beratern und anderen Profis aus- und weitergebildet. Seit 2000 leitet sie eine eigene Mediationsausbildung in Hamburg.

**Akademie von Hertel**

**Mediationshaus**

**Holzdamms 41, 20099 Hamburg**

**Tel. 040 5367911**

**www.vonHertel.de**

**Praxistipp:** Hier bleibt die Bindung dezentraler als in der Antike. Der Grundsatz der Freiwilligkeit in der Mediation führt immer dazu, dass alle Beteiligten die Freiheit behalten, sich umzuentcheiden. Daher stiftet diese Bindung besonders großen Nutzen – ohne zu schaden.

Und Sie? Haben Sie mit mindestens einer Person einen mündlichen oder schriftlichen Vertrag, bei dem Sie vermutlich lieber eine Mediation versuchen würden, als zu Gericht zu gehen? Halten Sie sich an einen Ehrenkodex (ein Muster findet sich unter [www.mediation-dach.com](http://www.mediation-dach.com)). Ein Ehrenkodex ist ein bewährter Weg zur Deeskalation.

## Beispiel für eine erfolgreiche Mediation

Das nun folgende Beispiel ist ein Zusammenschluss aus fünf verschiedenen Mediationsfällen, die zum Schutz von Vertraulichkeit und Anonymität zu diesem Fall zusammengefügt wurden. Das Besondere an diesen fünf Fällen ist, dass die Methode der „allparteilichen Erstgespräche“ („For one and two“) zum Einsatz kam. In jedem Fall wurde jeweils zuerst mit einem, dann mit dem zweiten und dann mit beiden Beteiligten gesprochen. Gemeinsam ist den Fällen, dass in allen fünf Konfliktkonstellationen zunächst nur jeweils einer der Beteiligten die Mediation wollte, am Ende alle mit einer Mediation erfolgreich waren und eine Odysseus-Klausel vereinbarten (zum Teil mit Handschlag, zum Teil schriftlich).

Thilo Baum ist ein geduldiger Mitvierziger. Bevor er seinen Konflikt mit Mirko Wirbel löst, vergehen zwei Jahre. Aus heutiger Sicht finden beide: Es sind zwei fast verschenkte Jahre. Das Bauunternehmen, für das beide arbeiten, hat im Kampf der Führungsmannschaft schwer gelitten. Besonders gute Mitarbeiter haben das Unternehmen verlassen, weil durch den Konflikt zwischen Baum und Wirbel kontinuierlich Aufträge wegbrechen. Dabei hat alles zunächst so vielversprechend begonnen:

**2010:** Das Familienunternehmen, das Thilo Baum als Fremdgeschäftsführer seit Jahren führt, besteht in der fünften Generation. Baum schätzt das Unternehmen sehr – aber einige Strukturen erscheinen

ihm behäbig wie eine rostige, alte Kutische. Baum sucht nach einem Stellvertreter mit frischem Wind. Er stellt Mirko Wirbel ein. Die sechsmonatige Probezeit verläuft gut.

**2011:** Die Vorbereitung zur Hundertfünfzigjahrfeier bringt heftige Konflikte zwischen Baum und Wirbel. Wirbel schlägt eine Mediation vor. Baum antwortet, man habe jetzt wirklich Wichtiges zu tun. Beide fühlen sich sehr verletzt. Der Mediationsvorschlag klingt in Baums Ohren eher nach einer Drohung als nach einem Einigungsvorschlag. Die Vorbereitungen und das Jubiläum leiden unter dem eisigen Klima.

**2013:** Die Stimmung hat sich weiter verschlechtert. Inzwischen ist es Baum, der überlegt, ob er selbst kündigen soll. Für die Entlassung von Wirbel, an die Baum zwischenzeitlich auch gedacht hat, bräuchte er die Zustimmung der Unternehmerfamilie. Und diese ist inzwischen in der Baum-Wirbel-Frage auch zerstritten. Auf eine Kampfabstimmung will Baum es keinesfalls ankommen lassen. Viele gute Leute sind weg.

Baum wendet sich an ein Mediationsbüro und erfährt, dass man auch ganz allein zum Mediator gehen kann, bevor der Zweite zustimmt. Baum nimmt das Angebot in Anspruch. In der ersten Stufe informiert sich Baum – zunächst noch ohne den anderen – über die Möglichkeiten einer Mediation. Mediator und Mediant erarbeiten, wie der erste Konfliktpartner den zweiten erfolgreich zu einer Mediation einladen kann.

Baum möchte, dass es nicht so aussieht, als würde er sich Wirbels Mediationswunsch von vor zwei Jahren verspätet unterordnen. Die Art und Weise, wie Wirbel den Mediationsvorschlag damals gemacht hat, war aus Baums Perspektive „unterirdisch“. Baum versetzt sich in seinem Mediationserstgespräch in Wirbel hinein. Er will nicht die gleichen Fehler machen wie sein Stellvertreter damals. Er will, dass seine Einladung zur Mediation auf Wirbel wirklich einladend und nicht konfliktverschärfend wirkt.

Er erarbeitet mit der allparteilichen Mediatorin, was er tun kann, um erfolgreich zu sein. Nach 90 Minuten hat er einen Weg gefunden, wie er die Einladung geradlinig, souverän, wertschätzend und

authentisch zugleich aussprechen kann. Wirbel reagiert verblüfft, etwas zurückhaltend und skeptisch. Er bittet darum, ebenfalls eine Einzelsitzung mit einer Mediatorin nehmen zu dürfen. Er entscheidet sich bewusst für dieselbe Mediatorin, mit der auch Baum gesprochen hat – und zusätzlich nutzt er anwaltlichen Rat, um seine Rechtsposition insgesamt zu beleuchten. Die anschließende Mediation dauert zwei halbe Tage. Die Quintessenz: „Beim nächsten Konflikt warten wir nicht zwei Jahre“, sagen beide übereinstimmend. In die Abschlussvereinbarung fügen sie eine „Odysseus-Klausel“ ein: Wenn einer von beiden den Wunsch nach einer Mediation hat, werden wir die Chance rechtzeitig nutzen.

### Quintessenz: Allparteiliche Mediationsvorbereitung

Die Anzahl der Streitigkeiten nimmt zu, bei denen zunächst nur eine Seite an Mediation denkt. Für diese Fälle eignet sich die „allparteiliche Mediationsvorbereitung“, die sich durch den Faktor der „Allparteilichkeit von Anfang an“ grundlegend vom Coaching und von einseitiger Beratung unterscheidet. Die allparteiliche Mediationsvorbereitung ist in allen Fallkonstellationen anwendbar, in denen sich mindestens eine Person eine Mediation wünscht. Sie dient speziell dazu, allparteilich folgende Fragen ausführlich zu bearbeiten:

- Wie können Vorgespräche mit den anderen Mediationsbeteiligten erfolgreich gelingen?
- Wie, wo, wann und mit welchem Mediator kann die Mediation durchgeführt werden?

In einfacheren Fallkonstellationen lässt sich schon in einer halben Stunde oder einem halben Tag erarbeiten, ob und wie eine gemeinsame Mediation erfolgreich beginnen und was sie bringen kann. Je komplexer die Konstellation und je verhärteter der Konflikt, desto mehr Zeit kann zur Vorbereitung erforderlich sein, wobei sich bereits die Klarheit, die durch eine solche Vorbereitung entsteht, in der Regel für alle Seiten konfliktreduzierend auswirken kann.

Häufig wünschen sich die Mediationsparteien, mit genau dem Mediator weiterzu-

arbeiten, den sie in den Vorgesprächen bereits schätzen gelernt haben. Dies war immer möglich – und ist im deutschen Mediationsgesetz in § 2 III und in § 3 ausdrücklich geregelt. § 2 III sagt: Der Mediator ist allen Parteien gleichermaßen verpflichtet. ... Er kann im allseitigen Einverständnis getrennte Gespräche mit den Parteien führen. Aus dem § 3 des Mediationsgesetzes ergibt sich, dass die Tätigkeit als Mediator von Anfang an allparteilich für alle Beteiligten zu erfolgen hat. Häufig wünschen sich insbesondere junge Mediatoren, entweder die Vorgespräche zu führen oder die Mediation durchzuführen, aber nicht beides zu tun. So gelingt ihnen die Allparteilichkeit leichter. Beide Wege sind möglich und bieten Vorteile.

Der Mediator bespricht in der allparteilichen Mediationsvorbereitung von Anfang an sorgfältig und präzise, dass es grundsätzlich mehrere Möglichkeiten der Mediationsvorbereitung gibt. Im Rahmen dieser Besprechung fällt die Entscheidung für – oder gegen – die allparteiliche Mediationsvorbereitung. Sollte ein Mediator während der Vorbereitung – aus welchem Grund auch immer – seine Allparteilichkeit verlieren, verfährt er genau so, wie er dies auch in einer anderen Phase der Mediation tun würde: Er unterstützt die Medianten dabei, für die Fortsetzung der Mediationstätigkeit einen anderen qualifizierten Mediator auszuwählen und zieht sich danach von der Mediationsaufgabe zurück.

**Praxistipp:** Eine parteiliche Beratung kann ergänzend zur allparteilichen Mediationsvorbereitung nützlich sein. Hier gilt: Sorgen Sie in der Auftragsklärung sorgfältig dafür, dass Ihre Kunden den Unterschied zwischen allparteilicher Begleitung und parteilicher Beratung kennen und rechtzeitig zusätzlichen parteilichen Rat durch rechtliche, steuerliche und weitere sachkundige Fachexperten in Anspruch nehmen.

Weisen Sie Ihre Mediationskunden mit Blick auf das Mediationsgesetz darauf hin, dass diese parteilichen Berater in derselben Sache nicht als Mediatoren tätig werden dürfen, selbst wenn sie dazu grundsätzlich von ihrer Qualifikation her geeignet wären.

Anita von Hertel ●

Bildung für Ihren Aufstieg.

**[ management ZENTRUM ]**  
MITTEL RHEIN

berufsbegleitende

Weiterbildungen mit

IHK-Zertifikatsabschluss

Wirtschaftsmediator (IHK)

- Start: 21. März 2014
- Dauer: 12 Veranstaltungstage

Business-Coach (IHK)

- Start: 28. Juli 2014
- Dauer: 11 Veranstaltungstage



Beratung: Artur Laux, B.Sc.  
Josef-Görres-Platz 19, 56068 Koblenz  
Telefon: 0261 / 30471 - 71  
Mail: laux@koblenz.ihk.de  
www.management-zentrum-mittelrhein.de



IMB GmbH  
Institut für Mediation und  
Beziehungsmanagement  
BMWA-Ausbildungsinstitut

### Zertifikatsausbildung Wirtschaftsmediation & Konfliktmanagement

Lernen in kleinen Gruppen auf hohem Niveau  
mit starkem Praxisbezug, zertifizierten  
Trainern und direkter Umsetzbarkeit in  
Unternehmen und privaten Konflikten

Ausbildungsstart  
IMB 18 a und b  
27. März 2014 in München

Jetzt anmelden und Ausbildungsplatz sichern

IMB GmbH  
Zertifiziertes Ausbildungsinstitut BMWA®  
Zusätzlich erfüllt die IMB GmbH die hohen Kriterien  
der Stiftung Warentest (3/2013)

www.im-beziehungsmanagement.de  
office@im-beziehungsmanagement.de

über 23 Jahre Erfahrung in  
Praxis & Training

# Fernunterricht in Deutschland weiter auf dem Vormarsch

**NEUE FERNUNTERRICHTSSTATISTIK.** Im Jahr 2012 verzeichnete die Branche der Fernschulen und Fernuniversitäten erneut Rekordzahlen: 411.090 Fernlerner (plus 8,0 Prozent) bildeten sich in 3.498 Fernlehrrangeboten (plus 13,6 Prozent) weiter. Dabei überzeugt Fernunterricht als modernes Lernkonzept, denn in 76 Prozent aller Angebote werden E-Learning-Elemente eingesetzt.

Die Fernunterrichtsstatistik des Fachverbands „Forum DistanCE-Learning“ zeigt, dass Fernlernen in Deutschland weiterhin an Bedeutung gewinnt. Die insgesamt 411.090 Fernlerner teilten sich im Jahr 2012 auf in 142.468 Lerner, die in ein Fernstudium eingeschrieben waren,

und in 268.622 Personen, die einen Fernlehrgang im „subakademischen“ Bereich absolvierten. Mehr als 350 Fernlehrinstitute boten insgesamt 3.045 (nicht akademische) Fernlehrgänge an, was das Angebot unterhalb der Hochschulebene um 15 Prozent steigen ließ. „Unsere Bran-

che verzeichnet seit Jahren ein stabiles Wachstum. Das gilt selbst ohne Berücksichtigung der versteckten Potenziale, die beispielsweise im Einsatz der Methode in den Fachakademien der Großkonzerne liegen“, betonte Mirco Fretter, Präsident des Forum DistanCE-Learning.

## Männer und Frauen haben unterschiedliche Präferenzen

Fernlehrgänge aus dem Themenfeld Wirtschaft und kaufmännische Praxis wurden im vergangenen Jahr am stärksten nachgefragt. 28 Prozent der Fernlerner belegten eine entsprechende Weiterbildung. Es folgen schulische Fernlehrgänge (16 Prozent) sowie Fortbildungen zum staatlich geprüften Betriebswirt, Techniker oder Übersetzer (14 Prozent). Insbesondere in letztgenannter Gruppe lassen sich deutliche Unterschiede bei den Präferenzen von Männern und Frauen erkennen. Während 25 Prozent der männlichen Fernlerner einen dieser Lehrgänge belegten, waren es gerade einmal 4 Prozent der Frauen. Im Gesundheits- und Kreativitätsbereich zeigt sich ein entgegengesetztes Bild. 19 Prozent der Fernlernerinnen treffen hier auf gerade einmal 6 Prozent der Männer. Allgemein stand beim Fernlernen der Erwerb von formalen Abschlüssen hoch im Kurs: 39 Prozent der Fernlerner bereiteten sich auf eine staatliche oder öffentlich-rechtliche Prüfung, wie beispielsweise an einer IHK, vor.

Auch der Erwerb von Hochschulabschlüssen per Fernstudium etabliert sich zunehmend. So verzeichneten die 67 Anbieter von staatlich zugelassenen Fern-



Foto: Diego Cerro / shutterstock.com

**Konzentration.** Lernen wann und wo man seine Ruhe findet, das ist der Vorteil des Fernlernens, der durch E-Learning-Elemente noch vergrößert wird.

## Beliebte Fernschulen

studiengängen ein Teilnehmerplus von 7 Prozent. „Das Fernstudium ist den Bedürfnissen der heutigen Gesellschaft ideal angepasst und wird durch eine kontinuierlich steigende Nachfrage bestätigt. Ein gezielter Ausbau der Fernstudienangebote sowie die zunehmende Erweiterung der Fächervielfalt sind da eine logische Konsequenz“, so Michael Timm, Vizepräsident des Forum DistancE-Learning und Co-Autor der Fernunterrichtsstatistik. Die deutlichste Entwicklung im Hochschulbereich zeigte sich im vergangenen Jahr im Zuwachs der Fernstudierendenzahlen an Präsenzhochschulen (21 Prozent).

Wie in 2011 ist das Geschlechterverhältnis auch in der aktuellen Erhebung recht ausgewogen. Während die Frauen mit 52 Prozent im Fernunterricht die knappe Mehrheit stellen, sind im akademischen Fernstudium die Männer mit 55 Prozent etwas stärker vertreten. Auch ein Blick auf die Altersstruktur bestätigt, dass Menschen jeden Typs das Fernlernen nutzen, um sich persönlich und beruflich weiterzuentwickeln. Die Mehrheit der Fernlerner (53 Prozent) ist zwischen 26 und 40 Jahre und befindet sich damit mitten im erwerbsfähigen Alter. Für Berufstätige in dieser Lebensphase sind die Suche nach Herausforderungen sowie der Erwerb weiterführender Qualifikationen bezeichnend. Die übrigen 47 Prozent setzen sich zu vergleichbaren Teilen aus den Über-40-Jährigen (25 Prozent) sowie den Unter-26-Jährigen (22 Prozent) zusammen.

### Hintergrund zur Statistik

Die Fernunterrichtsstatistik wird seit 2009 jährlich vom Fachverband „Forum DistancE-Learning“ erhoben, zuvor nahmen bereits 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 haben sich 105 Anbieter beteiligt, die laut Fachverband insgesamt 72 Prozent der Teilnehmer in Deutschland betreuen. Wie auch in der bisherigen Erhebung üblich, werden die Teilnehmerzahlen der restlichen Anbieter geschätzt, um die Vergleichbarkeit mit den Vorjahren zu gewährleisten.

Sabrina Felsky ●

**Ranking.** Auf der Internetplattform „Fernstudiumcheck.de“ werden die beliebtesten Ferninstitute durch regelmäßige Onlinebefragungen ermittelt. Seit 2012 haben Studenten und Absolventen von Fernstudien- und Fernlehrgängen die Möglichkeit, Erfahrungsberichte zu ihren Lehrgängen zu verfassen und diese zu bewerten. Auf diese Weise wird die Erfahrung der Studenten für andere Bildungsinteressierte nutzbar gemacht. Aus allen auf Fernstudiumcheck.de abgegebenen Bewertungen wird fortlaufend ein Ranking der beliebtesten Fernhochschulen und Fernschulen erstellt. In das Ranking fließen 3 Werte mit ein: die Gesamtbewertung, die Weiterempfehlungsrate und die Anzahl der Berichte.

#### Beliebteste Fernhochschulen:

1. Apollon Hochschule der Gesundheitswirtschaft
2. Universität Koblenz-Landau ZFUW
3. Wings Hochschule Wismar
4. HFH Hamburger Fern-Hochschule
5. Euro-FH Europäische Fernhochschule

#### Beliebteste Fernschulen:

1. Impulse e.V. Schule für freie Gesundheitsberufe
2. Fernakademie der Deutschen Heilpraktikerschule
3. Theologische Fernschule BFU e. V.
4. ALH Akademie für ganzheitliche Lebens- und Heilweisen
5. Katholische Akademie Domschule



FERNSTUDIUM NEBEN DEM BERUF ➤

## PERSONALENTWICKLUNG

Entfalten Sie Ihre Möglichkeiten und öffnen Sie neue Horizonte für Ihre Zukunft. Mit einem berufs begleitenden Fernstudium – fachlich fundiert, bedarfsgerecht und effektiv.

WEITERE STUDIENGÄNGE IM BEREICH HUMAN RESOURCES

- ERWACHSENENBILDUNG
- SCHULMANAGEMENT
- ORGANISATIONSENTWICKLUNG
- SYSTEMISCHE BERATUNG
- SYSTEMIC MANAGEMENT



# Fernlernen: Trainer, Mentor oder Fachbuchautor werden

**FERNLERNEN.** Der Markt für Fernstudien entwickelt sich ständig weiter. Im Jahr 2012 meldeten sich eine Reihe von Fernschulen zu Wort, die mit neuen (von der aktuellen Wirtschaftslage inspirierten) Fernlernkursen Nutzen stiften wollen. Wir haben drei Angebote ausgesucht, die für (angehende) Trainer und Personalentwickler von Interesse sein dürften.

## 1 Train the Trainer mit IHK-Zertifikat

Gute, firmeninterne Ausbilder und Seminarleiter sind gefragt, sagt die Studiengemeinschaft Darmstadt (SGD) und bietet ab sofort berufsbegleitende Fernstudien für die unterschiedlichsten Aufgaben auf dem Gebiet der beruflichen Bildung an. Der Lehrgang „Ausbildung der Ausbilder IHK“ eignet sich für alle Fachkräfte, die sich als Ausbilder für junge Mitarbeiter qualifizieren möchten. Der Lehrgang „Geprüfter Aus- und Weiterbildungspädagoge IHK“ stellt eine Aufstiegsfortbildung dar, die Fachkräfte auf die ganzheitliche Planung und Durchführung von unternehmensweiten Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen und -strategien vorbereitet. Im Lehrgang „Train the Trainer“ hingegen können Interessierte, die als angestellte oder freiberufliche Trainer tätig werden wollen, lernen, wie sie Seminare und Gruppenprozesse erfolgreich leiten und durchführen.

Diese Fernstudiengänge können jederzeit begonnen werden und lassen sich zeit- und ortsunabhängig in den Alltag integrieren. Außerdem können die Teilnehmer ihr Lerntempo selbst bestimmen. Hierfür garantiert die SGD einen Betreuungsservice über die empfohlene Studiedauer hinaus. Alle Lehrgänge führen bei erfolgreicher Bearbeitung der Lehrgangsmaterialien zum SGD-Abschlusszeugnis, bei erfolgreicher Teilnahme an der anschließenden IHK-Prüfung beziehungsweise dem anschließendem IHK-Test zu einem IHK-Zeugnis oder IHK-Zertifikat. Zum „Train the Trainer mit IHK-Zerti-

fiikat“ wurde bekannt, dass dieser Fernlehrgang sich an alle richtet, die als angestellter oder freiberuflicher Trainer tätig werden wollen. Ebenso an Mitarbeiter in Unternehmen, die für die Aus- und Weiterbildung zuständig sind oder werden möchten. Im Mittelpunkt des 12-monatigen Lehrgangs stehen deshalb Kenntnisse rund um die Seminarleitung und Steuerung von Gruppenprozessen. Zur Vorbereitung auf den IHK-Test bietet die SGD zwei spezielle Präsenzseminare. Wer erfolgreich besteht, kann die Berufsbezeichnung „Train the Trainer mit IHK-Zertifikat“ führen. Anfang 2014 startet außer-

dem der SGD-Lehrgang „Online-Trainer IHK“. Der berufsbegleitende IHK-Zertifikatslehrgang richtet sich an Dozenten von Bildungseinrichtungen oder Unternehmen und vermittelt alle notwendigen Kenntnisse, um Aus- und Weiterbildungseinheiten in Form von Blended Learning durchzuführen und zu begleiten. [www.sgd.de](http://www.sgd.de)

## 2 Weiterbildung zum Mentor

Immer mehr Unternehmen nutzen gezielt Mentoring-Programme zur strategischen Personalentwicklung, ist die Hochschule



**Innovation.** Erfahrene Führungskräfte können sich jetzt per Studienbrief zum Mentor weiterbilden.

Foto: Wings

Wismar überzeugt, und startet deshalb an ihrem Fernstudienzentrum „Wings“ im April 2014 die neue Weiterbildung zum Business Mentor mit dem Abschluss „Uni of A. Sciences“. Interessierte können das erste Modul als Schnuppermodul testen. „Unternehmen in Deutschland suchen dringend nach Lösungen, um dem anhaltenden Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Ein effektives Instrument der strategischen Personalentwicklung ist Mentoring. Dabei fördert ein erfahrener Mentor in einem intensiven Dialog die persönliche und berufliche Entwicklung eines Ratsuchenden, meist jüngerer Mentee“, schreibt das Fernstudienzentrum und warnt gleichzeitig: „Professionelles Mentoring funktioniert nicht ohne ein gutes Fachwissen erfahrener Experten.“ Die Kursteilnehmer lernen Methoden und Tools kennen, um den Mentoring-Dialog konstruktiv gestalten, den Mentee als Persönlichkeit verstehen, sein Potenzial erkennen und ihn individuell fördern zu können. Basis für eine erfolgreiche persönliche Beziehung ist, wenn Mentor und Mentee vertrauensvoll und offen miteinander umgehen. Dabei ist die persönliche Meinung – anders als beim Coaching – ausdrücklich erwünscht. Positiver Effekt ist: Das Wissen des erfahrenen, langjährigen Mentors wird im Unternehmen auf diese Weise effektiv genutzt, weitergegeben und gehalten. Damit der Mentoring-Dialog erfolgreich verläuft, vermitteln die Dozenten den Kursteilnehmern Techniken und Lösungswege, mit denen sie als angehende Mentoren eine Beziehung zum Mentee auf Augenhöhe aufbauen können. Dazu gehört, aktiv zuzuhören, die richtige Frage zur richtigen Zeit zu stellen und ein konstruktives Feedback zu geben. Folgende Themen sind Teil des Lehrplans der Weiterbildung bei Wings:

- Grundlagen des Mentoring
- Beziehungsmanagement und Karriereplanung
- Richtig kommunizieren und Feedback geben
- Gezielt vom Wissen anderer profitieren.

Die Weiterbildung richtet sich an Führungskräfte, die Personalverantwortung haben und zukünftig den Nachwuchs im Unternehmen aktiv fördern möchten. Wer interessiert ist, kann das erste Modul

als Schnuppermodul belegen und sich danach kurzfristig für eine Teilnahme am Gesamtkurs entscheiden. [www.wings-weiterbildung.de/mentoring](http://www.wings-weiterbildung.de/mentoring)

### 3 Fernlehrgang zum Sachbuchautor

Die Fernstudienakademie Dr. Gereon Franken & Anne Oppermann in Münster weiß, wie wichtig es für Selbstständige ist, sich einen Namen zu machen. „Autorität kommt von Autor sein“, lautet ihre Botschaft. Um möglichst vielen Menschen den Traum vom Fachbuchautor zu erfüllen, haben Franken und Oppermann jetzt den Fernlehrgang zum Sachbuchautor auf den Markt gebracht.

Die entsprechenden Hefte des Fernlehrgangs umfassen die Bereiche Thema, Titel, Gliederung, Textgattung, Recherche, Exposéerstellung, Verlagssuche, Manuskripterstellung und Vermarktung. Die Übersicht über die Themen der einzelnen Lehrhefte sieht so aus:

1. Die verschiedenen Akteure und deren Ziele (Verfassen, Vermarkten und Rezipieren eines Buchs)
2. Thema, Alleinstellungsmerkmal und Zielgruppe eines Sachbuchs
3. Ermittlung und Funktion eines Buchtitels sowie einer Gliederung
4. Der Zusammenhang von Gattung und Tonalität eines Buchs
5. Recherche und Exposéerstellung
6. Auswahl von und Kontakt mit Buchverlagen
7. Manuskripterstellung und Zusammenarbeit mit dem Lektorat
8. Buchvermarktung.

Neben den eigentlichen Themen der Lektionen finden die Lerner in allen Lehrheften zahlreiche Schreibworkshops. Darin thematisiert die Fernstudienakademie praktische Aspekte des Schreibens, zu denen jeweils konkrete Übungen angeboten werden. Es geht dabei um Übungen zum Wortschatz, zur Grammatik, zur Struktur von Texten, zu verschiedenen Textsorten oder zur Wirkung von Texten. Diese Teile der Lehrbriefe und die Einsendeaufgaben am Ende einer jeden Lektion führen die Lerner schrittweise in den Entstehungsprozess eines Sachbuchs ein. [www.fernstudienakademie.de](http://www.fernstudienakademie.de)

Martin Pichler ●

**DIPLOMA**  
Private staatlich anerkannte Hochschule  
University of Applied Sciences

Bachelor | Master | MBA

bundesweite  
Studienzentren  
05722 / 28 69 97 32  
[www.diploma.de](http://www.diploma.de)

**Fernstudium - Seminare online oder vor Ort**  
Berufs- oder ausbildungsbegleitend möglich  
oder Vollzeitstudium in Bad Sooden-Allendorf  
und Friedrichshafen

#### Studienangebot:

BWL, Wirtschaftsrecht, General Management,  
Tourismus, Medien, Mechatronik, Design,  
Wirtschaftsingenieurwesen/-informatik,  
Frühpädagogik, Medizinalfachberufe  
(Zugangsbereufe: Physio-/ Ergotherapie,  
Logopädie, Krankenpflege u. a.)

**DA BIST DU JA!**

Meron, 5 Jahre

Viele Kinder wie Meron suchen Hilfe.  
**WERDE PATE!**

World Vision  
Zukunft für Kinder!

[WORLDVISION.DE](http://WORLDVISION.DE)

# Mit Neuro-Coaching zu besseren Ergebnissen

**KONGRESS.** Die Summer University 2013 des Coaching-Verbands ICF, die Ende August in Kooperation mit der Goethe Business School veranstaltet wurde, bot einen Überblick über aktuelle Ergebnisse der Neurowissenschaften. Eine viel beachtete Referentin war Dr. Karolien Notebaert aus Belgien, die erklärte, wie im Gehirn Selbstkontrolle erzeugt wird und wie Coachs diese Erkenntnis nutzen können.

Mit ihren Forschungen will Notebaert einen Beitrag dazu leisten, das Themenfeld Coaching inhaltlich wie methodisch voranzubringen. Die Mitglieder der International Coach Federation (ICF), dem nach eigenen Angaben größten internationalen Berufsverband professioneller Coachs, zeigten sich begeistert von der Arbeit der belgischen Wissenschaftlerin. „Wir erkennen die Neurowissenschaft immer mehr als wichtigen Ratgeber an“, erklärte Bernhard A. Zimmermann, Vorsitzender der deutschen ICF-Sektion. „Manche Erkenntnisse bestätigen auf

einer soliden wissenschaftlichen Basis das, was in der Vergangenheit durch Empirik erarbeitet wurde. Andere Entdeckungen fordern uns jedoch heraus, über bisherige Ansätze hinsichtlich der Verhaltensänderung eines Menschen neu nachzudenken.“

Dies sei ein wichtiger Schritt hin zur Professionalisierung von Coaching, so Zimmermann weiter, denn schließlich zeige ein Blick in die Vergangenheit, dass wissenschaftliche Erkenntnisse – zum Beispiel auf dem Feld der Medizin – bisweilen revolutionierende Veränderungen

hervorgebracht und einen wesentlichen Einfluss auf die Professionalisierung einer Berufsgruppe gehabt hätten. Die deutsche Sektion der International Coach Federation wird nach Zimmermanns Worten daher in Zukunft verstärkt den Dialog mit Neurowissenschaftlern suchen, um dem selbst gesteckten Ziel näherzukommen, die Weiterentwicklung der Coaching-Szene voranzutreiben. Im folgenden Doppelinterview äußern sich Notebaert und Zimmermann zum Wert der Hirnforschung für das Coaching am Beispiel des Themas „Selbstkontrolle“.

**Sommer-Universität.** In Wiesbaden trafen sich rund 100 Coachs, um sich mit Wissenschaftlern über die Bedeutung der Hirnforschung für das Coaching auszutauschen.



Fotos: Jürgen Bache, ICF Deutschland

**Einer Ihrer Forschungsschwerpunkte liegt auf dem Thema Selbstbeherrschung beziehungsweise Selbststeuerung. Um was geht es dabei genau?**

**Karolien Notebaert:** Selbststeuerung beziehungsweise Selbstbeherrschung ist die Fähigkeit, automatische Impulse zu Gunsten von Zielen zu unterdrücken, die weiter in der Zukunft liegen. Automatische Impulse können beispielsweise Emotionen, Gedanken oder ein Verlangen sein. In jedem Fall werden sie schnell und spontan erlebt. Wenn Ihr Chef Ihnen eine negative Rückmeldung gibt, wer-



**Dr. Karolien Notebaert**, Universität Leuven, Expertin für Willensstärke und Selbstkontrolle ([www.one-step-ahead.eu](http://www.one-step-ahead.eu))

den Sie spontan negative Emotionen wie Ärger, Enttäuschung oder Traurigkeit empfinden. Wenn wir dagegen gutes Essen sehen, empfinden wir automatisch ein Verlangen danach. Wir können diesen Impulsen nicht entkommen. Wann immer ein Impuls nicht im Einklang mit unseren langfristigen Zielen ist, entsteht ein Selbststeuerungskonflikt, der gelöst werden muss. Wenn wir Ärger über unseren Chef empfinden, können wir nicht im Einklang mit unseren Gefühlen schreien oder davonrennen, wenn es unser Ziel ist, den Job zu behalten. Diese Regulation von Gefühlen ist es, die ich als Selbststeuerung bezeichne.

**Welchen Einfluss hat die eigene Selbstbeherrschung auf die Entscheidungsfindung von Menschen?**

**Notebaert:** Selbstbeherrschung ist relevant in beinahe jeder Entscheidung, seien es ökonomische Entscheidungen, soziale oder persönliche. In einem Laden voller hochwertiger Fernsehgeräte empfinden viele Menschen den Impuls, sich ein solches Gerät zu kaufen, auch wenn der Preis außerhalb ihres Budgets liegt. Ein Mangel an Selbststeuerung beziehungsweise die Unfähigkeit, solche Impulse zu überwinden, hat schon viele Familien in finanzielle Nöte gebracht. Kooperation ist ein anderes Beispiel: Kooperationen verlangen zunächst eine Investition von uns,



**Bernhard A. Zimmermann**, 1. Vorsitzender der International Coach Federation Deutschland e.V. ([www.coachfederation.de](http://www.coachfederation.de))

sei es zeitlich, finanziell oder emotional. Dieser Umstand könnte uns das Gefühl geben, „ein solches Wagnis in unserem ach so beschäftigten Alltag“ nicht eingehen zu wollen, obwohl wir von einer Zusammenarbeit langfristig profitieren würden. Eine starke, gesunde Selbststeuerungsfähigkeit ist daher ein Schlüssel zu beruflichem und privatem Erfolg.

**Wie sieht Ihre Forschungsarbeit in diesem Bereich genau aus? Wie kann man bei diesem Thema wissenschaftliche Erkenntnisse erzielen?**

**Notebaert:** In erster Linie bin ich eine behaviorale Neurowissenschaftlerin. In meiner jüngsten Studie habe ich untersucht, welche Gehirnstrukturen an Entscheidungen, die Selbstbeherrschung erfordern, beteiligt sind und welche Prozesse

die Verbesserung der Selbstbeherrschung steuern. Die Ergebnisse zeigen, dass die automatischen Impulse von Gehirnstrukturen gesteuert werden, die bei positiven und negativen Emotionen eine Rolle spielen, beispielsweise das ventrale Striatum und die Amygdala. Diese Gehirnstrukturen besitzen einen sehr schnellen Aktivierungsschaltkreis, weshalb wir die Impulse automatisch verspüren.

Die Kontrolle dieser Impulse erfolgt durch den Präfrontalkortex, eine Gehirnstruktur mit langsamerer Reaktivität, die für ihre Beteiligung unsere Anstrengung erfordert. In einer neuen Studie untersuche ich die Unterschiede zwischen den Gehirnen von Personen mit guter und mit schlechter Selbststeuerung. Neben Studien im Bereich der Hirnforschung führe ich auch viele Verhaltensexperimente durch. Damit verfolge ich zwei Ziele: Zum einen will ich herausfinden, welche Interventionen und Trainings uns helfen können, ein Versagen unserer Selbstbeherrschung zu verhindern. Zum anderen geht es mir darum, unsere Selbstbeherrschung auf lange Sicht zu verbessern.

**Wenn man Ihre komplexe wissenschaftliche Arbeit einmal auf eine simple These herunterzubrechen versucht: Stehen wir Menschen uns einfach zu oft selbst im Weg?**

**Notebaert:** Haben Sie jemals in einem Streit überreagiert? Sind Sie nach einem stressigen Arbeitstag ungeduldiger mit Ihren Kindern umgegangen? Sind Sie oft abgelenkt, wenn Sie eine langweilige Arbeitsaufgabe erledigen müssen? Essen Sie Ihre Lieblingsschokolade, wenn Sie traurig sind? In all diesen Momenten gewinnen Ihre Emotionen die Oberhand und bringen Sie dazu, sich selbst im Wege zu stehen, wenn wir versuchen, einen Streit zu schlichten, eine geduldigere Mutter oder ein geduldigerer Vater zu sein oder abzunehmen. Die Regulation negativer Emotionen auf eine gesunde, konstruktive Weise ist der zentrale Aspekt der Selbststeuerung. Eine kürzlich erschienene Studie hat gezeigt, dass wir etwa während eines Fünftels unserer wachen Zeit mit Selbststeuerungskonflikten zu kämpfen haben. Das Problem daran ist, dass wir diese Konflikte oft nicht als solche erkennen. →

→ **Herr Zimmermann, Ihr Verband sucht bewusst die Nähe zu den Neurowissenschaften. Warum?**

**Bernhard A. Zimmermann:** Ein Teil der Mission der International Coach Federation bezieht sich auf die Förderung der Wissenschaft, um die Professionalisierung von Coaching voranzutreiben. Die rasant voranschreitende Verbesserung der Methoden zur Untersuchung verschiedenster Gehirnareale und deren Vernetzung ermöglicht es Wissenschaftlern, die Funktionalitäten, Verknüpfungen und Steuerungsmechanismen innerhalb unserer Gehirne besser zu verstehen und zu erklären.

Manche Erkenntnisse bestätigen auf einer soliden wissenschaftlichen Basis das, was in der Vergangenheit durch Empiriker erarbeitet wurde. Andere Entdeckungen wiederum fordern uns heraus, über bisherige Ansätze hinsichtlich der Verhaltensänderung eines Menschen neu nachzudenken. Natürlich sind die Neurowissenschaften nicht die einzige Wissenschaft, die eine hohe Relevanz für die Arbeit als Coach hat: Sowohl die Psychologie als auch die Sozialwissenschaften haben ebenfalls wesentlichen Einfluss, wenn es um bestehende oder neue Coaching-Ansätze geht.

**Die ICF Deutschland hat in diesem Jahr erstmals ihre „Summer University“ ausgerichtet – eine Veranstaltung, bei der die Themen Coaching und Neurowissenschaften miteinander verknüpft wurden. Welche Erkenntnisse haben Sie hierbei für sich gewinnen können?**

**Zimmermann:** Gerade zum Thema Selbststeuerung beziehungsweise Selbstbeherrschung konnte ich für mich als Coach sehr konkrete Ansatzpunkte hinsichtlich der Hypothesenbildung bei verschiedenen Coaching-Aufträgen, an denen ich derzeit arbeite, ableiten. Für Teile meiner bisherigen, vornehmlich auf meiner Intuition aufgebauten Hypothesen konnte ich durch die wissenschaftlich fundierten Erkenntnisse in puncto Selbststeuerung ein solides Praxis-Know-how aufbauen. Durch ein tieferes Verständnis der Mechanismen, die der Selbststeuerung zugrunde liegen, haben sich für mich weitere Interventionsfelder ergeben, wodurch das Coaching insgesamt noch effektiver wurde.

**Welche Vorteile haben Coachs und auch die Coachees von den neuen neurowissenschaftlichen Erkenntnissen? Wie bringen diese vor allem die Personalchefs in den Unternehmen und die Führungspersönlichkeiten in der Linie weiter?**

**Notebaert:** Ein genauer Einblick, was in bestimmten Situationen in unserem Gehirn geschieht, hilft uns zu erkennen, welche Verhaltensstrategie eine höhere Chance für eine positive Veränderung in einem Menschen bietet. Aus der Forschung wissen wir nun, dass unsere Kapazität zur Selbstbeherrschung begrenzt ist: Wenn man bedenkt, dass wir ungefähr drei bis vier Stunden am Tag damit verbringen, Selbststeuerung auszuüben, finden wir uns häufig in einem Zustand wieder, in dem wir nicht über genügend Selbstbeherrschung verfügen, um mit uns selbst und anderen zurechtzukommen. Dieser Zustand, den auch HR- und Führungsverantwortliche kennen sollten, wird auf Englisch „Ego-Depletion“ genannt.

In anspruchsvollen Situationen zu arbeiten, verlangt ein hohes Maß an Selbststeuerung. Das bedeutet, dass Mitarbeiter sich häufig im Zustand der „Ego-Depletion“ befinden. Ein Teammitglied, das aufgrund eines Mangels an Selbstbeherrschung nicht genügend leistet, wird man ab einem bestimmten Punkt nicht mehr mit der Aussicht auf einen finanziellen Bonus oder mit dem Hinweis auf die Wichtigkeit des Projekts motivieren können. Als Führungskraft ist es meiner Meinung nach daher unerlässlich, den Zustand der „Ego-Depletion“ in einem Team zu erkennen und möglichst zu vermeiden. Schließlich muss der HR-Verantwortliche wissen, wie „Ego-Depletion“ neutralisiert werden kann und sich die Selbststeuerungsressourcen in seinem Team fördern lassen, denn nur dann kann das Team sein volles Potenzial entfalten. Nicht zuletzt ist das Wissen rund um die Selbststeuerung ein unerlässlicher Bestandteil von Präventionsprogrammen gegen Burn-out.

**Zimmermann:** Ich bin überzeugt, dass Coachs mit den neuesten Erkenntnissen aus den Neurowissenschaften sowohl in der Hypothesenbildung als auch in ihren Coaching-Interventionen neue Wege beschreiten können. Hierzu gehört aber

auch der Mut, sich selbst zu hinterfragen und bewährte Rezepte infrage zu stellen. Nehmen wir zum Beispiel das von Dr. Notebaert erwähnte Phänomen der „Ego-Depletion“: Ein Coach sollte sich die Frage stellen, ob er seinem Coachee mit mehreren halbstündigen Gesprächen vielleicht effizienter helfen kann als mit dreistündigen Sitzungen. Erst recht, wenn man bedenkt, dass einige Coachees im allgegenwärtigen erhöhten Leistungsdruck möglicherweise nahe an der Grenze zur „Ego-Depletion“ sind und somit auch an der Grenze der eigenen Veränderungsfähigkeit, für die mitunter eine gehörige Portion Selbststeuerung benötigt wird.

**Dr. Notebaert, Sie sind selbst auch als Coach tätig und sagen: Selbstbeherrschung kann man lernen. Verraten Sie uns Ihr Rezept?**

**Notebaert:** Kurz zusammengefasst bestehen diese Trainings aus drei Teilen. Zunächst ist es notwendig, dass man Selbststeuerungskonflikte im Alltag als solche erkennt. Dies bedeutet in erster Linie, sich selbst hinsichtlich der eigenen spontanen Emotionen und Verhaltensweisen zu verstehen. Als Zweites ist es wichtig zu lernen, welche Strategien am besten wirken, um Selbststeuerungskonflikte aufzulösen und vor allem negative Emotionen zu regulieren. Die Neurowissenschaft konnte hierfür einige erfolgreiche Strategien aufzeigen, die allerdings den Präfrontalkortex erfordern, auf den wir im Zustand der „Ego-Depletion“ jedoch nicht zurückgreifen können.

Zum Glück gibt es aber mittlerweile auch Strategien, die erfolgreich Emotionen regulieren und hierbei nicht auf den Präfrontalkortex angewiesen sind, die also auch unter hohem Stress funktionieren. Der letzte Teil meines Trainings basiert auf aktuellen wissenschaftlichen Studien, die zeigen, dass ganz unterschiedliche Akte der Selbstkontrolle dasselbe neuronale Netzwerk beanspruchen. Daher sollten wir dieses Netzwerk in Zeiten, in denen wir gut erholt und kontrolliert sind, trainieren, um uns für jene Momente, in denen unsere Selbstkontrolle in Gefahr ist, eine bessere Strategie zuzulegen.

**Interview: Micha Spannaus ●**

check  it!

[www.anbietercheck.de/personal](http://www.anbietercheck.de/personal)

# Personal

**Check it!** Die Marktübersicht für den gesamten HR-Bereich mit allen relevanten Softwareanbietern, Personaldienstleistern und Stellenmärkten. Recherchieren und finden Sie bequem Produkte und Dienstleistungen die zu Ihnen passen. **Jetzt kostenlos informieren!**

# Coaching-Prominenz trifft sich in Erding

**VORBERICHT.** Unter dem Motto „Zwischen Königsweg und Irrweg“ veranstaltet die Hochschule für angewandtes Management in Erding vom 20. bis 21. Februar 2014 ihren ersten Coaching-Kongress ([www.coaching-kongress.com](http://www.coaching-kongress.com)). 34 Referenten geben mit Vorträgen, Workshops und Live-Coachings Einblicke in ihr Coaching-Verständnis.



Foto: Pichler

**Dr. Björn Migge.** Sein Workshop „Schema-Coaching“ ist nichts für Anfänger. Für Profis gibt es solide Methodenintegration.

Der Hochschule für angewandtes Management, Fakultät für Wirtschaftspsychologie, ist es gelungen, eine Vielzahl bekannter Coaching-Experten unter einem Dach zu versammeln ([www.coaching-kongress.com](http://www.coaching-kongress.com)).

Als Keynote-Speaker tritt zum Beispiel Siegfried Greif, Psychologieprofessor an der Universität Osnabrück, auf. In seiner Rede will er die Grundlagen von 50 Coaching-Ausbildungen verschiedener Länder vergleichen. „Bei genauer Betrachtung sind manche Coaching-Ausbildungen als pseudowissenschaftliche Konzepte einzuordnen, weil sie in ihrem Marketingauftritt den irreführenden Eindruck erwecken, dass sie auf wissenschaftlichen Theorien und Forschungen

beruhen“, sagt Greif. An exemplarischen Beispielen will er zeigen, wie Coaching zum Vorteil der Klienten Anschluss an praktisch nützliche wissenschaftliche Erkenntnisse und Entwicklungen finden kann. „Die Hoffnung besteht, dass die jüngste, dritte Coaching-Generation sich durch stärkere wissenschaftliche Fundierung und durch nachweisbar wirksame Methoden profiliert.“ Die Ziele seines Vortrags: Selbstreflexion über das eigene Coaching-Konzept und dessen theoretische Fundierung.

Eine weitere Keynote-Speakerin ist die Diplom-Psychologin Monika Wastian. Sie fordert Personalentwickler auf, die Qualität der Coach-Auswahl zu verbessern. Sie will (gestützt auf Ergebnisse aus unserem Forschungsprojekt „Qualitätssicherung im Coaching“) zeigen, wie sich verhaltensbasierte Kompetenzen bei der Coach-Auswahl systematisch überprüfen lassen und wie weit die Systematisierung und Standardisierung bei der Coach-Auswahl gehen kann und soll. Das Ziel ihres Vortrags: Personalentwickler bekommen Möglichkeiten zur Verbesserung der Coach-Auswahl aufgezeigt. Coaches erhalten Anregungen zur Entwicklung ihrer Coaching-Kompetenz.

Weitere Keynote-Speaker sind Daniela Brandt (Coaching bei der Thomas Cook AG) und Dr. Annelen Collatz (Coaching von Topmanagern). Zum Abschluss wird noch Dr. Wolfgang Looss, der Pionier des Coachings in Deutschland, das Wort ergreifen. Er verspricht eine „respektlos-wohlwollende Bestandsaufnahme“ der Spielarten, in denen der Coaching-Zirkus stattfindet. „Die vielfältigen Versuche, in der Selbstinszenierung den potenziellen

Kunden immer ähnlicher zu werden, verführen zu allerlei Marketing-Manövern, die der Handwerklichkeit des Beratens abträglich sind und dennoch nicht bei der Herausbildung professioneller Identitäten helfen“, warnt Looss. Das Ziel des Vortrags: Einen Metablick auf die Profession werfen.

## 24 Workshops in zwei Tagen

Zusätzlich werden an den zwei Tagen 24 Workshops veranstaltet – zum Beispiel tritt Dr. Björn Migge, Minden, auf, um seine neue Methode des „Schema-Coachings“ vorzustellen („Wie tiefe innere Muster unseren Lebensweg bestimmen“). Schemata sind verankerte Muster gedanklicher, emotionaler, handlungsorientierter Erregung. Sie werden durch Triggerreize aktiviert und führen wiederholt zu Situationen, die als „Fettnäpfchen“ wahrgenommen werden.

Weitere Workshops werden zum Beispiel durchgeführt von: Professor Heidi Möller, Universität Kassel („Weibliche Führungskräfte und ihre inneren Erfolgsverhinderer“), Professor Eric Lippmann („Erfahrungen mit zwei Masterlehrgängen“), Martina Schmidt-Tanger („Coachen statt klonen“), Professor Axel Koch (der Autor der „Weiterbildungslüge“ zum Thema „Transfer-Coaching“), Dr. Rolf Meier („Warum der Coach im Coaching-Prozess eine untergeordnete Rolle spielt“), Cora Besser-Siegmund („Wingwave-Coaching“), Professor Jutta Heller („Resilienz-Coaching“) sowie Kirsten Dierolf („Lösungsfokussiertes Coaching“ mit Live-Demo).

Martin Pichler ●

# Themen im Februar

DIE AUSGABE 02/2014 ERSCHEINT AM 31. JANUAR 2014

AKADEMIE HEILIGENFELD

## Gesund führen immer wichtiger

Vom Burn-out zerrissene Gesichter - dieses Kunstwerk begrüßte die Besucher des Kongresses „Wirtschaft + Gesundheit 2012“ in Bad Kissingen, der von der Akademie Heiligenfeld veranstaltet wurde. In diesem Jahr steht der Kongress unter dem Motto „Burn-out und Resilienz“ (22. bis 25. Mai). Im Vorfeld berichten wir über den Trend zu „gesunder Führung“.



OTTO SCHARMER

### „Emerging Future“

MIT-Wissenschaftler Otto Scharmer (Foto), der Erfinder der „Theorie U“, hat im letzten Sommer in den USA ein neues Buch veröffentlicht. Es heißt „Leading from the emerging future“ und will den Weg zu einem ganzheitlicheren Bewusstsein ebnet.



MARTIN WEHRLE

### Kreativer intervenieren

Anlässlich der „Coaching-Tage“ in Westerland hat der Karriere-Coach und Bestsellerautor Martin Wehrle (im Foto links) von seinen Coaching-Kollegen nachdrücklich einen kreativeren Einsatz der (gängigen) Coaching-Tools verlangt. Wir bringen Beispiele.



## IMPRESSUM

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

Herausgeberbeirat  
Helmut und André Jünger



Herausgeber  
Reiner Straub

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

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

### Autoren dieser Ausgabe

Dr. Reiner Czichos, Dr. Tanja Fandel-Meyer, Sabrina Felsky, Max U. Gissler, Boris Grundl, Anita von Hertel, Dr. Christoph Meier, Dr. Lutz Michel, Gudrun Porath, Dr. Lars Satow, Micha Spannaus, Dr. Elmar Willnauer

### Grafik/Layout

Maria Nefzger, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG

### Verlag

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

### Titelbild

Martin Pichler

### Druck

Firmengruppe Appl, Echter Druck GmbH  
Delpstraße 15, 97084 Würzburg

### Anzeigen

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

Anzeigenschluss: 4 Wochen vor Erscheinen

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

### Abonnentenservice

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

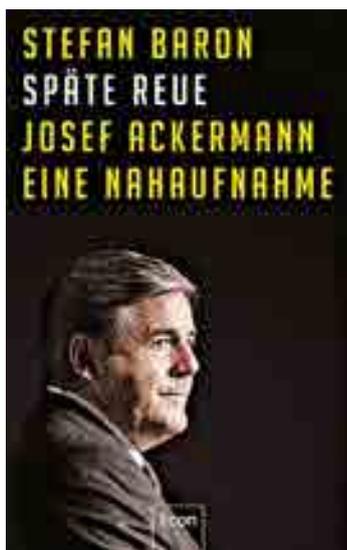
### Erscheinungsweise

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

## HAUFE.

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

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



**Stefan Baron:**

Späte Reue: Josef Ackermann – eine Nahaufnahme,  
Econ, Berlin 2013, 304 Seiten, 24,99 Euro

Ackermann-Porträt

## Charakterstudie und Chronologie der Krise

Der Titel von Stefan Barons Buch „Späte Reue“ mag vielleicht etwas in die Irre führen: Dies ist keine Apologie für den ehemaligen Deutsche-Bank-Chef Josef Ackermann, der während und nach der Finanzkrise die Rolle der Banker reflektierte und in der Öffentlichkeit Selbstkritik übte. Das Buch hat auch nicht den Anspruch, eine Biografie des Bankers zu sein. Es enthält zwar ein biografisches Kapitel („Der Kompass fürs Leben“), in dem Baron die Entwicklung Ackermanns vom Buben „Seppi“ aus der Gemeinde Mels in der kleinen Schweiz hin zum mächtigen Oberbanker „Joe“ in der großen Finanzmetropole Frankfurt am Main nachzeichnet. Aber vor allem gibt „Späte Reue“ Aufschluss darüber, wie Banker Banken in die Krise manövrierten und das Vertrauen in die Finanzbranche verspielten. Baron, ehemaliger Chefredakteur der Wirtschaftswoche, beschreibt darin seine fünf Jahre als Kommunikationschef der Deutschen Bank, in denen er eng mit dem Bankchef zusammenarbeitete. Die Handlung erstreckt sich über Barons Amtszeit, vom Beginn der Bankenkrise im Jahr 2007 bis zum 30. Mai 2012, der auch Ackermanns letzter Tag bei der Deutschen Bank ist. Die Erzählung ist sowohl Chronologie der Krise als auch Charakterstudie eines Machtmenschen: Der Autor gibt zum einen einen umfassenden Überblick über die Entstehung und den Verlauf der Bankenkrise, der deswegen besonders ist, weil er sie aus einer internen Perspektive erzählt. Zum anderen zeigt er den Arbeits- und Führungsalltag eines Mächtigen und wie dieser angesichts der Krise seine Marschrichtung ändert. Der Banker soll dabei auch als Mensch gezeigt werden, und erwartungsgemäß kommt er ziem-

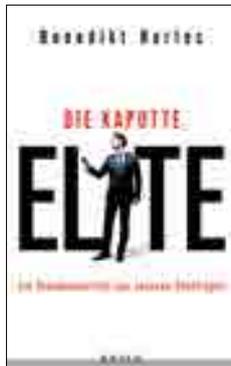
lich gut weg in der Beschreibung seines ehemaligen Kommunikationschefs. Nicht umsonst weist dieser in seiner Einleitung darauf hin, dass es letztlich dem Leser überlassen sei zu beurteilen, inwieweit es ihm geglückt ist, eine kritische Distanz zu wahren. Es gelingt Baron nicht immer: etwa, wenn er Ackermann am Ende zum „Staatsmann“ befördert oder ihn bei der Beschreibung seines Werdegangs mit Heidi vergleicht. Oder wenn er davon spricht, dass die Metamorphose des Josef Ackermann vom Saulus zum Paulus eigentlich eine „Retromorphose“ zurück zur Wertewelt des kleinen „Seppi“ ist. Größtenteils beweist der Autor aber einen kritischen Blick. Und ob Saulus oder Paulus, Seppi oder Joe, späte oder keine Reue: Eine lohnenswerte Lektüre ist dieses Buch allemal.

### AUTOR

**Stefan Baron**

hat Volkswirtschaft, Politologie und Sozialpsychologie studiert. Er arbeitete für den Spiegel und danach 16 Jahre lang als Chefredakteur der Wirtschaftswoche. Von 2007 bis 2012 war er Kommunikationschef bei der Deutschen Bank.

## Kaputte Elite durch Gehirnwäsche und Bulimielernen



Benedikt Herles proklamiert eine „Krise des Managements“ und berichtet von zwei Fronten: den Business Schools, die eine kaputte Elite mittels Gehirnwäsche und sogenanntem „Bulimielernen“ (sich so schnell wie möglich so viel Wissen wie möglich ins Gehirn stopfen, auch wenn es nicht lange vorhält) heranzüchten, und die Unternehmen, in denen nur die Karriere machen, die nach

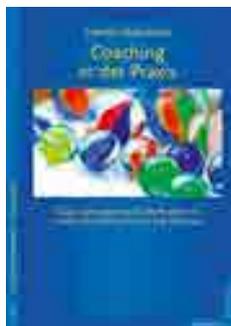
dem Motto „Head down and deliver“ 100-Stunden-Wochen absolvieren. Eigenes Denken, Kreativität, Innovationskraft: Fehlanzeige. Herles, der selbst über einen Business-School-Abschluss und Erfahrung bei einer Unternehmensberatung verfügt, zeichnet ein düsteres Bild der aktuellen Führungskultur. Am Ende gibt es immerhin einen Lichtblick: im Kapitel „Traum von neuen Eliten“ formuliert er Ansätze,

wie es besser laufen kann: indem man etwa geisteswissenschaftliche Inhalte in BWL- und VWL-Studium integriert, das Humboldtsche Bildungsideal lebt und Menschen statt Zahlen ins Interesse rückt.

### **Benedikt Herles:**

**Die kaputte Elite: Ein Schandensbericht aus unseren Chefetagen**, Knaus, München 2013, 176 Seiten, 16,99 Euro

## Coachingmethoden mit maximalem Praxisbezug



Sabine Prohaskas Buch „Coaching in der Praxis“ bietet sieben Kapitel zu Themen, die die Arbeitswelt bewegen: unter anderem „Karriere-Coaching“, „Konflikt-Coaching“ sowie „Stressbewältigung und Burnout“; ein Zusatzkapitel befasst sich mit dem Thema „Humor im Coaching“. In allen Kapiteln bieten Prohaska und ihre fünf Co-Autoren Tipps und Übungen mit detaillierten Angaben zu Ziel und Dauer sowie Ablaufbe-

schreibungen. Fallbeispiele zeigen, wie diese Übungen in der Praxis funktionieren und evaluiert werden können. Zudem gibt es einen Exkurs zu dem Thema, wie ein (angehender) Coach gute Fragen stellt, sowie die wiederholte Erinnerung daran, sich nicht mit der eigenen Meinung in Entscheidungen des Coachees einzumischen. Zielgruppe sind Coaches, die noch wenig Erfahrung haben, aber auch erfahrenere Coaches werden

hier sicher noch die eine oder andere Anregung finden. Prohaskas Ziel war es, Methoden zusammenzustellen, die in der Praxis schnell und einfach angewendet werden können. Dieser Wunsch ist von künftigen Coaches an sie herangetragen worden. Das Buch erfüllt diesen Anspruch.

### **Sabine Prohaska:**

**Coaching in der Praxis**, Junfermann, Paderborn 2013, 128 Seiten, 15,90 Euro

## 24 Tools für mehr Alltagsintelligenz



Marion Lemper-Pychlau und Sonja Schneider-Blümchen stellen in ihrem Buch „Alltagsintelligenz“ 24 Tools zusammen, die helfen sollen, den Alltag erfolgreich zu meistern. Unterteilt sind die Tools in solche für ein starkes Ich, für gute Beziehungen und für erfolgreiches Arbeiten. Die übersichtlich gestalteten Kapitel bauen nicht chronologisch aufeinander auf, sondern sind so konzipiert, dass

sie unabhängig voneinander je nach Bedarf bearbeitet werden können. Und arbeiten soll der Leser: Ein Arbeitshandschuh dient als Symbol für all die Passagen, bei denen man selbst aktiv werden soll. Ein Hammer zeigt, welche Kerninhalte dem Leser eingehämmert werden sollen. Dazu gibt es viele Beispiele aus der langjährigen Coaching-Praxis der beiden Autorinnen. Die Übungen sind eine gute An-

regung, mit deren Hilfe sich der Leser selbst erste Fragen zur Orientierung stellen kann. Wer anschließend zusätzliche Interaktion zum Thema sucht, kann per Blog mit den Autorinnen in Kontakt treten.

### **Marion Lemper-Pychlau und Sonja Schneider-Blümchen:**

**Alltagsintelligenz: 24 Tools für Ihren täglichen Erfolg**, Springer-Gabler, Wiesbaden 2013, 259 Seiten, 19,99 Euro



# Gruppendynamik darf Veränderungen nicht torpedieren

„Ich bin Change-Profi. Mein Vorname ist ‚Change‘, mein Nachname ‚Management‘. Jeden Morgen stehe ich mit einem anderen Fuß zuerst auf.“ Leere Sätze, auswendig gelernt, nichtssagend. Jeder weiß, wie wichtig Fähigkeit und Wille zum Wandel sind. Doch primär sehnen wir uns nach

„**Im Umbruch nutzen die Unzufriedenen ihre Macht, um die Angsthasen aufzuwiegeln. Im Untergrund wird hinterlistig Sand ins Getriebe gestreut.**“

Beständigkeit. Deshalb klingt unser Bekenntnis zum Neuen oft so aufgesetzt. Klar gibt es Menschen mit dem Wandel im Blut. Doch oft wird unterschätzt: Jede Veränderung hat eine enorme emotionale Komponente. Sie erschüttert Gewohnheiten und gefährdet unser Sicherheitsgefühl. Dass so viele Change-Projekte kläglich scheitern, liegt selten an der Strategie, sondern an emotionalen Belastungen. Menschen sind zerbrechlich. Das gilt auch für die scheinbaren „Tough Guys“. Nicht nur die jüngsten Managersuizide in der Schweiz machen das tragisch deutlich. Jeder balanciert auf seinem eigenen Dachfirst. Wird unsere Welt zu sehr erschüttert, verlieren wir das Gleichgewicht. Deshalb ist es viel wichtiger, Mitarbeiter im Wandel emotional zu führen, als ihren Kopf mit Zahlen, Daten und Fakten zuzuschaufeln. Wie meinte Niccolò Machiavelli so treffend: „Wer Neues schaffen will, hat alle zu Feinden, die aus dem Alten ihren Nutzen ziehen.“ Wer Transparenz im „Change“ anstrebt, hat viele Nebelbombenwerfer gegen sich. Warum sonst verschlechtert sich die PKW-Elektronik trotz Synergie, wenn zwei Automobilriesen fusionieren? „Wenn die Hirten sich streiten,

merkt man es dem Käse an“, sagt William Basie und er spricht damit aus, was wir alle wissen. Emotionen im Umbruch zu ignorieren provoziert Rudelbildung. Die Unzufriedenen nutzen die neue Macht, um die Angsthasen aufzuwiegeln. Nach außen wird der Wandel besungen, im Untergrund hinterlistig Sand ins Getriebe gestreut. Deshalb müssen Führungskräfte nicht nur ihre Mitarbeiter, sondern auch deren Beziehungen untereinander kennen: Welche Gruppen haben welche Interessen? Nur so können Chefs die Change-Guerilla entschärfen, bevor alle Zahnräder knirschen. Sind Sie eher Ergebnis- oder Beziehungsmensch? Keins von beiden ist „besser“, beides wichtig, je zu seiner Zeit. Behalten Sie zwischen diesen Polen Ihre goldene Mitte im Blick – eine hohe Kunst! Der erste Typ vergewaltigt den Menschen zur Maschine. Der soll funktionieren, und wenn er Mist baut, wird gnadenlos angeklagt. Der andere deckt im Zweifel das Versagen seiner vermeintlichen Freunde. Kluge Führungskräfte wissen aus sich heraus recht genau, wann Ergebnisse und wann Beziehungen gefragt sind. Diese Stärke löst den scheinbaren Konflikt zwischen Kapital und Mensch auf. Und wenn einer andauernd querschießt? Bevor Ihr Reptilienhirn den künftigen Exmitarbeiter ausrufen möchte, versuchen Sie, ihn einzufangen: Eng ran und stark in die Pflicht nehmen! Sein Querschießen kann ein Schrei nach intensiverer Führung sein. Wenn alles nichts hilft? Als Führungskraft müssen Sie beides können – verbinden und trennen. Einer muss gehen, und Sie entscheiden, wer. Besser lassen Sie es gar nicht erst so weit kommen. Stellen Sie in Change-Projekten die emotionale Komponente ins Zentrum Ihrer Aufmerksamkeit. Das ist professionell!

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 neues Buch heißt: „Die Zeit der Macher ist vorbei. Warum wir neue Vorbilder brauchen.“ (Econ Verlag, 2012, 304 Seiten, 19,99 Euro). [www.borisgrundl.de](http://www.borisgrundl.de) und [www.diktatur-der-gutmenschen.de](http://www.diktatur-der-gutmenschen.de)

# PERSONAL2014

## Fachmessen für Personalmanagement

Insgesamt über 500 Aussteller  
250 Vorträge | 6 Keynotes  
mehr als 8.000 Fachbesucher

**06.-07. Mai 2014**  
**CCH Hamburg**

**20.-21. Mai 2014**  
**Messe Stuttgart**

people performance technology®

**Twitter:**  
**#Pnord14**

**www.personal-messe.de**

**Twitter:**  
**#Psued14**

Für Geschäftsführer, Personalentscheider und Personalexperten, ITK-Bereichs -und Gruppenleiter sowie Trainer & Coaches.

In Stuttgart zeitgleich und im Preis inbegriffen



4. europäische Fachmesse für betriebliche Gesundheitsförderung und Demografie

Mit freundlicher Unterstützung von

**HRM.de**

Netzwerken Sie mit uns!



Medienpartner



personalmagazin



**Sparen Sie 40%**  
bei Online-Registrierung!



„ Ich schätze, 50 Prozent der oberen Führungskräfte in Deutschland sind Fehlbesetzungen, weil sie viel zu narzisstisch oder machiavellistisch veranlagt sind. “

**Prof. Dr. Dieter Frey**, Wirtschaftspsychologe an der Ludwig-Maximilians-Universität München, in einem Vortrag auf dem „Akademie-Symposium 2013“ der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft.

„So wenig wie möglich sitzen. Keinem Gedanken Glauben schenken, der nicht im Freien geboren ist.“

**Friedrich Nietzsche**, zitiert von **Dr. Christian Zippel**, Personal Trainer und Philosoph, in seinem neuen Buch „Leider geil, fett und faul“, Komplett-Verlag, Oktober 2013

„Für mich war lesen das, was einem Gefangenen eine Feile ist. Ich habe mir mit Büchern einen Weg in das Leben gesucht, das ich lieber führen wollte als das Leben, das meine Eltern für mich vorsahen.“

**Denis Scheck**, Literaturkritiker, in der Zeitschrift „Korpus“ Nr. 2/2013

„Der Anspruch fehlerfrei zu handeln, ist gut. Aber er muss begleitet sein von der Einsicht, dass dies fast nicht möglich ist.“

**Urs Meier**, Fußballschiedsrichter, über die perfekte Entscheidung in der „Süddeutschen Zeitung“ vom 26. Oktober 2013

„Die Aufgabe des Chefs ist es, seine Angestellten zu begeistern – nicht für das Produkt, nicht für das Unternehmen, sondern für eine Vision. Die Menschen produzieren dann keine Seife, sondern Sauberkeit, kein Auto, sondern Mobilität.“

**Jörg Knoblauch**, Mittelstandsberater, in der „Stuttgarter Zeitung“ vom 26. Oktober 2013

„Zu viel Optimismus ist sicher das häufigste Problem von Managern. Optimisten werden eher Führungskräfte als Pessimisten.“

**Daniel Kahnemann**, Psychologieprofessor und Nobelpreisträger, im „Handelsblatt“ vom 4. Oktober 2013

„Wer über sein Gehalt nicht verhandelt, gerät in den Verdacht, auch seine Leistung nicht zu steigern. Produkte im Laden kosten ja auch mehr, wenn sie besser werden.“

**Martin Wehrle**, Karriereberater, in der „Süddeutschen Zeitung“ vom 19. Oktober.

„Ich trinke nicht mal Kaffee. Über mangelnde Produktivität kann ich mich trotzdem nicht beschweren. Mein Doping besteht aus Lust an meiner Arbeit.“

**Sebastian Sattler**, Soziologe an der Uni Bielefeld, in einem Interview mit der „Süddeutschen Zeitung“ vom 9. November 2013

„Psychologen sind in der Regel die besseren Psychotherapeuten. Eine durchschnittliche Masterarbeit bei den Psychologen hat schon mehr Substanz als eine medizinische Doktorarbeit.“

**Jürgen Margraf**, Psychologieprofessor an der Ruhr-Universität Bochum und Präsident der Deutschen Gesellschaft für Psychologie, in der Zeitschrift „Psychologie heute“, Dezember 2013.

check  it!

[www.anbietercheck.de/e-learning-software](http://www.anbietercheck.de/e-learning-software)

# E-Learning-Software

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

ars  navigandi

Skills  soft

Neu!



Nur 98,- € zzgl. MwSt.

## Jetzt können Sie abrechnen

Machen Sie sich **Fit für Reisekosten 2014**:

- > Erfahren Sie im **Online-Seminar** alles Wissenswerte zur Reform und den Gestaltungsmöglichkeiten für die Praxis
- > Prüfen Sie Ihr Wissen im enthaltenen **e-Training** indem Sie Fragen zum Thema beantworten
- > Setzen Sie die Änderungen zu den Reformthemen mit dem integrierten **Rechner** und den **Arbeitshilfen** korrekt in der Praxis um



Jetzt fit machen unter:  
[www.haufe.de/reisekosten2014](http://www.haufe.de/reisekosten2014)

Oder rufen Sie an: 0800 72 34 244 (kostenlos)

**HAUFE.**