



wirtschaft weiterbildung

03_11

www.wuw-magazin.de
11,90 Euro

Ausbildung_Berufsbegleitend zum HR-Master s. 28

Fischer-Epe_Was „systemisch“ im Coaching bedeutet s. 34

E-Learning_Die beste Learntec seit Langem s. 48

Die Zukunft des Lernens

Wie wir mit dem Handy Wissen erzeugen werden s. 18

Prof. Steve Wheeler,
Internet-Punk und
Web-3.0-Guru, denkt
nicht nur quer, sondern
auch weit voraus.





WAS MAN NOCH NICHT IM KOPF HAT ...

FACHMESSE
PERSONAL &
WEITERBILDUNG

19. DGFP-KONGRESS:
PERSONALMANAGEMENT
INTEGRIERT
individuell – flexibel – vielfältig

WILLKOMMEN IN WIESBADEN
08. /09. JUNI 2011

Fachbesucher-Registrierung unter www.personalundweiterbildung.de/Anmeldung



DGFP
KONGRESS | MESSE

Zukunft
im Kopf.

Tigermutter

Systemisch I. Ein Highlight des Hefts, das Sie gerade in Händen halten, ist sicherlich jener Artikel (ab Seite 34), in dem für Klarheit gesorgt wird, dass Coaching viel mehr sein sollte als nur „systemisch“. Dieses heiße Eisen angepackt zu haben, dafür muss man die Autoren loben. Trotz der unbestritten großen Bedeutung des systemischen Ansatzes stellt sich die Frage: Wer würde sich noch „systemischer Coach“ nennen, wenn er wüsste, dass er damit zu verstehen gibt, dass er an seinem Vorgehen orientiert ist und nicht am Klienten?

Systemisch II. Darauf hinzuweisen, dass ein Coaching-Verständnis nicht nur systemisch sein sollte, heißt nicht, grundsätzlich Kritik am systemischen Denken zu üben. Ganz im Gegenteil. In der aktuellen Diskussion um die Erziehungsmethoden der „Tigermutter“ (Seite 6) zeigt sich, dass die „systemische“ Pädagogik sehr einleuchtende Gegenargumente zum Drill-Regime autoritärer Eltern liefern kann. Um in dem ganzen Durcheinander zum Thema Erziehung, das derzeit von den Medien produziert wird, einen klaren Kopf zu bewahren, lohnt es sich, Rolf Arnolds systemisch fundiertes Buch „Aberglaube Disziplin“ (Carl Auer Verlag, 2007) zur Hand zu nehmen. Schnell werden sich folgende Fragen aufdrängen: Wollen wir wirklich, dass unsere Kinder lernen, dass ihr Erfolg einzig von ihrer Disziplin und ihren antrainierten Leistungen abhängt? Dass sie nicht ihren eigenen Weg gehen sollen, sondern einen, den andere (Eltern?) vorgesehen haben? Dass nie ihr Verhalten kritisiert wird, sondern immer gleich der ganze Mensch? Dass sie nur akzeptiert werden, wenn sie Spitzenleistungen bringen?







Viele gute Inspirationen durch unser neues Heft wünscht

Martin Pichler, Chefredakteur



Von der Qualifizierung einzelner Mitarbeiter bis zur strategischen Unterstützung der Personal- und Organisationsentwicklung – alles für Ihre Zukunft:

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

Wie viel kann ein Kind ertragen?



Viele Kinder in den ärmsten Ländern der Welt leiden unter Armut und Ausbeutung. Werden Sie Kindernothilfe-Pate und schenken Sie ihrem Patenkind Zukunft – durch Bildung, Gesundheit und Stärkung seiner Familie.

Rufen Sie uns an – wir informieren Sie gern näher über das Thema Patenschaft:

0203.7789-111

www.kindernothilfe.de



KINDER NOT HILFE



Ja, ich interessiere mich für eine Patenschaft!

Bitte schicken Sie mir einen unverbindlichen Vorschlag für ein Patenkind.

Name, Vorname

Straße und Hausnummer

PLZ und Ort

Kindernothilfe e.V.
Düsseldorfer Landstraße 18e
47249 Duisburg
www.kindernothilfe.de



titelthema Professor Steve Wheeler entwarf eine Vision, wie wir in Zukunft lernen werden. „wirtschaft + weiterbildung“ traf den Internet-Guru auf der Learntec 2011 in Karlsruhe.

06 blickfang

aktuell

08 Nachrichten

Neues aus der Weiterbildungsbranche

13 w+w-Toolbox

Praxistipps: Assessment-Center optimieren

menschen

16 Der HR-Berater des Mittelstands

PE-Profi Dr. Wolfgang Feige, Compamedia, entwickelt strategische Personalkonzepte für „TOP-JOB“-Teilnehmer

titelthema

18 Die Zukunft des Lernens

Die Bedeutung des informellen Lernens wird zunehmen. Mobiltelefone und insbesondere Twitter werden die Menschen in die Lage versetzen, jederzeit Wissen zu erschaffen.

fachbeiträge

24 Der US-Weiterbildungsmarkt wächst um zwei Prozent

Bersin-Umfrage: US-Unternehmen investieren wieder in Weiterbildung – vor allem informelle Lernlösungen liegen im Trend

28 Master für Personaler

MBA-Expertin Bärbel Schwertfeger gibt einen Überblick über deutsche und internationale HR-Master-Studiengänge



28

fachbeiträge Deutsche und internationale HR-Master-Studiengänge im Überblick.



54

treffpunkte E-Learning-Interessierte treffen sich auf der CeBIT 2011. Wichtigstes Forum ist in diesem Jahr die „Webciety“.

special coaching

34 Was bedeutet „systemisch“ im Coaching?

Claus Epe, Maren Fischer-Epe und Martin Reissmann klären auf, warum Coaching mehr als nur „systemisch“ sein sollte

40 Wie kommt das Systemische in die Ausbildung?

Interview mit Coach und Bestseller-Autorin Maren Fischer-Epe

42 Warum Coaches besser nicht werben sollten

Grundsätzliches über Marketing für Coaches

46 Einfach nur peinlich

Buchkritik: Misslungenes Porträt der Coaching-Branche

treffpunkte

48 Aussteller: „Die beste Learntec seit Langem“

Aussteller überrascht von vielen konkreten Anfragen

52 Das wird ein schöner Monat für ...

Unser personalisierter Veranstaltungskalender

54 Digitale Lernlösungen auch auf der CeBIT

E-Learning findet neue Heimat auf der „Webciety“

seminarmarkt

56 So wird Freundlichkeit authentischer!

Serviceexpertin Helga Schuler über Selbstmotivation in Verkauf und Service

Rubriken

03 editorial

63 vorschau/impressum

64 fachliteratur

66 zitate



Sprachentraining für Fach- u. Führungskräfte

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

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

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

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

KERN IKL Sprachzentren unter anderem in:

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



WAS Früh übt sich, wer im Konkurrenzkampf überleben will, könnte das Motto dieses Fotos sein. Diese Art der Ertüchtigung soll in China den Willen stärken, auch Unangenehmes durchzustehen.

WO Die Aufnahme entstand in der traditionsreichen Shi Chahai Sports School in Peking, die dafür bekannt ist, dass sie mit hartem Drill schon Olympiasieger im Turnen hervorgebracht hat.

WAS NOCH Der amerikanische Fotoreporter, der die Sportschule am 23. September 2005 auf einer Reportagereise durch China im Auftrag von Getty Images porträtierte, heißt Joe McNally.

„Für den Erfolg musst du deine Kinder quälen!“ Mit Druck und Erniedrigungen zu Spitzenleistungen? Die US-Bestsellerautorin und Jura-Professorin Amy Chua hat genau diese Methode bei ihren beiden Töchtern angewandt. Jetzt hat sie ihre Erziehungsmethode als Buch in den USA („Battle Hymn of the Tiger Mother“) und in Deutschland („Die Mutter des Erfolgs“, Nagel & Kimche) veröffentlicht.

Die wachsende Sorge, mit dem Wirtschaftswunder in China bald nicht mehr mithalten zu können, verunsichert viele westliche Eltern, ob sie ihre Kinder nicht etwas „ernsthafter“ auf den Wettbewerb mit asiatischen Leistungsmaschinen vorbereiten sollten. Die hohe Selbstmordrate chinesischer Schulkinder, die am elterlichen Druck zerbrechen, dürfte eines von vielen Gegenargumenten sein.

General Management

Programm

Ganzheitliche Kompetenzentwicklung für Menschen in Führungspositionen

Auf den internationalen Märkten finden massive Veränderungen statt, die Unternehmen und Mitarbeiter vor immer neue Herausforderungen stellen.

Mit nachhaltigen Strategien, vorbildlichen Prozessen und zukunftsweisenden Produkten sowie einem visionären, integren und konsequenten Management, sind die Weichen Ihres Unternehmens in Richtung Erfolg gestellt.

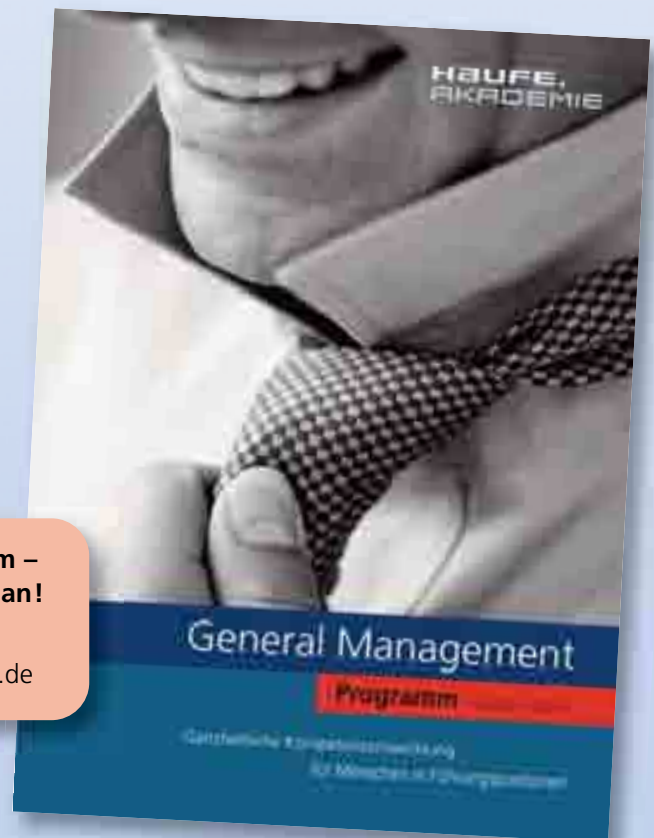
Das General Management Programm der Haufe Akademie unterstützt Sie mit aktuellen strategischen Themen und ganzheitlichen Leadership-Kompetenzen in dieser neuen Business Realität:

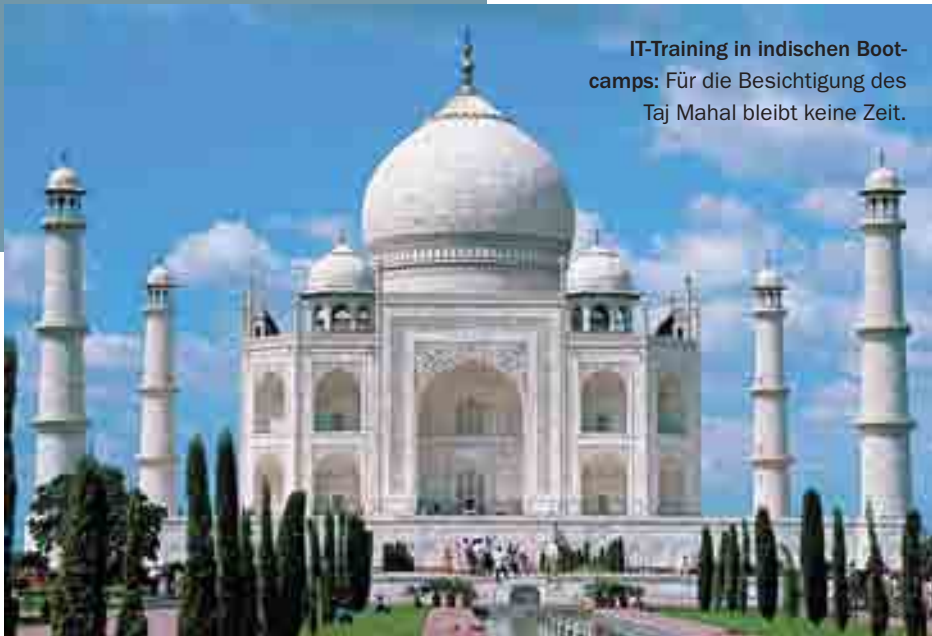
- Junior Management Programm (JuMP)
- Leadership Programm
- Seminare für Manager und Führungskräfte

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

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

Per Telefon: 0761 898-4944
Per E-Mail: Heidi.Klier@haufe-akademie.de





IT-Training in indischen Bootcamps: Für die Besichtigung des Taj Mahal bleibt keine Zeit.

GLOBALISIERUNG

Zum IT-Training nach Indien

Immer mehr IT-Fachleute aus Europa und den USA fliegen nach Indien, um sich dort in Präsenzseminaren weiterzubilden – zum Beispiel zum Microsoft Certified Systems Engineer (MCSE) oder zum Cisco Certified Network Associate (CCNA).

Die Ausbildungen sind etwa um die Hälfte billiger. Die FAZ (5.2.2011), die über diesen Trend ausführlich berichtete, hat aber auch einen gravierenden Nachteil ausgemacht: Da die Ausbildungen von indischen Privatschulen zum Pauschalpreis inklusive Übernachtung angeboten werden, wür-

den die Teilnehmer in „Jugendherbergen“ wohnen müssen, wo Lärm und Hitze sowie schlechte sanitäre Bedingungen die einwöchigen Ausbildungen zur Qual machten. Insider sprächen deshalb auch eher von „IT-Bootcamps“ als von einem Seminartourismus. Die fachliche und didaktische Qualität und das gut verständliche Englisch der indischen Lehrkräfte werden dagegen überschwänglich gelobt. Der Marktführer unter den indischen IT-Schulen holt nach eigenen Angaben monatlich etwa 150 Westler nach Delhi oder Goa.

STUDIE

Auswendiglernen

Ein Loblied auf das Auswendiglernen singen die US-Wissenschaftler Jeffrey Karpicke und Janell Blunt von der Purdue-Universität in West Lafayette. Studenten, die durch mehrmaliges Lesen einen Fachtext so gut es ging auswendig gelernt hatten, schnitten bei einer Prüfung besser ab als andere Studenten, die den Inhalt des Textes in grafische Lernlandkarten umgesetzt hatten, um so zu einem besseren Verständnis zu kommen. Diejenigen, die den Stoff auswendig gelernt hatten, konnten nicht nur den Inhalt besser wiedergeben, sondern auch fundierter auf Fragen antworten, bei denen Schlussfolgerungen aus dem Gelernten gezogen werden mussten. Durch das Auswendiglernen entwickelt das Gehirn offenbar Mechanismen („Kategoriebildungen“), die es erleichtern, Informationen schnell wiederzufinden. Der Purdue-Tipp für Studenten: Mindestens ein Drittel der Lernzeit sollte auf das Wiederholen verwendet werden.

GABAL E.V.

Ein Tag für Freiberufler

Selbstständige Trainer und Berater sowie andere Freiberufler können am 13. Mai beim „Tag für Ihren Erfolg“ in Ostfildern bei Stuttgart ihre Business-Batterien aufladen. Der Tag wird vom GABAL e.V. und dem Freelancer International e.V. veranstaltet und bietet einen bunten Mix an Referenten:

· **Angelika Höcker:** Be a Busi-

ness Hero – Gehen Sie auf Heldenreise!

· **Gerhard Gieschen:** Neue Kunden gewinnen: jetzt! Das Sofort-Programm zur Umsatzsteigerung.

· **Dr. Regina Mahlmann:** Resilienz – Wie gelingt es, aus Krisen gestärkt hervorzugehen?

· **Jon Christoph Berndt:** Klares Profil durch Human Branding. Wer sich besser verkauft, ver-

Jon Christoph Berndt: Selbstständige müssen zum Markenzeichen werden.

kauft besser.

· **Heidi Prochaska:** Schritt für Schritt zur Zielerreichung – das Zusammenspiel von Vorsatz, Wunsch und Ziel.

· **Matthias Garten:** Presentations-Booster – Gestalten Sie Ihre Präsentationen wirkungsvoller auf Basis der Neurowissenschaften.

Mehr Infos: www.ein-tag-fuer-ihren-erfolg.de



McKinsey bietet Trainings an

Die deutsche Niederlassung der Unternehmensberatung McKinsey & Company hat einen „neuartigen Ansatz“ in der Zusammenarbeit mit Klienten angekündigt. McKinsey bietet jetzt auch umfassende Trainings der Mitarbeiter seiner Klienten an („Capability Building“).

„Wir wollen die Mitarbeiter fit machen für die Umsetzung unserer Programme“, sagte McKinseys Deutschlandchef Frank Mattern.

Dazu habe die Unternehmensberatung bereits Modell- und Lernfabriken an Hochschulen

und bei Klienten eingerichtet. In diesem Jahr wird zudem das neue McKinsey Capability Center in München eröffnet, in dem Mitarbeitertrainings zu unterschiedlichen Themenfeldern angeboten werden sollen.

Als Beispiel wurden Fachseminare genannt, in denen es zum Beispiel um „Verbesserungen im Backoffice“ oder um Marketing im Internet gehen soll. Auch von Seminaren rund um das Krankenhausmanagement ist die Rede.

Nach aktuellem Planungsstand ist mit der Eröffnung des Capa-

bility Centers im Sommer zu rechnen. McKinsey Deutschland ist im vergangenen Jahr deutlich gewachsen und hat seine führende Position am deutschen Markt weiter ausgebaut.

Motor der positiven Entwicklung war die Beratung im Finanzsektor. Um dieses Wachstum fortführen zu können, möchte McKinsey Deutschland im Jahr 2011 mindestens 220 neue Berater gewinnen. Im vergangenen Jahr hat McKinsey hierzulande knapp 170 neue Berater an Bord geholt.

NEUES BEURTEILUNGSSYSTEM BEI DER UBS BANK

Alte Mitarbeiter automatisch „ungenügend“?

Die internationale Großbank UBS, Zürich, hat letztes Jahr ihr Beurteilungssystem, das die Grundlage für Beförderungen und Boni ist, auf das aus den USA stammende „Forced Ranking“ umgestellt. Das System geht davon aus, dass es in jedem Unternehmen eine „Normalverteilung“ der Leistung gibt. Erfasst werden diese Unterschiede der Mitarbeiter durch folgende Kategorien:

- **Note 1** (hervorragende Leistung), 5 bis 10 Prozent der Angestellten
- **Note 2** (außergewöhnlich), 15 bis 25 Prozent der Angestellten
- **Note 3** (gut), 35 bis 45 Prozent
- **Note 4** (verbesserungsbedürftig), 15 bis 25 Prozent der Angestellten
- **Note 5** (ungenügend), 5 bis 10 Prozent.

Wegen der unterstellten Normalverteilung der Leistung muss (!) für jede Kategorie eine bestimmte Mindestzahl von Mitarbeitern benannt werden. Wie die „NZZ am Sonntag“ (4. Februar) berichtete, äußerten Gewerkschaftler den Verdacht, dass viele Führungskräfte aus einer großen Unsicherheit heraus vor allem Alte, Schwangere und Kranke mit „ungenügend“ bewertet hätten, weil die sich am wenigsten gegen das Urteil wehren würden. Arbeitsrechtler erklärten



Foto: UBS

UBS-Zentrale: Haupteingang zur Bahnhofstraße in Zürich

gegenüber der NZZ, wenn bei der Einstellung darauf geachtet werde, dass jemand seiner Aufgabe zu 100 Prozent gewachsen sei, dann sei es falsch, später bei der „objektiven Leistungserfüllung“ zu unterstellen, es gäbe eine Normalverteilung. Das Ranking führe nur dazu, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter auf der Basis von diskriminierenden Maßstäben miteinander verglichen. So habe es gegen das „Forced Ranking“ in den USA schon mehrere Sammelklagen wegen der Benachteiligung aus Altersgründen gegeben.

Kurz und Knapp

Projektmanagement. Die TÜV SÜD Akademie veranstaltet am 5. und 6. April in München den „projektmanagement.campus“. Das ist eine neue Mischung aus Fachtagung und interaktiven Trainingssequenzen. Die Teilnehmer haben die Gelegenheit, wie auf einer Fachtagung zu Netzwerken und wie in einem didaktisch gut gestalteten Training, Neues einzuüben. Jeder kann seinen persönlichen Trainingsfahrplan selbst zusammenstellen, in dem er sechs Themen auswählt, in die er jeweils 90 Minuten lang eintauchen möchte.

www.tuev-sued.de/akademie

Coaching. Zu Jahresbeginn gründeten deutsche Coaches einen neuen Verband. Er trägt den Namen „Deutscher Verband für systemisches Coaching“ (DVSC) und will für mehr Qualität, Professionalität und Seriosität im Markt sorgen. www.dvsc coaching.de

Fachkräftemangel. 55 Prozent von 302 befragten Unternehmen sind derzeit vom Fachkräftemangel betroffen. 77 Prozent der Befragten sehen langfristig in berufsbegleitender Weiterbildung die beste Lösung des Problems. Gewünscht wird außerdem die Steigerung der Ausbildungsfähigkeit von Jugendlichen.

Auch das noch. „Alternativlos“ ist das Unwort des Jahres 2010. Zur Wahl standen auch noch „Wutbürger“, „unumkehrbar“, „Schwarzspärer“ oder „Integrationsverweigerer“. Aber dann war alternativlos doch alternativlos. Das Wort ist wirklich genial: Es suggeriert laut Jury, dass es bei einem Entscheidungsprozess von vornherein keine andere Möglichkeit und damit auch keine Notwendigkeit zur Diskussion gibt.

Neu



Talente finden und binden

Um exzellente Fach- und Führungskräfte reißen sich die Firmen nach wie vor. In diesem Buch erläutern die Kienbaum-Experten sinnvolle Strategien und Maßnahmen, wie Sie die besten Mitarbeiter entdecken und an Ihr Unternehmen binden. So meistern Sie die Herausforderungen der Zukunft.

- **Mit Kienbaum Selbsttest:**
Wie ist der Stand Ihres Talent-Managements
- **Mit Kienbaum Expertentipps:**
Profitieren Sie von der Erfahrung der Top-Experten.

Buch | 260 Seiten
Bestell-Nr. E04444
ISBN 978-3-648-00451-7
€ 34,80

Jetzt bestellen!
www.haufe.de/bestellung
oder in Ihrer Buchhandlung

Tel. 0180-50 50 440; 0,14 €/Min. aus dem deutschen Festnetz; max. 0,42 €/Min. mobil. Ein Service von dtms.

HAUFE.

Berthold Gunster: Psychologisches Entertainment mit Publikumsbeteiligung.



FRISCH AUS HOLLAND

Neues „Ja-aber“-Seminar

Weg von der „Ja-aber“-Verweigerungshaltung, hin zur „Ja-und“-Lösungshaltung will der Utrechter Kommunikationstrainer Berthold Gunster jetzt auch seine deutschen Nachbarn bringen. Nach ersten Testläufen im Ruhrgebiet, will der Holländer jetzt bundesweit akquirieren. Parallel dazu bringt der Campus-Verlag gerade jetzt Gunsters erstes deutsches Buch mit dem Titel „Ja-aber was, wenn alles klappt?“ heraus.

Gunster, der als studierter Regisseur und Trainer viel mit Bildern arbeitet, steht in der Tradition von Steven R. Covey und hat sich auf das Thema „Perspektivenwechsel“ spezialisiert. Seinen Ansatz erklärt er so: „Der Pessimist nennt das Glas halb leer. Der Optimist nennt es halb voll. Der ‚Ja-und‘-Pragmatiker fragt: ‚Wo ist der Wasserhahn?‘“ Gunster kann in die Kategorie „Business Comedian“ eingeordnet werden, der ein psychologisierendes Happening bietet, zu dem Sketche mit Schauspielern genauso gehören wie die gelegentliche Beteiligung des Publikums.

2001 organisierte Gunster die ersten „Ja-aber“-Seminare in den Niederlanden. Seit 2008 finden die ersten Seminare außerhalb der Niederlande statt – in englischer Sprache. Insgesamt wurde Gunster inzwischen nach eigenen Angaben von über 2.500 Unternehmen gebucht. „Das sind über 400.000 ‚Ja-aber-freie‘-Mitarbeiter“, freut sich der Entertainer. „Mitarbeiter, die erst einmal feststellen was möglich ist, und sehen, was sich damit machen lässt. Diese Menschen bringen ihre Unternehmen weiter als die, die immer erst einmal Einwände haben.“ Gunster beschäftigt in der Utrechter Zentrale inzwischen fünf weitere Trainer, sechs Schauspieler, vier Projektmitarbeiter und drei Techniker.

www.ja-aber.de

BESTER ARBEITGEBER IM MITTELSTAND

Phoenix Contact, Fujitsu sowie Krieger + Schramm sind top

Die Compamedia GmbH, Überlingen am Bodensee, führt jedes Jahr den Benchmark-Wettbewerb „Top Job – Die besten Arbeitgeber im Mittelstand“ durch.

Die Sieger des Jahres 2011 sind die Phoenix Contact GmbH & Co. KG in Blomberg (Kategorie 500 bis 5.000 Mitarbeiter), Fujitsu Semiconductor Europe GmbH (100 bis 500 Mitarbeiter) und das Bauunternehmen Krieger + Schramm GmbH & Co. KG in Dingelstädt (20 bis 100 Mitarbeiter).

Das Industrieunternehmen Phoenix Contact musste 2009 einen 19-prozentigen Umsatzrückgang hinnehmen. Trotzdem stellte es 20 neue Ingenieure frisch von der Uni ein. „Wir sahen es als unsere Verpflichtung an, jungen Hochschulabsolventen eine Einstiegsmöglichkeit ins Berufsleben zu bieten“, erklärte Geschäftsführer Professor Dr.

Gunther Olesch. „Sonst besteht die Gefahr, dass immer weniger Leute ein technisches Studium aufnehmen und somit langfristig der Ingenieur Nachwuchs versiegt.“ Außerdem verzichteten die Phoenix-Contact-Führungskräfte auf einen Teil ihres Gehalts. Für Techniker wurde eine interne MBA-Ausbildung entwickelt, um „internes Unternehmertum“ zu fördern.

Fujitsu Semiconductor wurde insbesondere für sein strategisches Personalmanagement ausgezeichnet: Jede Stelle hat ein Kompetenzprofil, das sich aus den Unternehmenszielen ableitet. Beim Bauunternehmen Krieger + Schramm wurde insbesondere die Vision lobend hervorgehoben, aus der dann Regeln und Werte für den täglichen Umgang miteinander abgeleitet werden. Die Mitarbeiter formulierten die Unternehmensvision mit und überprüfen sie regelmäßig.



Foto: Porath

„TOP-JOB“-Preisverleihung: In der Kategorie ab 500 Mitarbeitern konnte sich die Phoenix Contact GmbH den Titel „Arbeitgeber des Jahres“ sichern. Auf dem Bild zu sehen (von links): „Top Job“-Mentor Wolfgang Clement, die wissenschaftliche Leiterin von „Top Job“ Prof. Dr. Heike Bruch, Phoenix Contact GmbH Geschäftsführer Prof. Dr. Gunther Olesch, Moderator Ulrich Wickert und Laudator und Jurymitglied Ludger Feldmann.

Nutzen Sie
edutainment für
**Ihr
Training**

DIE Ausbildung für Trainer!

Einfach Lernen
0800 8070607

www.edutainment-company.com

Berlin
30.5.-1.6.2011

edutainment company
EDUCATION | TRAINING | ENTERTAINMENT

**Ich werde
mal Ihre Chefin.**

**SPENDEN
BILDET!**

Aller Anfang ist Bildung.
Spenden Sie heute für morgen.

Spendenkonto 236 52 52 07
BLZ 100 700 00
www.spendenbildet.de

deutsche kinder- und jugendstiftung

EUROPEAN BUSINESS SCHOOL

Präsident Christopher Jahns unter heftigem Beschuss



Foto: action press

Christopher Jahns, Präsident der EBS auf dem Deutschen Logistik-Kongress

„Supply Management Institute SMI International AG“ mit Sitz in St. Gallen – eine der Schweizer Firmen, an der Jahns beteiligt ist. „Die Jahns-Firma gibt sich als das Uni-Institut aus, streicht das Geld aber selbst ein“, schrieb Bild. Im Weiterbildungsbereich arbeitet die SMI Campus GmbH als lizenzierte Dienstleister für das SMI Institut der Hochschule. Die SMI Campus GmbH ist jedoch eine Tochterfirma der SMI Campus AG in St. Gallen, deren Präsident wiederum Jahns ist. Aufgrund der Medienberichte geriet EBS-Präsident Jahns Anfang Februar auch ins Visier der Staatsanwaltschaft. Er selbst und die Business School bestreiten jedoch weiter alle Vorwürfe, und Jahns vermutet dahinter eine Intrige von derzeitigen und ehemaligen Mitarbeitern.

Seitdem der „Spiegel“ dem Präsidenten der EBS Business School, Christopher Jahns, am 24. Januar vorgeworfen hat, seine Tätigkeit als Hochschulpräsident mit privaten Geschäftsinteressen zu vermischen, hört die Kritik an dem 41-Jährigen nicht auf. Im Mittelpunkt stehen dabei die Aktivitäten des Supply Chain Management (SMI) Institute der EBS. Das Hochschulinstitut, dessen Präsident ebenfalls Jahns ist, pflegte enge und teils undurchsichtige Verbindungen zu 17 Beratungsfirmen, an denen Jahns beteiligt ist oder war. Die Firmen haben teils verwirrend ähnliche Namen – wie Supply

Management Institute SMI International AG St. Gallen, SMI Campus AG St. Gallen oder SMI Campus Group AG St. Gallen. Das legt zumindest den Verdacht einer Interessenkollision nahe, bei der sich EBS-Präsident Jahns als Geschäftsmann Jahns selbst Aufträge für seine Firmen zuschustert.

Im Visier der Staatsanwaltschaft

Wie das Verwirrspiel funktioniert, zeigt eine Rechnung, die die Bild-Zeitung abdruckte. Auf dem Logo steht „Supply Chain Management (SMI) Institute“ der EBS. Unmittelbar darunter befindet sich jedoch die Anschrift

Hochschule oder Uni?

Aber auch auf der politischen Ebene kocht die EBS-Affäre hoch. Denn aus der privaten Business School soll durch die Einrichtung einer juristischen Fakultät eine „Universität für Wirtschaft und Recht in Wiesbaden“ werden. Dafür erhält die EBS von der Stadt Wiesbaden und dem Land Hessen staatliche Unterstützung in Höhe von rund 60 Millionen Euro. „Wir sind Uni“ warb die EBS daher bereits im vergangenen Jahr. Doch nun stellte sich heraus, dass die EBS noch lange keine Universität ist, sondern auf unbestimmte Zeit weiter nur den Status einer Hochschule besitzt. Denn der Wissenschaftsrat in Köln, der die Anträge von Hochschulen auf einen Universitäts-Status prüft, hat den EBS-Antrag nach einer Vorprüfung zurückgewiesen, weil noch Unterlagen fehlten.

Peinlich sind die Enthüllungen vor allem deshalb, weil sich Jahns wiederholt als Tugendwächter positioniert hat. „Ehrlichkeit, Verlässlichkeit, Transparenz und vor allen Dingen Anstand, das sind Themen, die den ehrbaren Kaufmann ausgemacht haben“, erklärt er in einem Video. Deshalb entwickle er gemeinsam mit den vom Weltwirtschaftsforum in Davos gekürten Young Global Leaders und der Harvard Business School einen hippokratischen Eid für Manager.

GALLUP ENGAGEMENT INDEX 2010

Mitarbeiterbindung bleibt schwach

In vielen Unternehmen ignorieren Führungskräfte nach wie vor die zentralen Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter. Die Folge ist eine geringe Motivation der Arbeitnehmer: 21 Prozent weisen keine emotionale Bindung an ihr Unternehmen auf und verhalten sich am Arbeitsplatz destruktiv.

Zu diesem Resultat kommt der Gallup-Engagement-Index 2010. Lediglich 13 Prozent der Beschäftigten verfügen über eine hohe emotionale Bindung und sind bereit, sich freiwillig für ihren Arbeitgeber und dessen Ziele einzusetzen. Die große Mehrheit der Arbeitnehmer, insgesamt 66 Prozent, weist lediglich eine geringe emotionale Bindung auf und leistet nur Dienst nach Vorschrift. Die emotionale Mitarbeiterbindung verharrt damit weiterhin auf einem niedrigen Niveau. Die Ergebnisse haben sich im Vergleich zum Vorjahr nicht wesentlich verändert.

Bärbel Schwertfeger ●

w+w-Toolbox: Assessment-Center optimieren

Assessment-Center (AC). Personalauswahl und Mitarbeiterbewertungen in Form eines Assessment-Centers haben sich auch in Deutschland durchgesetzt und werden inzwischen in vielen Unternehmen für die Bewerberauswahl oder in der Personalentwicklung durchgeführt. Heute bestehen sie nicht mehr nur aus Standardübungen, sondern meistens werden die Aufgaben und Übungen speziell für das Unternehmen, die Zielgruppe und die konkrete Fragestellung entwickelt oder zumindest angepasst.

Während vor Jahren ein Assessment-Center ausschließlich aus mehreren Gruppendiskussionen bestehen konnte, kommt das heute nicht mehr vor. Die Vielfalt der Übungen und Aufgaben hat zugenommen. Dadurch sind Assessment-Center zu einem guten Instrument zur Vorhersage des langfristigen Ausbildungs- und Berufserfolgs geworden. Kurzfristige Leistungsvorhersagen sind mit ihnen eher nicht möglich.

Der Vorteil des Assessment-Centers liegt jedoch nicht unbedingt in seiner besonders hohen Aussagefähigkeit, gleichwohl sie natürlich deutlich höher ist als zum Beispiel bei einem einfachen Interview, sondern darin, dass man bei einem Kandidaten ganz unterschiedliche Aspekte des Leistungsverhaltens in vivo kennenlernt und gleichzeitig mehrere Personen an der Beurteilung mitwirken. Das stellt die Beurteilung auf breitere Füße und sorgt für mehr Akzeptanz. Dass die Aussagefähigkeit von AC nicht noch höher ist, liegt daran, dass die Beobachter/Beurteiler in der Regel keine Profis für Eignungsdiagnostik sind, sondern Führungskräfte und Personalmitarbeiter mit gesundem Menschenverstand.



Aus eignungsdiagnostischer Sicht gibt der Diplom-Psychologe Christoph Nagler Hinweise, wie die Qualität und damit auch die Akzeptanz eines Assessment-Centers verbessert werden kann:

1. Führen Sie Assessment-Center mit eher jüngeren Teilnehmern durch. Je älter die Teilnehmer sind, desto weniger Akzeptanz findet das Verfahren und desto weniger aussagefähig ist es.
2. Achten Sie auf ein klares Anforderungsprofil, das sich auf die wesentlichen, tatsächlichen Erfolgskriterien konzentriert. Weniger ist oft mehr.
3. Setzen Sie möglichst viele unterschiedliche Beurteilungsinstrumente ein: Selbsteinschätzung, Einschätzung durch die anderen AC-Teilnehmer, Beurteilung durch den Vorgesetzten, Verhaltensbeobachtung, Interviewauswertung, Leistungstest, Intelligenztest, Test der Verhaltenskompetenzen etc.
4. Vor allem ein Intelligenztest gibt gute Hinweise auf erfolgsrelevante Fähigkeiten und Potenziale. Allgemeine Persönlichkeitstests sind zwar relativ beliebt, sind aber mit ihren vier oder fünf Faktoren zu undifferenziert und zu wenig konkret für die Eignungs- und Potenzialdiagnose. Nützlich sind hingegen Tests der beruflichen Verhaltenskompetenzen. Es gibt welche zur Erfassung des Selbstkonzepts (zum Beispiel den BIP) oder als objektive Fremdeinschätzung (zum Beispiel CAPTain). Für psychologische Tests gelten Gütekriterien, die Sie bei der Auswahl Ihres Verfahrens unbedingt berücksichtigen sollten.
5. Achten Sie darauf, dass die Übungen, Tests und Aufgaben tatsächlich die Kriterien des Anforderungsprofils widerspiegeln.
6. Ein Beobachter sollte nicht mehr als zwei Kandidaten und pro Übung nicht mehr als drei oder vier Beurteilungskriterien beobachten. Sonst sind auch geübte Beobachter überfordert.
7. Gehen Sie in der Beobachterkonferenz Übung für Übung durch, nicht nach einem Beobachtungskriterium. Das ist einfacher für die Beobachter.
8. Das Assessment-Center sollte nur einen Tag dauern. Hinzu kommen die vorgeschaltete Beobachterschulung sowie die Beobachterkonferenz, die am Tag nach dem AC stattfinden sollte. Investieren sie lieber mehr Zeit in Beobachterschulung und -konferenz als in noch mehr Übungen.



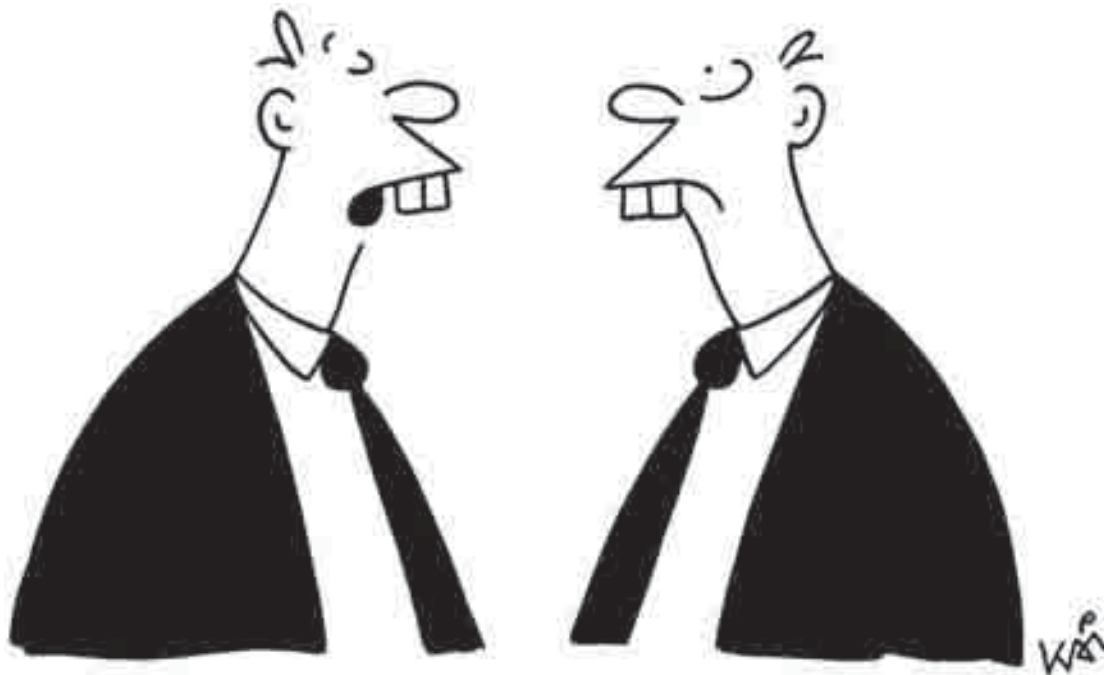
Assessment-Center optimieren

9. Für die Akzeptanz bei den Teilnehmern ist vor allem wichtig: Sie glauben an die Fähigkeit des AC, tatsächlich die Fähigkeiten und Potenziale zu messen. Weiterhin ausschlaggebend sind eine gute Organisation und eine positive Atmosphäre, man sollte sich aber nicht erster Linie darauf konzentrieren.
10. Für die Teilnehmer ist eine ausführliche und ehrliche, gleichwohl wohlwollende Rückmeldung ihrer Ergebnisse sehr wichtig. Sie sollte zweigeteilt sein: Eine erste Rückmeldung zum generellen Abschneiden sobald wie möglich nach dem AC, eine ausführlichere Rückmeldung im Sinne eines Personalentwicklungsgesprächs kann später erfolgen, wenn die Teilnehmer schon mit etwas Abstand auf das AC schauen und wieder entspannter sind, um sich mit ihrem Eindruck bei den Beobachtern und ihrer weiteren beruflichen Entwicklung konstruktiv auseinanderzusetzen.



Christoph Nagler ●

Unser Autor, der Diplom-Psychologe Christoph Nagler, ist zusammen mit Sigrid Turba Geschäftsführer der CNT Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung mbH, Kleine Johannisstraße 20, 20457 Hamburg, Telefon 040/369 882-0, Internet: www.cnt-gesellschaften.com. CNT arbeitet unter dem Slogan „damit Mensch und Aufgabe zueinander passen“.



„ Sie gefallen mir, Wagner,
Sie bekommen den Job. “

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



© Ampelmann GmbH

PERSONAL2011

Fachmessen für Personalmanagement

www.personal-messe.de

6.-7. April
Hamburg

13.-14. April
München

In München zeitgleich mit:



**CORPORATE
HEALTH
CONVENTION**

FACHMESSE FÜR BETRIEBLICHE GESUNDHEITSFÖRDERUNG UND DEMOGRAFIE

Hauptsponsoren:



Medienpartner:





Dr. Wolfgang Feige, HR- und PE-Berater bei der Compamedia GmbH. Zukünftig wird Feige, der auch Dozent der Berufsakademie Villingen-Schwenningen sowie an der Steinbeis-Hochschule Berlin ist, die „Top-Job“-Kunden bei der Umsetzung der Untersuchungsergebnisse der Universität St. Gallen beraten.

PORTRÄT. Die Compamedia GmbH in Überlingen am Bodensee integriert ab sofort die Human-Resource-Beratung in ihr Leistungsangebot. Die Verantwortung dafür wurde dem erfahrenen HR- und PE-Profi Dr. Wolfgang Feige übertragen, der im letzten Jahr fest angestellt wurde. Bei seiner Arbeit wird eine hohe Umsetzungsorientierung im Vordergrund stehen.

Der HR-Berater des Mittelstands

Jetzt werden die auch noch zum Unternehmensberater! Die Compamedia GmbH organisiert seit Jahren Benchmarking-Wettbewerbe für den Mittelstand. Dabei konzentriert man sich auf die Organisation der Projekte und die begleitende Pressearbeit. Ein Projekt trägt den Namen „TOP JOB“ und überprüft das Personalmanagement mittelständischer Unternehmen und deren Qualitäten als Arbeitgeber.

Wenn jetzt gleichzeitig eine Beratung zu diesen Themen angeboten wird, liegt der Verdacht nahe, dass die Kontakte zu den Teilnehmern am „TOP-JOB“-Wettbewerb nur zur Abzocke genutzt werden oder dass gar eine erfolgte Beratung als Königsweg zum ersten Platz beim „TOP-JOB“-Wettbewerb verkauft wird. Für Dr. Wolfgang Feige, dem neuen HR-Berater bei Compamedia, sind das auf den ersten Blick nachvollziehbare Gedanken. „Aber sie sind völlig falsch“, sagt der 53-Jährige. Ob jemand an der Spitze des „TOP-JOB“-Wettbewerbs lande, entscheide ein Gutachten – unter anderem auf der Basis einer Mitarbeiterbefragung – von Professor Dr. Heike Bruch vom Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen und das Urteil einer Jury, die sich vor Ort bei den Unternehmen ein Bild mache. Weder in St. Gallen noch bei der Jury arbeite ein Vertreter von Compamedia mit noch gäbe es sonst irgendeinen Einfluss.

Genau genommen sei es so, dass sich viele Mittelständler regelmäßig bei Compamedia meldeten, weil sich selbst ihre Haus-und-Hof-Berater oft schwer täten, aus dem St. Galler Gutachten konkrete Verbesserungsmaßnahmen in Sachen HR und PE abzuleiten. Aufgrund dieser Nachfrage sei Compamedia erst zu ihrer Angebotserweiterung und Dr. Wolfgang Feige zu seinem neuen Job gekommen.

Der Diplom-Volkswirt und Doktor der Wirtschaftswissenschaften war zuletzt selbstständig als Unternehmensberater tätig und leitete zuvor die Personal- und Organisationsentwicklung mehrerer Firmen in den Regionen Bodensee-Hochrhein und Frankfurt. Bemerkenswert ist seine Position als Leiter Personalentwicklung der ALTANA Pharma, die er von 2002 bis 2006 innehatte. Dort baute er die ALTANA Pharmaacademy

auf, eine Corporate University zur Entwicklung des Führungskräftenachwuchses. Natürlich kann Feige die ganze Palette der Ausbildungen eines Weiterbildungsprofessionals vorweisen: Ausbildereignungsprüfung, Trainerausbildung, Prozessberatertraining und eine Ausbildung zum Business-Coach bei Ulrich Dehner (DBVC), dem Chef der „Konstanzer Seminare“.

Feige kennt die Angst der Mittelständler, an ihrem Personalmanagement würde sich nur etwas verbessern lassen, wenn „große“ Konzepte umgesetzt würden. Diese Bedenken will der Berater durch praktische Erfolge mit kleinen, gezielten Maßnahmen zerstreuen. Er ist sich dabei im Klaren, dass auch kleine Einzelmaßnahmen nur erfolgreich sein können, wenn sie an der Unternehmensstrategie ausgerichtet sind. Deshalb seien die Maßnahmen, die entwickelt würden, auch immer sehr individuell, weil jede Firma eine andere organisatorische Reife habe. „Das eine Unternehmen muss mehr auf Employer-Branding setzen, das andere eben mehr auf Teamentwicklung“, so Feige. Eine Gemeinsamkeit aller von ihm bereits schon 2010 besuchten Mittelständler hat er aber doch beobachtet: Bei allen Unternehmen werde zunehmend erkannt, dass die Führungskräfte Schlüsselpersonen für den Unternehmenserfolg seien.

Die Wertschöpfung sinke in dem Maße, in dem sich Führungskräfte keine Zeit nähmen, ihre Mitarbeiter vorbildlich zu führen. „Im Mittelstand ist es die Regel, dass die Führungskräfte operativ mitarbeiten und gar keine Zeit haben für ausführliche Gespräche oder für eine persönliche Anerkennung“, berichtet Feige. Die zentrale Frage sei, wie man es erreichen könne, dass bis runter auf die Teamleiterenebene noch besser geführt werde. Gerade in der Krise habe sich gezeigt, dass es die Führungskräfte mit stark verunsicherten Mitarbeitern zu tun gehabt hätten. Mit dem Konzept der Führungskraft als Coach hätten es einige Mittelständler leichter gehabt, die Emotionen der Mitarbeiter aufzufangen. Feige ist sich sicher: In Zukunft werde der Weg noch konsequenter von der „Wertschätzung zur Wertschöpfung“ gehen.

Martin Pichler ●



Foto: Gudrun Porath

Die Zukunft des Lernens

Steve Wheeler: Er komme sich mit dem angeklebten Mikrofon vor wie ein Astronaut, scherzte er mit seinen Zuhörern.

**INFORMELLES
LERNEN**

bedeutet, dass ...



NETZDIDAKTIK. Etwa 300 Besucher lauschten dem britischen Internet-Guru trotz erheblichen Messelärms sehr konzentriert, als er auf dem Bildungsforum der Learntec 2011 in Karlsruhe seine Gedanken zum Thema „The Future of Web 2.0 Technologies in Learning“ ausbreitete.

In Zukunft, so Wheeler, kommt Wissen nicht mehr nur von zertifizierten Experten, sondern jeder wird vernetzt mit vielen jederzeit sein eigenes, hochwertiges Wissen generieren.

Als wichtiges Werkzeug gilt dabei Microblogging (Twitter). →

01.

... mehr wissen zu wollen wichtiger ist als der aktuelle Wissensstand.

02.

... die Pflege von Netzwerken zu Lernprozess und Wissenserwerb dazugehört.

03.

... Verbindungen zwischen Wissensbereichen zu erkennen, Kernkompetenz ist.



→ Er kann sich gut in jene Steinzeitmenschen hinein fühlen, die zum ersten Mal in der Geschichte der Menschheit mit eigenen Händen ein Feuer entzündeten. „Das war ein unerhörter Kulturwandel“, begeistert sich Steve Wheeler, Associate Professor of Learning Technology an der University of Plymouth. Die Überlebenschancen hätten sich für sie schlagartig verbessert.

Eine andere radikale Innovation sieht Wheeler in der Erfindung des Buchdrucks. Wissen sei damals „demokratisiert“ worden. Die adelige Oberschicht und der Klerus hätten eine wichtige Basis ihrer Macht verloren. „Heute ist das Web 2.0 eine Erfindung mit ähnlich kultureller Durchschlagskraft. Damals konnten die Menschen ihr eigenes Feuer machen – heute kann jeder sein eigenes Wissen erschaffen“, spannt Wheeler den ganz großen Bogen.

Web 2.0 oder Social Media ist für ihn eine umwälzende Technologie, ein „Game Changer“. Wikipedia zum Beispiel habe das Verhältnis von Fachexperten zu „Amateuren“ verändert. Dank Wikipedia sei bewiesen, dass jeder ein Fachautor und kundiger Kommentator sein könne. Menschen, die sich für eine bestimmte Sache interessierten, würden nämlich durchaus Wissen generieren, das dem von Profis ebenbürtig sei.

Der britische Professor veröffentlicht übrigens seine Konzepte lieber in seinem Blog als in einer wissenschaftlichen Zeitschrift, wo sein Beitrag vorher von einer Kommission auf Relevanz geprüft und wahrscheinlich entsprechend gewürdigt werden würde. Die Leser seiner Blog-Einträge gäben ihm ausführlich Feedback und das sei wertvoller für ihn als eine formalisierte Beurteilung. Die Reaktionen der Blog-Le-

ser seien unmittelbarer und führten oft zu einer persönlichen Beziehung.

1 Was haben Social Media und insbesondere Web 2.0 mit Lernen zu tun?

Professor Dr. Christian Swertz, Bildungswissenschaftler an der Universität Wien, hat eine Reihe von Studien ausgewertet, in denen es um die Frage geht, ob man mit E-Learning besser lernen könne. Die Antwort war durch die Bank: „Nein!“. Man lerne im Wesentlichen nicht besser und nicht schlechter, sondern einfach nur „anders“.

Diese Andersartigkeit werde aber inzwischen, so Wheeler, mit Nachdruck eingefordert von Menschen, aus deren Leben das Internet und insbesondere die sozialen Medien (Web 2.0) nicht mehr wegzudenken seien. 500 Millionen Mitglieder bei Facebook, 14 Millionen Artikel auf Wikipedia oder zwei Milliarden Aufrufe von Videos bei YouTube pro Tag sprächen eine deutliche Sprache. „Lernen entwickelt sich in Richtung online, weil entsprechende Erwartungen da sind und weil die Web-2.0-Werkzeuge Dinge möglich machen, die vorher nicht möglich waren“, fasst Wheeler die Ausgangslage zusammen.

Was das Internet als Lernmedium noch begünstige, sei die Tatsache, dass (nach der D. Cofer-Studie aus dem Jahr 2000) das „formale“ Lernen nach Lehrplänen oder Seminar designs inzwischen nur noch 20 Prozent der beruflichen Weiterbildung ausmache. 80 Prozent entfielen auf das „informelle“ Lernen am Arbeitsplatz und in der Freizeit. Hier könne das Internet seine Trümpfe ausspielen. Denn der Wert des informellen Lernens besteht

laut Wheeler nicht darin, Fakten zu pauken, die schnell veralten: „Viel wichtiger ist es, in der Interaktion mit anderen zu lernen, wie man Probleme löst und wie man sich rasch an veränderte Situationen anpasst.“

Die Entwicklung des Internets beschreibt der Vordenker in Kurzform so: Im Web 1.0 („The Web“) konnten Informationen miteinander verlinkt werden. Im Web 2.0 („Social Web“) steht die Beteiligung und die Vernetzung der User im Mittelpunkt. Im Web 3.0 („Semantic Web“) werden existierende Informationen neu kombiniert, um in intelligenteren Zusammenhängen eine neue Verwendung zu finden. Wheeler ist sich im Klaren darüber, dass Menschen nicht im Netz sind, um Informationen auszutauschen, sondern weil sie das Gefühl brauchen, wahrgenommen zu werden.

Darüber hinaus drohen Irritationen durch Verschwörungstheoretiker, die das Netz nutzen wollen, um ihre Hirngespinnste zu verbreiten. Um solchen und ähnliche Gefahren (wie dem Missbrauch der eigenen Daten zu Marketingzwecken) sowie dem überhandnehmenden Informationsmüll nicht hilflos ausgeliefert zu sein, schlägt Wheeler vor, zuerst einmal die digitalen Kompetenzen der Menschen zu erhöhen, bevor sie an das Lernen im Web 2.0 denken.

2 „Digitale“ Kompetenzen, die wirklich jeder beherrschen sollte

Um verantwortungsvoll mit den Social-Media-Werkzeugen umgehen zu können, müsse die Menschheit möglichst schnell neue, „digitale“ Kompetenzen erlernen, fordert Wheeler. Denn Web-2.0-

04.

... Fragen stellen zu können, wichtiger ist, als die gängigen Antworten zu kennen.

05.

... Kriterien zur kritischen Bewertung der Qualität von Informationen vorliegen.

06.

... die Auswahl und Bewertung von Lerninhalten schon Teil des Lernprozesses ist.





Foto: getty images / bloomberg

User-generated Content: Hunderte „normaler“ Zuschauer dokumentieren die Amtseinführung Obamas am 20. Januar 2009 mit ihren Smartphones, obwohl das Ereignis im TV übertragen wird. Steve Wheeler verdeutlicht mit diesem Bild das Wesen sozialer Netzwerke. Jeder dokumentiert aktiv seinen Blickwinkel, teilt diese Perspektive mit anderen und erlebt Gemeinschaft – real und online.

Werkzeuge könnten genauso wie Feuer ungewollt Schaden anrichten oder sogar gezielt missbraucht werden. „Man kann Feuer nutzen, um ein Haus zu heizen, aber auch um es niederzubrennen.“ Die neuen Fähigkeiten, die gebraucht werden, sind im Einzelnen:

- **Social Networking:** die Fähigkeit, sich in sozialen Netzwerken zurechtzufinden und sie aktiv zu nutzen, ohne seine Zeit zu vergeuden.
- **Privacy Maintenance:** die Fähigkeit des sorgsamsten Umgangs und Schutzes von persönlichen Daten im Internet.
- **Identitätsmanagement:** der zielgerichtete und bewusste Umgang mit Identität, Anonymität und Pseudoanonymität in Computernetzwerken.
- **Creating Content:** die Fähigkeit, Inhalte zu produzieren, die geeignet sind, im Internet insbesondere in Blogs, Wikis und Foren veröffentlicht zu werden.
- **Organising Content:** die Fähigkeit, einen Inhalt so aufzubereiten, dass er zu einem Blog passt oder als Wiki-Eintrag genutzt werden kann etc.
- **Reusing und Repurposing:** die Fähigkeit zur Wiederverwendung und Umwidmung von Inhalten.
- **Filtering und Selecting:** die Fähigkeit, Filter nach eigenem Informations- oder Sicherheitsbedürfnis einstellen zu können und die Fähigkeit, Informationen klug auszuwählen.
- **Self Broadcasting:** technische Fähigkeiten, die man braucht, um einen Blog aufzusetzen, zu twittern, also um eigene Inhalte im Internet zu verbreiten.

3 Das Smartphone als modernes Lernwerkzeug

Handys mit Internetzugang sind für Wheeler die beste Art, informelles Lernen zu unterstützen. Obwohl er nicht in erster Linie über Technologie nachdenkt, sondern über das Lernen, ist es ihm doch wichtig hervorzuheben, dass moderne Handys die Weiterbildung von Menschen in bahnbrechender Weise unterstützen, erweitern, verbessern und bereichern können. Mit Smartphones kann man in erster Linie mit anderen reden, aber auch Texte verschicken, Fotos machen, sich mit GPS in der Wirklichkeit orientieren und „Augmented Reality“ nutzen. Aber auch beim formalen Lernen können Handys unterstützend eingesetzt werden: Die Teilnehmer eines Seminars könnten ihre Smartphones als Abstimmungstools nutzen, sie könnten sich auf YouTube lehrreiche Videos anschauen oder bei Google recherchieren, ob die Informationen, die der Trainer gibt, auch aktuell sind. Es wäre falsch, die technischen Möglichkeiten der modernen Smartphones nicht zu nutzen, so Wheeler. Grundsätzlich gilt das Mobiltelefon schon allein deshalb als ein wichtiges Instrument des „Mobil Learning“, weil zwei Lerner unabhängig von ihrem Aufenthaltsort miteinander sprechen können. „Dieser verbale Austausch vertieft die Lernerfahrungen“, heißt es. Das gilt natürlich nur, wenn man über das Abfragen von Fakten hinausgeht. Denn tiefergehendes Lernen erfordert, dass der Lerner

mit einem oder mehreren Partnern auf seinen Lernprozess zurückschaut und die Veränderungen in seinem Denken und Handeln verbal benennen kann. Mobile Telefone sind ideal, um diesen Aspekt des „Conversational Learnings“ zu unterstützen. Im Rahmen der beruflichen Weiterbildung hat es sich bewährt, in Selbstlernphasen ältere Kollegen als Telefon-Mentoren einzubauen.

4 Lernen mit Twitter gehört die Zukunft

Twitter ist ein Microblogging-Dienst, der es erlaubt, selbst verfasste Kurznachrichten (Tweets) aus 140 Zeichen auf einem Schlag an viele „Follower“ zu versenden. Wem eine erhaltene Kurznachricht gefällt, der kann sie an sein eigenes Netzwerk weiterleiten. Diese Retweets führen dazu, dass sich nützliche Informationen in diversen persönlichen Netzwerken schnell verbreiten – wie die Nachrichten über Proteste in bestimmten Diktaturen zeigen. „Retweeting ist keine schlichte Wiederholung, sondern ein Aufschaukeln“, erklärt Wheeler. So ließen sich frühzeitig Trendthemen erkennen. Twitter ist laut Wheeler ein sehr gutes Werkzeug, um Lernen zu unterstützen. Man könne sich zu jeder Zeit an jedem Ort mit anderen austauschen und Wissen teilen. Aber man könne keine Spiele spielen, was gut sei, da eine Lernhaltung keine Ablenkung vertrage. Es seien auch gezielt Filter einsetzbar, wenn man mit Tweets nicht überschwemmt werden →

→ wolle. Wenn man zu einem Spezialthema (oder zu einem Event) etwas wissen wolle, könne man gezielt nach entsprechenden Tweets suchen. Wer eine Frage habe, könne eine Umfrage unter seinen Netzwerkmitgliedern starten. Wenn darunter die entsprechenden Experten seien, bekäme man schnell hochkarätige Informationen. „Wenn viele das Microblogging als einen neuen Kommunikationskanal akzeptieren, dann hat es das Potenzial, die Zukunft des Lernens entscheidend mitzugestalten“, so Wheeler.

5 Augmented Reality

Millionen Menschen besitzen Mobiltelefone, mit denen sie ins Internet gehen können. Wenn dann noch eine eingebaute Kamera und einen GPS-Sensor zur Positionsbestimmung dazu kommen, dann ist folgendes Szenario schon heute kein Märchen mehr: Man fotografiert zum Beispiel eine Kirche und das Live-Foto wird mit Informationen aus dem Internet zu genau dieser Kirche überlagert. Der User erfährt etwas über die Geschichte der Kirche oder bekommt auf Wunsch die Gottesdienstzeiten aufgelistet. Augmented Reality (erweiterte Realität) heißt die neue Technologie. Ein spezielles Programm

Anwendungen mit Lerncharakter: Augmented Reality liefert die Gebrauchsanleitung zu einem abfotografierten Gerät aufs Mobiltelefon oder man bekommt in einem Museum Hintergrundinformationen zu den Ausstellungsstücken auf das Smartphonedisplay geliefert.

6 Eine neue Lerntheorie

Das Lernen im Web 2.0 hat auch schon seine wissenschaftliche Unterfütterung bekommen. Konnektivismus heißt eine relativ junge Lerntheorie, die den Menschen nicht mehr als isoliertes Wesen sieht, das in seinem Kopf Wissen abspeichert und regelmäßig aktualisiert, sondern als Knoten in einem Netzwerk, das aus vielen anderen Menschen und vielen elektronischen Wissensquellen besteht. „Lernen heißt heute, Verbindungen aufzubauen!“, bringt es Wheeler auf den Punkt. Lernen wird zu einem Prozess, neue Verbindungen zu anderen Knoten anzulegen. Dadurch wird im Konnektivismus das „Wissen was“ ersetzt durch ein „Wissen wo“. Die Kenntnis darüber, wo oder bei wem Wissen zu finden ist, wenn man es braucht, wird dank der flächendeckenden Verfügbarkeit des Internets immer bedeutender. Dieses Meta-Lernen wird so wich-

- „Es zählt nicht mehr, was Sie wissen. Es geht darum, was Sie lernen können. Und das entscheidet sich anhand Ihrer Verbindungen zu Ihrer Community!“

Am erstaunlichsten ist wohl, dass Lernen nicht mehr an eine Person gebunden wird – es kann auch außerhalb einer Person geschehen. Das lernende Individuum braucht nur die Gewissheit, dass es bei Bedarf jederzeit auf mehrere Informationsquellen zurückgreifen kann.

Ein wesentlicher Teil der Lernleistung eines Einzelnen besteht darin, die Verbindungen zu den Knotenpunkten des Netzwerks aufrechtzuerhalten und immer neue Vernetzungen zu schaffen. Unabdingbar ist dafür eine intrinsische Motivation. Außerdem besteht die Lernleistung in der Auswahl und Bewertung der erhaltenen Informationen. Vieles was zu neuem Wissen und zu innovativen Gedanken führt, basiert laut Konnektivismus bei genauer Betrachtung darauf, dass fremdes Wissen in die eigene Gedankenwelt integriert wird. „Wir verbinden mehr als wir konstruieren“, meinte der kanadische Lerntheoretiker Georg Siemens, der „Erfinder“ des Konnektivismus.

7 Kritik am Konnektivismus

Die wissenschaftlichen Kritiker des Konnektivismus bemängeln, dass keine in sich geschlossene Lerntheorie abgeliefert werde, sondern lediglich eine „pädagogische Sicht auf Bildung“ (Wikipedia). Obwohl die Technologie immer stärker an Einfluss gewönne, reiche zum Beispiel der Konstruktivismus völlig aus, um selbst gesteuertes Lernen zu erklären.

Personalprofis machen darauf aufmerksam, dass jeder erst eine solide, belastbare Wissensbasis brauche, bevor er Selbstlernen betreibe. Insbesondere der Eindruck, man müsse nichts mehr selbst wissen, sondern nur noch jemanden kennen, der es weiß, sei fraglich. Grundausbildung sei weiterhin die Aufgabe einer institutionalisierten Bildungseinrichtung. Dort lerne man die Grundlagen verschiedener Fächer und im Idealfall auch Allgemeinbildung, Medienkompetenz und Softskills, um sich in Gruppen sozial angemessen verhalten zu können.

Gudrun Porath ●

„Weil wir nicht jede Erfahrung selbst machen können, werden andere Menschen und ihre Erfahrungen zum Ersatz für eigenes Wissen.“

Steve Wheeler

sammelt Informationen zum Beispiel aus Wikipedia und verknüpft sie mit den Längen- und Breitengraden von interessanten Plätzen. Die Informationen können sich aber auch auf Geschäfte, Kneipen oder Geldautomaten in der nächsten Umgebung des Smartphonebenutzers beziehen. Noch Zukunftsmusik ist eine Software, die das Bild eines mit dem Handy geknipsten Passanten mit den Profildfotos auf sozialen Netzwerken vergleicht. Auf dem Display würde dann das Profil oder gar die letzten Twittermeldungen der Person erscheinen. Für die Kontaktaufnahme bei Kongressen wäre das laut Wheeler bestimmt eine Erleichterung. Zurzeit gibt es immerhin schon zum Beispiel folgende

tig wie das Lernen selbst, sagen die Konnektivisten. Steve Wheeler verdeutlichte den Konnektivismus in seiner Learntec-Keynote mit einer Reihe plakativer Zitate aus unterschiedlichen Quellen:

- „Weil wir nicht jede Erfahrung selbst machen können, werden andere Menschen (und die von ihnen gemachten Erfahrungen) zum Ersatz für eigenes Wissen.“
- „Ich speichere mein Wissen in meinen Freunden. Wissen sammelt man, indem man Menschen sammelt.“
- „Lernen passiert im Menschen, aber auch außerhalb. Wir speichern unser Wissen in Computern und in anderen Menschen.“

„Die Zukunft des Lernens ist smart mobile“

Interview. Auf der Learntec 2011 in Karlsruhe sprach unsere Autorin Heike Philp mit Steve Wheeler, Associate Professor of Learning Technology an der University of Plymouth. Er gilt in der Szene als ausgesprochener Querdenker, der schon vor über zehn Jahren die Entstehung sozialer Netzwerke vorhersagte.



Professor Steve Wheeler während seines Vortrags auf der Learntec

Den meisten Menschen fällt schwer sich vorzustellen, dass das Internet eine Revolution des Lernens mit sich bringen soll.

Professor Steve Wheeler: Gutenbergs Erfindung des Buchdrucks mit beweglichen Lettern hat die Welt nachhaltig verändert. Was heutzutage im Internet passiert, ist auch eine Art Zerstörung. Das neue, interaktive, auf semantischer Bedeutung basierende Web wird zerstörerisch sein, sodass wir eine neue Art von Bildung brauchen. Das Revolutionäre an der ganzen Sache könnte man so zusammenfassen: Lernen spielt sich nicht mehr nur innerhalb einer Person ab, lernen bezieht sich auf Netzwerke, die sowohl Menschen wie externe Medien einbeziehen.

Und zum Dreh- und Angelpunkt dieser Revolution wird das Handy?

Wheeler: Mit der rasanten Zunahme von internetfähigen Handys ist die Zukunft des Lernens definitiv „smart mobile“. Spätestens die heranwachsende Generation wird vollständig vernetzt sein. Und für sie wird die Fähigkeit, von überall Zugang zu gespeichertem Wissen und zu lebenden Experten zu haben, ein echter, großer Vorteil sein.

Wohin geht die Reise mit Web 3.0?

Wheeler: Der Weg vom Web 2.0 zum Web 3.0 besteht darin, dass die Interaktionen vielfältiger werden. Die Entwicklung, die ich mit Leuten wie George Siemens, Stephen Downes und Rita Copp und vielen anderen diskutiere, nenne ich das „smart eXtended web“, das klug erweiterte

Web. Eine mobile Version des Web 3.0 könnte so aussehen: Man setzt sich in einem Kongress in einen Vortrag und kann auf seinem iPhone sehen, welche der Zuhörer Twitter-Nutzer sind. Dann kann man anfangen, sich über den Vortrag auszutauschen, Wortmeldungen abzusprechen oder irgendwelche Verabredungen zu treffen. Web 3.0 heißt, Verbindungen zwischen Menschen auf bislang unvorstellbare Weise herzustellen.

Bei Ihnen fällt auf, dass Sie den traditionellen Lehrern Anerkennung entgegenbringen, während Lehrer sonst doch eher verspottet werden. Warum dieser Respekt?

Wheeler: Ich sage immer: Ärzte retten Leben, aber Lehrer machen Leben! Stellen Sie sich vor, Sie hätten nie lesen und schreiben gelernt – wie armselig wäre Ihr Leben. Es war harte Arbeit, Ihnen das beizubringen und dafür sollten Sie dankbar sein. Schule ist nicht grundsätzlich schlecht. Dort passieren einige sehr gute Dinge. Außerdem bin ich mit einer Lehrerin verheiratet und wenn sie hören sollte, dass ich Lehrer verspottete, dann wäre mein Leben nicht mehr wert, gelebt zu werden ...

Sind Sie sicher, dass Lehrer und Tutoren die Arbeit mit Web-2.0-Tools begrüßen?

Wheeler: Die moderne Technologie wird das Leben der Lehrer, Trainer und Tutoren leichter und gleichzeitig schwerer machen. Es geht nicht, dass Lehrer die Lernerfahrungen ihrer Schüler bereichern und gleichzeitig ein bequemes Leben führen. Man muss als Lehrer in Zukunft zum Beispiel bestimmt mehr E-Mails beantworten als heute. Das heißt, jeder muss für sich eine Grenze ziehen, wann er offline geht. Ich beantworte die E-Mails meiner Studenten Tag und Nacht, wenn mir danach ist. Wenn ich um 3 Uhr morgens arbeite, dann reagiere ich auf Anfragen, aber ich weiß auch, wann ich schlafen muss.

Es gibt den Spruch, dass Technologie nie den Lehrer ersetzen kann, aber Lehrer ohne Technologieverständnis schon bald durch Lehrer mit Technologieaffinität ersetzt werden. Stimmen Sie dem zu?

Wheeler: Ja, das ist wahr. Wer mehr über Lerntechnologie weiß als andere, ist zukunftsfähiger.

Interview: Heike Philp ●

ETI European Telecoaching Institut e. V., Freiburg

Der US-Weiterbildungsmarkt wächst um zwei Prozent

BERSIN-UMFRAGE. Die Weiterbildungsausgaben von amerikanischen Unternehmen, die in den letzten drei Jahren um 21 Prozent schrumpften, stabilisieren sich langsam. Im Durchschnitt wurden im Jahr 2010 zwei Prozent mehr für Personalentwicklung ausgegeben als im Jahr zuvor. Das Gesamtvolumen des US-Markts für berufliche Weiterbildung liegt derzeit bei knapp 53 Milliarden Euro.

Die erwähnten Zahlen stammen aus dem „Corporate Learning Factbook 2011“ des Beratungs- und Marktforschungsinstituts Bersin & Associates im kalifornischen Oakland (www.bersin.com).

Ende 2010 wurden die Antworten von 748 repräsentativ (!) ausgewählten Personalentwicklungsabteilungen ausgewertet. Dabei zeigte sich, dass bei den „kleinen“ Unternehmen die Wachstumsrate sogar bei drei Prozent liegt, während die Konzerne ihre Weiterbildungsausgaben um ein Prozent zurückfuhren. Mitttelgroße Unternehmen steigerten die Ausgaben nur um ein Prozent. Diese Unterschiede erklärt Bersin damit, dass Großkonzerne in der Krise ihre Bildungsausgaben moderat kürzten und jetzt eben auch keinen Druck hätten, etwas nachzuholen. Kleine und mittlere Unternehmen neigten bei ihren Bildungsausgaben zu stärkeren Schwankungen, die parallel zur Konjunktur verliefen.

Interessant ist laut Bersin auch, dass die Branchen ganz unterschiedlich vom Aufschwung profitieren. Technologieanbieter, Gesundheitsunternehmen und der Handel hätten ihre Personalentwicklungsausgaben um vier Prozent erhöht, Banken und Versicherungen kürzten ihre Bildungsbudgets weiter um sieben Prozent – wohl auch im Zusammenhang mit dem vorausgegangenen Personalabbau. Den größten Hinweis auf die Erholung des US-Trainingsmarkts sieht Bersin darin, dass die Unternehmen wieder Personalentwickler und interne Trainer einstellen. Während 2008 (minus zwei Prozent) und 2009 (minus fünf Prozent) die Personalstärke der Trainingsabteilungen sank, nahm sie

im Durchschnitt der USA im Jahr 2010 um sechs Prozent zu.

„Viele Unternehmen haben ihre Weiterbildungsabteilung umstrukturiert, um sie besser mit den Unternehmenszielen zu verknüpfen“, schreibt Bersin in seinem Factbook. Die Aufgabe der internen Trainer und Personalentwickler werde mehr auf die Bereiche „Beratung“ und „Coaching“ verlegt. Außerdem würden die Personalentwicklungsabteilungen in den Niederlassungen vor Ort ausgebaut.

Ein besserer Business-Partner werden

In immer mehr Unternehmen sei die Personalentwicklung den Business Units oder den regionalen Geschäftsstellen zugeordnet. Wie genau die Unternehmen ihre Weiterbildungsabteilungen umgestaltet haben, um sie zu einem effektiveren Business-Partner zu machen, verrät Bersin nun in der ausführlichen PDF-Version des „Factbooks“, die für 795 US-Dollar käuflich erworben werden kann.

Die Anzahl der Trainingsstunden, die in den Konzernen dem einzelnen Mitarbeiter zugestanden werden, fiel aktuell um sieben Prozent auf einen Durchschnittswert von 16,2 Stunden pro Lerner und Jahr. Bei den mittelgroßen Unternehmen nahm die Dauer der Trainings dagegen um 13 Prozent zu und erreichte im Jahr 2010 einen Durchschnitt von 12,8 Stunden pro Lerner.

Alle Beteiligten sind sich im Klaren darüber, dass die Dauer eines Trainings unerheblich ist, wenn es keinen Nutzen für die tägliche Arbeit hat. Um diesen

zu erhöhen, sind die US-Unternehmen dazu übergegangen, nur noch bestimmte, genau definierte Fähigkeiten wie zum Beispiel die Führungskompetenz von Verkaufsleitern zu trainieren. Diese ausgesuchten wichtigen Fähigkeiten werden dann aber sehr intensiv trainiert, weil man sich sicher ist, an dieser Stelle besonders gut ausgebildete Mitarbeiter zu brauchen. Um das erwünschte Niveau einer bestimmten Kompetenz zu erreichen, würden die Mitarbeiter kontinuierlicher und intensiver geschult als früher, so Bersin. Einzelne Führungsseminare durchzuführen, die keinen Bezug zu einer Strategie hätten, werde inzwischen generell als Verschwendung angesehen.

Führungskräfteentwicklungsprogramme würden über eine Reihe von Monaten oder sogar Jahren geplant und durchgeführt, dabei würden gezielt dringend benötigte Fähigkeiten verstärkt – nicht nur durch klassisches Training, sondern auch durch Coaching und durch Selbstlernheiten. Viele Leiter von Trainingsabteilungen sagen laut Bersin, dass sie weniger „Themen“ trainieren, dafür aber zielgerichtete Trainings über einen längeren Zeitraum anbieten, um auf bestimmten Gebieten eine hohe Könnerschaft zu erzeugen. Das Motto heißt offenbar: „Go deep, not wide!“

Virtuelle Klassenräume effektiver nutzen

Während der Krise wurden immer mehr Trainings in virtuelle Klassenräume verlegt, weil so zeitnäher und kostengünstiger eine große Zahl von Mitarbeitern

erreicht werden konnten. Für die Tutoren war das keine leichte Aufgabe, denn sie mussten das Engagement von Seminarteilnehmern aufrechterhalten, zu denen sie keinen persönlichen Kontakt hatten. Viele US-Unternehmen sind dazu übergegangen, sowohl ihre Mitarbeiter als auch ihre internen Trainer darin zu schulen, wie man virtuelle Klassenräume effektiver nutzen kann, um Lernfortschritte zu erzielen und mit anderen Menschen zu interagieren. Dazu wurde unter anderem die Zahl der Teilnehmer an Sitzungen in virtuellen Klassenräumen generell begrenzt. Unter den Trainern bildete sich außerdem eine geheime Hitliste von „Eisbrechern“ heraus, mit denen man die Initiative und die Interaktion im virtuellen Klassenraum fördern kann.

Mit zunehmender Konjunkturerholung haben laut Bersin „viele“ US-Unternehmen angefangen, in ihre Lerntechnologie zu investieren. Diese Investitionen stiegen um zehn Prozent. Üblicherweise wird seit Ende 2010 in manchen Unternehmen das alte Learning-Management-System LMS durch eine neue, flexiblere Lösung ersetzt. Es gibt aber auch (insbesondere bei den größeren Unternehmen) den Trend, dem bestehenden LMS neue Funktionen anzugliedern. Offenbar haben die US-Unternehmen grundsätzlich erkannt, dass die Mehrheit des betrieblichen Lernens informell und vom Lerner selbst initiiert ist. Dieser „natürliche Fluss“ des Lernens quer durch die Organisation wird von fortschrittlichen Weiterbildungsabteilungen durch moderne Lerntechnologien wie Wikis unterstützt.

30 Prozent der US-Unternehmen gaben im Jahr 2010 Geld für Tools aus, die das informelle Lernen ermöglichen, schreibt Bersin. Die Großkonzerne machen dabei die größten Schritte nach vorn und gaben im Durchschnitt insgesamt 16.000 Dollar zusätzlich für das informelle Lernen aus, weil sie sich davon eine Erhöhung ihrer Innovationsfähigkeit versprechen. Außerdem sollen Web-2.0-Tools das Lernen revolutionieren. Bersin führt das Beispiel eines Unternehmens an, das Youtube als Plattform für firmeninterne Lehrfilme nutzt. Die Filme erzählen einfach nur selbst produzierte Beispiele, wie Mitarbeiter Probleme lösten.

Gudrun Porath ● →



„Innovation durch Kollaboration“

Interview. Ein weltweiter Business-Trend lautet „Innovation durch Kollaboration“ und werde durch Web-2.0-Werkzeuge stark beflügelt, meint Josh Bersin, der Gründer des US-Beratungsunternehmens Bersin & Associates. Der bekannte E-Learning-Analyst sprach mit „wirtschaft + Weiterbildung“ auf der Konferenz „Online Educa“ im Dezember 2010 in Berlin.



Josh Bersin,
Gründer und Chef von
Bersin & Associates

Wenn Sie von E-Learning sprechen, was meinen Sie damit genau?

Josh Bersin: E-Learning sehe ich als „Performance Support“, einer direkten Unterstützung am Arbeitsplatz.

Wo steht das europäische E-Learning im Vergleich zum US-amerikanischen?

Bersin: Meiner Ansicht nach ist E-Learning auf dem europäischen Kontinent viel geringer präsent als auf dem englischsprachigen und dem amerikanischen Markt. In meinen Augen ist die europäische Kultur derzeit überwiegend eine Kultur des persönlichen Kontakts. Erst wenn man sich persönlich kennengelernt hat, „kennt“ man sich. In den USA ist das nicht so. Da muss man sich nicht persönlich kennenlernen, um gut zusammenzuarbeiten oder im Team zu lernen. Technologisch unterscheiden sich die Produkte der E-Learning-Anbieter dagegen kaum.

Wie sehen die Wachstumsstrategien der globalen E-Learning-Anbieter aus?

Bersin: Für mich geht der Trend immer mehr zum Komplettanbieter, der Technologie und Content aus einer Hand bietet. Den Erfolg dieser Strategie kann man beispielhaft an Skillsoft sehen. Seit der Übernahme von net-G hat Skillsoft das komplexeste Angebot aller vergleichbaren E-Learning-Unternehmen. Mit dem Produkt „24/7“ ist man jetzt auch noch ins Buchgeschäft eingestiegen. Am Beispiel Skillsoft sieht man auch: Wenn – wie dort geschehen – ein Privatinvestor einsteigt, wird die Expansion aggressiver. Der Ausblick auf den E-Learning-Markt ist insgesamt positiv, denn derzeit gibt es recht viele Investoren, die in HR investieren möchten. Online-Werkzeuge für die Führungskräfteentwicklung und die langfristige Nachwuchsplanung gehören zu den Produkten mit Zukunft.

Warum sollten sich Unternehmen für Web-2.0-Tools interessieren?

Bersin: Eine der größten Herausforderungen der Unternehmen besteht darin, dass das Wissen, welches man an die Mitarbeiter vermitteln möchte, sich nicht originär in der Trainingsabteilung befindet! Die Trainer gehen los

und interviewen die Fachexperten, entwickeln dann Content und verteilen diesen. Auf diesem Weg geht viel Wissen verloren. In den frühen Tagen des E-Learnings ging es darum, den Fachexperten Werkzeuge an die Hand zu geben, damit die ihr Wissen weitergeben konnten. Das ist genau das, was Dank Web 2.0 besser funktionieren wird. In fünf bis zehn Jahren wird es zwar noch Präsenztrainings geben, aber eben auch ein ganzes Web-2.0-Netzwerk an Kommunikation drum herum.

Haben wir dann aber auch eine andere Lernkultur?

Bersin: Durch Web 2.0 bekommen viele Unternehmen Probleme mit ihrer Führungskultur und ihrer Lernkultur. Deshalb haben wir eine große Studie über Lernkultur aufgesetzt. Was wir im Wesentlichen herausgefunden haben, ist, dass der größte Erfolg sich einstellt, wenn die Führungskräfte ihre Mitarbeiter frei über Fehler reden lassen.

Was muss sich noch ändern?

Bersin: Außerdem sollten wir in Zukunft ernst machen mit dem kontinuierlichen Lernen, um immer besser und besser zu werden. Erst jetzt haben wir die technischen Mittel, die es uns erlauben, schnell mit Kollegen und Fachexperten zu kommunizieren und konstant von anderen zu lernen. Im Kundenservice bedeutet das zum Beispiel, dass Lernen zwischen den Kunden und den Servicemitarbeitern stattfindet, ohne dass das Trainingsdepartment die Inhalte dieses Lernprozesses kennt. Diese Art des Lernens lässt sich auf viele Bereiche übertragen und führt dazu, dass der Bereich des informellen Lernens immer größer wird. Eine wichtige Entwicklung der nächsten fünf bis zehn Jahre heißt „Innovation durch Kollaboration“. Innovationen finden in Unternehmen immer dann statt, wenn Menschen sich vernetzen, um sich über ihre Ideen auszutauschen.

Interview: Gudrun Porath ●

einmalig nur

€ 3,99



Mit Haufe sind Sie auch unterwegs bestens informiert. Versprochen.

Haufe Personal Office Micro liefert Ihnen alle wichtigen Begriffe aus der Welt der Personalarbeit kurz und präzise in lexikalischer Darstellung. Nutzen Sie die neue iPhone-App um sich mobil über alle relevanten Themen der Personalarbeit zu informieren.

HPO Micro – Personalarbeit für die Hosentasche!

Von A wie Abfindung bis Z wie Zwischenzeugnis finden Sie kompakt die Information, die Sie suchen. Intelligente Verlinkungen zu den wichtigsten personalrechtlichen Gesetzen runden das Paket ab.

Jetzt downloaden unter
www.haufe.de/hpomicro

HAUFE.

Master für Personaler

HR-WEITERBILDUNG. Wer sich als Personaler weiterentwickeln will, sollte ein berufsbegleitendes Studium zum Human-Resource-Manager absolvieren. Er kann auf diesem Weg gleich noch einen akademischen Abschluss erwerben. Welche Angebote beachtet werden sollten, hat unsere Autorin Bärbel Schwertfeger zusammengestellt.

Martina Dietrich hatte es schon weit nach oben geschafft. Im weltweit tätigen britischen Technologiekonzern GKN war die Deutsche für die Personalentwicklung der größten Division verantwortlich. Dennoch entschied sich die Diplom-Pädagogin im Jahr 2005, noch ein berufsbegleitendes Studium in HR-Management zu absolvieren. „Ich wollte meine über zehnjährigen Praxiserfahrungen in der Personalentwicklung noch einmal theoretisch untermauern“, erklärt die heute 44-Jährige. Zuerst dachte sie an einen MBA, da der Managementabschluss gerade im oberen Management international sehr angesehen sei. Doch dann stieß sie auf den Executive Master of Science (MSc) in „International Human Resource Management“ an der renommierten britischen Cranfield School of Management.

„Ich habe nicht nur meine theoretischen HR-Kenntnisse verbessert, sondern auch viel über das Business gelernt“, erinnert sich Dietrich. Einen der größten Vorteile sieht sie dabei in der internationalen Ausrichtung des Studiums und den Teilnehmern, die aus aller Welt kommen. „Da wurden die HR-Systeme in verschiedenen Ländern verglichen und erarbeitet, wie man als internationales Unternehmen mit den unterschiedlichen Gegebenheiten umgehen kann“, sagt Dietrich. Bereits während des Studiums machte sie zwei Karriereschritte und war zuletzt weltweit zuständig für die Personalentwicklung des Konzerns.

Cranfield und Bocconi sind international spitze

Erfahrene Personalmanager, die wie Martina Dietrich ihre HR-Kenntnisse noch in einem berufsbegleitenden Master-Studiengang vertiefen möchten, finden inzwi-

sehen in Europa und Deutschland durchaus einige anspruchsvolle Programme – mit unterschiedlichen Ansätzen und Abschlüssen.

Wer dabei Wert auf eine Ausbildung mit dem Fokus auf internationales HR-Management legt, für den kommen vor allem die Master-Studiengänge der britischen Cranfield School of Management und der italienischen SDA Bocconi School of Management infrage. Beide Business

Schools gehören zur weltweiten Topliga. Aber auch im deutschsprachigen Raum gibt es einige Angebote. Verwirrend ist hier allerdings die Bezeichnung der Abschlüsse. Denn einige Hochschulen verwenden den MBA (Master of Business Administration), obwohl HR-Management im Grunde genommen für einen echten MBA thematisch zu kurz greift. Laut internationaler Richtlinien ist ein MBA ein Abschluss in „allgemeiner Un-



ternehmensführung“ mit mindestens 50 Prozent General-Management-Inhalten wie Finanzierung, Rechnungswesen und Marketing.

An der Cranfield School of Management hat man sich für den eher wissenschaftlich orientierten Master of Science (MSc) entschieden. Konzipiert wurde der Studiengang von dem Deutschen Michael Dickmann. Damals seien die HSBC Bank und Shell auf ihn zugekommen und hätten ihm von ihren Schwierigkeiten bei der Besetzung von Senior-Positionen im HR erzählt, erinnert sich Dickmann, der damals Leiter eines Forschungszentrums war.

Der neue „MSc in International Human Resource Management“ sollte eine Lücke füllen. „Etwa zwei Drittel der Kurse befassen sich mit internationaler HR oder Organisationspsychologie, ein Drittel mit den klassischen MBA-Fächern wie Marketing, Rechnungswesen und Volkswirt-

schaft“, sagt Dickmann, der heute Professor für internationales HRM und Direktor des Programms ist. „Wir vertiefen und verbreitern also das Wissen unserer Teilnehmer.“ 80 bis 100 Personalmanager aus aller Welt bewerben sich jährlich um die 20 Studienplätze. Das Durchschnittsalter liegt bei 36 Jahren, die Berufserfahrung bei acht bis zehn Jahren. Etwa die Hälfte wird von ihrem Arbeitgeber unterstützt. „Wir haben entweder HR-Direktoren in mittelgroßen Unternehmen oder bei Konzernen eine Stufe darunter“, sagt Dickmann, der früher selbst HR-Direktor bei Atos Software war.

Aber auch Personalmanager der UN, von World Vision oder aus der Regierung gehören zu den Teilnehmern. Einen wichtigen Pluspunkt sieht Dickmann in der theoretisch fundierten, aber dennoch praxisrelevanten Ausbildung. „Unsere Professoren müssen nicht nur in der akademischen Forschung top sein, sie müssen ihre neuesten Erkenntnisse auch auf die Praxis herunterbrechen können“, so Dickmann.

Pforzheim bot den ersten nebenberuflichen HR-Master

Hochkarätige Professoren kann auch die SDA Bocconi School of Management in Mailand bei ihrem „Executive Master in Strategic Human Resource Management“ bieten. Das Programm ist eine Kooperation zwischen der italienischen Business School und Professoren des „Centers for Advanced Human Resource Studies“ an der renommierten amerikanischen Cornell University. „Unsere Stärke ist die gemeinsame Fakultät“, erklärt Silvia Bagdadli, Direktorin des HR-Masters. „Damit können wir uns in jedem Modul mit europäischen und globalen Themen beschäftigen.“ Das Programm baue eine Brücke zwischen der Geschäftsstrategie und HR-Systemen und unterstütze Personalmanager, besser mit den globalen Marktveränderungen umzugehen.

Die Mehrheit der Teilnehmer ist zwischen 31 und 40 Jahre alt, hat zwölf Jahre Berufserfahrung, davon sieben Jahre im HR-Bereich. 70 Prozent der bisherigen Absolventen wurden von ihrem Arbeitgeber unterstützt. Die meisten kommen aus multinationalen Konzernen wie ABB,

Sandoz International, der Pirelli Group oder der Deutschen Telekom. Zu den elf Teilnehmern des vierten Durchgangs gehören auch zwei Deutsche, die in der Schweiz für ABB und Moevenpick arbeiten.

Den ältesten HR-Master in Deutschland gibt es an der Hochschule Pforzheim. Der „MBA Human Resources Management and Consulting“ läuft derzeit zum zwölften Mal. „Wir haben bereits viele Lernschleifen hinter uns und ein großes Alumni-Netzwerk“, betont Studiengangleiter Professor Stephan Fischer. 20 bis 30 Prozent des Programms seien explizite General-Management-Inhalte. Weitere Themen wie „Mergers & Acquisition“ würden zusätzlich abgedeckt. Aktuell gibt es 14 Teilnehmer, im Vorjahr waren es 20. Das durchschnittliche Alter der letzten beiden Jahrgänge betrug 27,8 Jahre, die Berufserfahrung 3,3 Jahre.

Zwei Drittel der Teilnehmer kamen aus der Region. Die Stärke des Programms sieht Fischer in der anwendungsorientierten, aber dennoch fundierten theoretischen Ausbildung. „Man lernt Organisationstheorie und die praktische Anwendung in der Organisationsentwicklung“, so Fischer. Zudem habe die Hochschule bereits etwa 40 Jahre Erfahrung in der Ausbildung von Personalern, und erst im November wurde ein neues Forschungsinstitut für anwendungsorientierte Personalforschung gegründet. Ein weiterer Vorteil sei das interdisziplinäre Professorenteam mit Betriebswirten, Psychologen und Pädagogen.

Internationalität durch Partnerschulen

Angeboten werden auch einige internationale Lehrveranstaltungen, und die Studenten verbringen eine Woche an einer Partnerschule in Lissabon. Etwa 80 Prozent der Teilnehmer werden von ihrem Arbeitgeber gesponsert – bei vergleichsweise geringen Studiengebühren von 6.400 Euro kein allzu großes Opfer.

Etwas mehr Einsatz wird von den Teilnehmern des seit 2008 angebotenen „MBA Human Resources Management“ der Management Akademie Heidelberg, an der zum Beispiel die Fachhochschule Ludwigshafen beteiligt ist, erwartet. Die →



Ludwig Maximilian Universität München:
In Kürze startet hier „Sattelbergers“ HR-Master-Studiengang.

Foto: Ulrich Baumgarten / vario

Sieben Mal nebenberuflich zum HR-Master

Marktübersicht. Weitere Details zu den berufsbegleitenden Möglichkeiten, den Master in Human Resource Management zu erlangen, hat die Münchner Journalistin und MBA-Expertin Bärbel Schwertfeger (www.schwertfeger-mba-channel.de) zusammengestellt.

**1 Cranfield School of Management:
Master of Science in International Human
Resource Management.**

Zweijähriges Programm mit vier einwöchigen Modulen pro Jahr. Voraussetzungen: Erststudium, zwei Jahre Berufserfahrung, Englischtest, Auswahlgespräch. Studiengebühren: 15.000 britische Pfund. Zielgruppe: HR-Direktoren oder in Konzernen eine Stufe darunter.
<http://www.som.cranfield.ac.uk/som/>

**2 SDA Bocconi School of Management:
Executive Master in Strategic Human Resource
Management.**

Zehn Monate mit 36 Präsenztagen, aufgeteilt in acht drei- bis sechstägige Module, plus vier individuelle Projekte sowie etwa 40 Tage Fernstudium. Kooperation mit Professoren des Centers for Advanced Human Resource Studies an der renommierten Cornell University. Voraussetzungen: Hochschulabschluss, relevante Berufserfahrung im Personalmanagement und gute Englischkenntnisse. Studiengebühren: 32.000 Euro.
www.sdabocconi.it/emshrm

**3 Hochschule Pforzheim: MBA Human Resources
Management & Consulting.**

Drei Semester mit Unterricht von Donnerstag bis Samstag. Rund 30 Prozent der Studieninhalte Generalmanagementthemen. Interdisziplinäres Professorenteam, internationale Lehrveranstaltungen und Auslandstrip nach Lissabon. Voraussetzungen: Erststudium, zwei Jahre Berufserfahrung, Englischkenntnisse und Auswahlgespräch. Studiengebühren: 6.400 Euro.
www.hs-pforzheim.de

**4 Management Akademie Heidelberg:
MBA Human Resources Management.**

21-monatiger Studiengang mit Präsenzzeit verteilt auf elf dreitägige Module (Donnerstag bis Samstag) und vier Blockwochen. Zulassungsvoraussetzungen: Erststudium (Ausnahmen möglich), drei Jahre Berufserfahrung in HR-Funktion, fundierte Englischkenntnisse und Auswahlge-

spräch. Studiengebühren: 21.500 Euro. Zielgruppe: Personaler, die eine breite Funktion im strategischen Bereich anstreben.

www.mba-hrm.de

**5 Danube Business School:
MBA Human Resource Management.**

Business School der österreichischen Donau-Universität Krems. Spezialisierter MBA mit 60 Prozent klassischen Generalmanagementfächern, 40 Prozent HR-Themen. Vier Semester mit elf Modulen à sechs bis sieben Tagen. Voraussetzungen: Erststudium (Ausnahmen möglich, 40 Prozent haben kein Erststudium), drei Jahre Berufserfahrung. Studiengebühren: 21.900 Euro plus einmalige Gebühr von 950 Euro für Unterrichtsmaterialien.
www.donau-uni.ac.at

**6 Hochschule für Oekonomie & Management:
(FOM): Master of Arts (M.A.) Human Resources.**

Deutschsprachiges Abend- und Wochenendstudium, vier Semester, möglich an 17 Standorten. Inhalte unter anderem Wirtschaftsrecht, Motivationstheorien, angewandte Volkswirtschaftslehre, Personalbeschaffung und Unternehmens- und Organisationsentwicklung. Voraussetzungen: Erststudium, aktuelle Berufstätigkeit sowie wirtschaftswissenschaftliche Vorkenntnisse. Studiengebühren: 10.290 Euro.
www.fom.de

**7 LMU München: Executive Master für Human
Resource Management.**

Zweijähriges Studium mit Unterricht in Wochenendblöcken und drei Seminarwochen. Kooperation mit HR Alliance und dem Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft. Einbindung von Tandem-Partnern aus der Wirtschaft. Sechs Module: Grundlagen, strategisches HRM, Funktionen des HRM, Leadership und Transformation sowie Umfeld- und Stakeholder-Management plus Praxisprojekt. Wenig internationale Ausrichtung. Geplanter Start: Mai 2011. Voraussetzungen: Erststudium, drei Jahre Berufserfahrung, Englischkenntnisse, Eignungsprüfung. Studiengebühren: 28.500 Euro.
www.lmu.de und
www.hrmaster.bwl.uni-muenchen.de/index.html

→ Studiengebühren betragen 21.500 Euro. Hier umfassen etwa 30 Prozent der Studieninhalte explizit das Thema Generalmanagement. Wer keine betriebswirtschaftliche Vorbildung hat, kann kostenfrei einen Vorbereitungskurs belegen. Nachholbedarf sieht Studiengangleiter Professor Peter Mudra, der auch Präsident der FH Ludwigshafen ist, bei der Internationalität: „Da müssen wir noch zulegen.“ Geschaffen wurde der Studiengang 2008 auf Initiative der regionalen Wirtschaft. Die hat im ersten Jahr auch 40 Prozent der Teilnehmer geschickt. Zuletzt waren es allerdings nur noch 20 Prozent. 2011 geht man dank der aktuellen Konjunktur-entwicklung wieder von 40 bis 50 Prozent aus.

Kein Erststudium: Neue Regelung in Rheinland-Pfalz

Auch die Anfragen interessierter Personaler sind in der Krise zurückgegangen.

Hatte man 2009 noch 50 Bewerbungen, waren es 2010 nur noch 26. Die im Schnitt 15 Teilnehmer haben meist drei bis fünf Jahre HR-Erfahrung. Obwohl auch hier – wie für jedes Master-Studium – ein erster Hochschulabschluss zu den Zulassungsvoraussetzungen gehört, haben etwa 25 bis 30 Prozent der Teilnehmer kein Erststudium. Möglich macht das eine neue Regelung in Rheinland-Pfalz.

Auch beim „MBA Human Resource Management“ an der Danube Business School der österreichischen Donau-Universität Krems ist ein Erststudium nicht zwingend notwendig, rund 40 Prozent der Teilnehmer haben keine akademische Vorbildung. In Krems hat man vor sechs Jahren das Format des „Professional MBA“ mit verschiedenen Spezialisierungen eingeführt.

Das Studium besteht dabei zu 60 Prozent aus den klassischen Generalmanagementfächern und zu 40 Prozent aus einem Schwerpunkt in einer Funktion

oder Branche. Rund 15 der insgesamt 120 MBA-Studenten beschäftigen sich dabei im zweiten Studienjahr mit HR-Themen. Ihre durchschnittliche Berufserfahrung im HR-Bereich liegt bei acht Jahren, der Altersdurchschnitt bei 34 bis 35 Jahren. Etwa ein Fünftel kommt aus Deutschland.

Kurse anrechenbar auf späteren HR-Master

„Das Studium ist ideal für Teilnehmer, die in einer Fachexpertenrolle wie etwa im Recruiting stecken und nun eine generalistischere Funktion übernehmen wollen“, erklärt Programmmanager Werner Kienast. Wer nicht gleich das gesamte MBA-Studium absolvieren will, kann auch nur einige Kurse belegen und dafür das Zertifikat „Advanced HR Manager“ erwerben. Die Kurse können problemlos und schnell auf ein späteres MBA-Studium angerechnet werden. →

PERSONALENTWICKLUNG
FERNSTUDIUM / MASTER OF ARTS



Fernstudium

postgradual

- » Personalplanung
- » Mitarbeiterführung
- » Wissensmanagement
- » Teamentwicklung
- » u.a.

Berufsbegleitend in zwei Jahren

Beginn: WS 2011/2012

Weitere Informationen:
www.zfuw.de

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



TECHNISCHE UNIVERSITÄT
KAISERSLAUTERN
DISTANCE AND INDEPENDENT
STUDIES CENTER



Deutsche Universität für Weiterbildung
Berlin University for Professional Studies



Berufsbegleitend per Fernstudium zum Master

○ Bildungs- und Kompetenzmanagement Master of Arts

Leading – Learning – Competences:
Lernen in Organisationen und Unternehmen steuern und gestalten

○ General Management Master of Business Administration

Managing yourself – Focusing the Organization: Vorbereitung auf Managementaufgaben mit leitender Verantwortung

○ Organisations- und Personalentwicklung Hochschulzertifikat

○ Bildungscontrolling Hochschulzertifikat

○ Unternehmensführung & Controlling Hochschulzertifikat

○ Führungskompetenz Hochschulzertifikat

Die DUW bietet in den Bereichen Wirtschaft und Management, Bildung, Gesundheit und Kommunikation staatlich anerkannte Masterstudiengänge und Zertifikatsprogramme im berufsbegleitenden Fernstudium an.

Jetzt Infomaterial anfordern:

www.duw-berlin.de

0 1802 / 33 55 11*

6 Cent / Anruf aus dem dt. Festnetz;
mobil ggf. abweichend

→ Keinen MBA, sondern einen Master of Arts (M.A.) in Human Resources kann man an der Hochschule für Oekonomie & Management (FOM) erwerben. Zum Sommersemester 2011 gibt es rund 300 Teilnehmer. Sie sind im Schnitt 29 Jahre alt und haben 4,5 Jahre Berufserfahrung. Das viersemestrige Programm kann an 17 Orten im Abend- und Wochenendstudium absolviert werden.

Jüngster Mitspieler im deutschen HR-Master-Angebot ist die Ludwig-Maximilians-Universität (LMU) München. Dort soll im Mai der dritte Versuch des maßgeblich vom Personalvorstand der Deutschen Telekom, Thomas Sattelberger, initiierten HR-Studiengangs starten.

Der Münchener HR-Master startet im Mai

Der neue „Executive Master für Human Resource Management“ an der Fakultät für Betriebswirtschaft der LMU ist eine

Kooperation mit der HR Alliance und dem Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft unter der akademischen Leitung von Professor Ingo Weller. Starten will man mit 15 Teilnehmern.

„Im Mittelpunkt steht das strategische Human Resource Management“, erklärte der Direktor des neuen Instituts für Personalwirtschaft. Allerdings befasst sich nur eines der sechs Module explizit mit dem Thema. Praxisnähe soll in München durch sogenannte Tandempartner aus der Industrie gesichert werden. Das überwiegend deutschsprachige Studium ist auch inhaltlich auf den deutschsprachigen Raum konzentriert. Auslandsexkursionen sind bisher nicht geplant. Das sei eine Frage der Kosten, erklärte Weller. Mit Studiengebühren von 28.500 Euro bietet er den teuersten HR-Master in Deutschland.

Fazit: Bei den durchwegs sehr kleinen Teilnehmerzahlen der deutschen HR-Mas-

ter-Studiengänge stellt sich natürlich die Frage, ob wirklich so viele Studiengänge nötig seien. „Da bin ich mir nicht sicher, andererseits bin ich für jeden Ansatz der Professionalisierung dankbar“, meint Professor Fischer von der Hochschule Pforzheim.

Zunehmende Konkurrenz der Schulen

Die zunehmende Konkurrenz sieht Fischer gelassen. „Man muss auch ohne Wettbewerbsdruck immer an der Qualität arbeiten“, betont der Professor. Der Markt sei groß genug, glaubt auch Professor Mudra von der Fachhochschule Ludwigshafen. Dass es überall nur kleine Programme gebe, sei eben typisch für die Bildungsbranche. Mudra: „Aber wenn wir als Hochschule in dem Bereich nichts anbieten, dann läuft der Markt an uns vorbei.“

Bärbel Schwertfeger ●



 **2011**
MAO-Konferenz

16.-18. März 2011 | in Bad Boll

WILDENMANN

7. Internationale HR-/PE-Konferenz 2011
Positionierung von HR und PE als Wertschöpfungspartner der Geschäftsführung

Die Plattform zur Strategieumsetzung für externe und interne Berater.
Weitere Informationen und Anmeldung unter: www.mao-konferenz.com

Weichen für Arbeitgeber werden hier gestellt.



Und hier.

Hier sprechen die Meinungsführer!

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

www.personalmagazin.de





Was bedeutet „systemisch“ im Coaching?

GRUNDLAGENDEBATTE. In den letzten 20 Jahren hat der Begriff „Systemisches Coaching“ im deutschsprachigen Raum eine zunehmende Verbreitung und Anerkennung gefunden. Es scheint so, als sei das Wörtchen „systemisch“ für viele zu einem Qualitätsmerkmal geworden. Claus Epe, Maren Fischer-Epe und Martin Reissmann, drei erfahrene Coaches und Ausbilder von Coaches, erklären in diesem Fachartikel, warum Coaching mehr als nur „systemisch“ sein sollte.

Systemtheorie und systemische Beratung haben sich im Laufe der Zeit stark gewandelt. Der Begriff Systemlehre geht auf den Biologen Ludwig von Bertalanffy zurück. Er hat seine Theorie in den 1950er-Jahren in Abgrenzung zur eindimensionalen Ursache-Wirkungsbetrachtung der klassischen Physik entwickelt und war der

Meinung, dass für das Verständnis von Lebewesen mit der ihnen eigenen „organisierten Komplexität“ die Betrachtung von Wechselwirkungen zwischen einem Organismus und seiner Umgebung notwendig sei.

Die ursprüngliche Systemlehre ging davon aus, dass man durch genaueste Beschrei-

bung aller Wechselwirkungen zu einem exakten Verständnis von lebenden Systemen gelangen könne. Dieser Grundgedanke entsprach der in den 1940er-Jahren von Norbert Wiener entwickelten Kybernetik, einer Lehre zur Steuerung komplexer technischer Systeme (vgl. Bluma, L., 2005). Die frühen familientherapeu-



Foto: Ila Schütte / Holthus Graphics

Reflektieren lernt man unter anderem in Zweiergruppen: Dialogübung während einer Coaching-Ausbildung beim Team Fischer-Epe in Hamburg.

tischen Ansätze in den 1970er-Jahren versuchten entsprechend, das Verhalten von Familien mit all ihren Wirkungen und Wechselwirkungen möglichst exakt zu beobachten, um dann mit bestmöglichen Interventionen steuernd einzugreifen. Zu diesem Zweck wurden die familientherapeutischen Sitzungen von Beobachtern hinter Einwegscheiben verfolgt. Am Ende der Sitzungen haben die Therapeuten mit großem Aufwand Schlussinterventionen formuliert, von denen man sich große Wirkungen versprach.

Übertragen auf die kybernetische Steuerung komplexer Maschinen: Es wurde versucht, die richtigen Regler zum richtigen Zeitpunkt auf die richtige Position zu bringen. Bekannte Vertreter dieser frühen familientherapeutischen Schulen waren in den 1970er-Jahren Jay Haley (vgl. Haley, J., 1977) und das sogenannte „Mailänder Modell“, das von einer Forscher- und Therapeutengruppe um Mara Selvini Palazzoli entwickelt wurde (vgl. Selvini Palazzoli, 1977). Markant an den

damaligen Ansätzen war die technologische Herangehensweise. Eine positive, vertrauensvolle Beziehung zwischen Therapeuten und Patienten wurde nicht als wesentlicher Faktor gesehen, und die Therapeuten versuchten kühl, distanziert und sachlich zu arbeiten. Ihr Bestreben war, sich auf keinen Fall „verstricken“ zu lassen, auf keinen Fall ins – oft chaotische oder destruktive – Familiensystem zu geraten. Die Therapeuten waren fokussiert auf Interaktionen, nicht auf die Personen und deren Gefühle.

Das große Verdienst dieser frühen systemischen Ansätze liegt denn auch in der konsequenten Betrachtung von Wirkungen und Wechselwirkungen. Lineares Kausalitätsdenken (wenn/dann) wurde deshalb aufgegeben zugunsten eines zirkulären Denkens. Es gibt weder Täter noch Opfer, weder Aktion noch Reaktion, stattdessen geht es um Prozesse und Interaktionsmuster. Das eine bedingt das andere. Ob die Fehler des Mitarbeiters eine Folge der Kritik des Vorgesetzten sind oder umgekehrt, ist eine Frage der Betrachtung, nicht eine Frage der Wirklichkeit. Die Interpunktion der Ereignisse ist beliebig (vgl. Watzlawick, 1969).

Besonders die Familientherapeuten der Mailänder Schule um Selvini Palazzoli arbeiteten ursprünglich noch mit der Annahme, dass sie es wären, die mit ihren Interventionen das System veränderten (vgl. von Schlippe, 2007). Genau diese

Überzeugung findet man bei heutigen systemischen Ansätzen nicht mehr. Im Gegenteil: Systemische Berater gehen heute mehrheitlich davon aus, dass lebende Systeme von außen nicht zielgerichtet beeinflusst werden können. Diese Hypothese ist abgeleitet aus den Forschungen der chilenischen Neurobiologen Maturana und Varela in den 1980er-Jahren (vgl. Maturana, 1987).

Sie betrachten alle lebenden Systeme als operativ geschlossen. Dies bedeutet, dass sie auf äußere Reize und Einflüsse ganz autonom nach eigenen Gesetzmäßigkeiten reagieren und nur solche Einflüsse und Anregungen aufnehmen, die zu ihnen passen, die ihren eigenen Regeln entsprechen und die sie konstruktiv im Sinne der eigenen Stabilität verwerten können. Alle lebenden Systeme seien autopoietisch, ihre Fähigkeit, ihr Bestreben und ihr einziger Sinn sei, sich immer wieder selbst zu erzeugen und zu reproduzieren. Eng verknüpft mit dem Autopoiesis-Konzept ist eine konstruktivistische Erkenntnistheorie: So wie jedes Lebewesen sich immer wieder aus sich selbst heraus erschafft, so produziert und konstruiert jeder Mensch auch seine eigene Wahrnehmung und seine eigene Wirklichkeit selbst. Äußere Gegebenheiten erzeugen nicht unsere inneren Bilder, sie stoßen nur unsere Nervenzellen an. Das Nervensystem erzeugt dann selbst nach eigenen Gesetzmäßigkeiten →

AUTOREN



Maren Fischer-Epe, Claus Epe und Martin Reissmann ...

... sind Kollegen in einem interdisziplinären Beratersteam (Fischer-Epe-Team). Sie arbeiten als Prozessberater, Trainer und Coach in der Personal- und Organisationsentwicklung. Seit 1992 bilden sie Prozessberater und Coaches aus und entwickeln pragmatische Vorgehensmodelle für das Coaching von Führungskräften und Projektverantwortlichen. Maren

Fischer-Epe ist Autorin des langjährigen Bestsellers „Coaching: Miteinander Ziele erreichen“ (rororo) und zusammen mit Claus Epe vom Ergänzungsband „Selbstcoaching“ (rororo).

Fischer-Epe Team
Strandweg 12, 22587 Hamburg
Tel. 040 470505
www.fischer-epe.de

Beispiel für Coaching-Verständnis

Hintergrund. Vorgehensmodelle und Tools bilden nur die sichtbare handwerkliche Oberfläche im Coaching. Darunter liegen Theorien und Grundannahmen. Sie bilden die Basis und halten die vom Coach ausgewählten Methoden zusammen. Beispielhaft zeigen wir hier leicht gekürzt, wie ein Coaching-Anbieter, das Team Fischer-Epe, Hamburg, sein Coaching-Verständnis formuliert. Es ...

... **ist systemisch.** Menschen, ihr Verhalten, ihr Erleben und ihre Ziele sind nur im Kontext ihrer sozialen Bezüge und Rollen, ihrer Kommunikation und Interaktion zu verstehen. Das Zusammenspiel von Menschen in Organisationen lässt sich erst vor dem Hintergrund bestehender Strukturen, Hierarchien, Grenzen, Regeln und Unternehmenskultur begreifen. Im Coaching fördern wir daher eine multiperspektivische Betrachtungsweise, um der Komplexität der Fragestellungen gerecht zu werden, um Interaktionen in ihren Wirkungen und Wechselwirkungen zu verstehen und angemessene Lösungen zu erarbeiten.

... **ist konstruktivistisch.** Wir sensibilisieren unsere Coachees dafür, dass ihre Sicht der Dinge weder objektiv noch im allgemeinen Sinne wahr sein kann. Dieselbe Situation wird von verschiedenen Menschen ganz unterschiedlich wahrgenommen. Wahrnehmung ist mehr und etwas anderes als die bloße Aufnahme äußerer Geschehnisse. Wahrnehmung ist ein aktiver Konstruktionsprozess auf der Grundlage individueller Lebenserfahrung und gegenwärtiger Motivationslage.

... **ist psychologisch.** Wir gehen davon aus, dass das Erleben und Verhalten von Personen maßgeblich durch ihre Persönlichkeit und durch ihre individuelle Lern- und Entwicklungsgeschichte geprägt sind. Die systemische und die psychologische Perspektive haben in unserem Coaching-Verständnis den gleichen Stellenwert.

... **ist phänomenologisch.** Wir ermutigen unsere Coachees, ihre subjektiven und sinnlichen Erfahrungen wahrzunehmen und für ihre Entscheidungen und Zielfindungen zu nutzen. Dazu hinterfragen wir schnelle Verallgemeinerungen, Interpretationen, Glaubenssätze und Theorien.

... **ist entwicklungsorientiert.** Menschen sind von ihrem Wesen her kreativ, neugierig und auf der Suche nach für sie passenden Zielen, Lösungen und Verbesserungen. Wir sind überzeugt, dass Menschen sich lebenslang verändern können.

... **basiert auf humanistischen Grundwerten** wie Verantwortung, Freiheit, Achtsamkeit, Würde und Toleranz. Wir ermutigen unsere Coachees, Verantwortung für sich und ihr Lebensumfeld zu übernehmen: Bewusst Entscheidungen zu treffen, die Konse-

quenzen zu bedenken und für eigene Entscheidungen und Handlungen einzustehen. Als Coach verpflichten wir uns, mit transparenten, nachvollziehbaren Methoden/Interventionen zu arbeiten, die für den Coachee zugleich nützlich und verständlich sind. Wir übernehmen nur Coaching-Aufträge, deren Zielsetzungen wir akzeptieren können.

... **ist dialogisch.** Wir sind überzeugt, dass ein partnerschaftlicher, wertschätzender, im Idealfall intersubjektiver Dialog zwischen Coach und Coachee entwicklungsfördernd ist.

... **nutzt den aktuellen Stand der Neurowissenschaften.** Die Neurowissenschaften liefern aus unserer Sicht fundierte und nachvollziehbare Erklärungsmodelle über Wahrnehmungen, Gefühle, Gedächtnis, Lernen, sowie auch über bewusste und unbewusste Verhaltenssteuerung.

... **integriert Interventionstechniken aus unterschiedlichen Beratungsschulen,** soweit diese in ihren erkenntnistheoretischen, anthropologischen und ethischen Grundannahmen miteinander vereinbar sind.

Quelle: Fischer-Epe, „Coaching: Miteinander Ziele erreichen“, rororo 2011

→ unsere Wahrnehmung. Die konstruktivistische Erkenntnistheorie ist heute im systemischen Denken und in den unterschiedlichen systemischen Beratungsansätzen fest verankert.

Der Grundgedanke des Konstruktivismus: Objektive Erkenntnis ist unmöglich, weil sie immer an ein erkennendes Subjekt gebunden ist. Wir können nicht anders, als mit unseren eigenen Augen zu schauen, mit unseren eigenen Ohren zu hören und die Sinneseindrücke mit unserem eigenen Gehirn zu verarbeiten. Die äußeren Gegebenheiten werden in der Vorstellung des

Konstruktivismus erst durch die aktive Wahrnehmungsleistung eines Menschen zu seiner subjektiven Wirklichkeit. Es spielt dann keine Rolle, ob eine objektive Realität jenseits der subjektiven Wahrnehmung existiert.

Diese konstruktivistische Sicht entspricht auch unserer alltäglichen Lebenserfahrung und ist insofern leicht nachvollziehbar. So hat jeder vermutlich schon erlebt, dass zwei Menschen die gleiche Situation unterschiedlich wahrnehmen, verstehen und beschreiben, oder dass Gemälde oder Musikstücke von verschiedenen

Menschen vollkommen unterschiedlich aufgenommen werden und auch unterschiedliche Wirkungen hinterlassen.

Diskussion der systemischen Theorie und Praxis

Einige Grundpfeiler der Systemtheorie und der systemischen Beratung sind auch für unser Coaching-Verständnis prägend: Die konstruktivistische Erkenntnistheorie, das zirkuläre Denken in Wirkungen und Wechselwirkungen und der lösungsorientierte und ressourcenbetonte Ansatz von

Steve De Shazer. Die ziel- und lösungsorientierten Interventionen und Frage-techniken, Erfolgs- und Wunderfragen, die Arbeit mit Skalierungen, das Reframing und das ganze Spektrum zirkulärer Fragen (vgl. 2.3).

Sowohl in der Theorie als auch in der Praxis gibt es allerdings auch einige Aspekte, die wir kritisch sehen und die sich mit unserem Coaching-Verständnis nicht gut vertragen. Dies betrifft insbesondere:

- die Übertragung des Autopoiesis-Konzepts auf Coaching und das daraus resultierende Menschenbild,
- die neutrale Position des Coaches,
- die fehlende Persönlichkeitsdimension in der Systemtheorie,
- die abstrakte systemische Sprache.

Das beschriebene Autopoiesis-Konzept der Neurobiologen Maturana und Varela (vgl. Maturana, 1987) ist in der neueren Systemtheorie zentral. Die Übertragung dieser biologischen Theorie auf soziale Systeme ist schon oft kritisiert worden

und wurde auch von Maturana selbst kritisch gesehen (vgl. von Schlippe, 2007). Die Vorstellung, der einzige Sinn eines Lebewesens sei die eigene Selbsterzeugung und Reproduktion, ist aus biologischer Sicht schlüssig, führt aber zu einem Menschenbild, mit dem wir uns im Hinblick auf Coaching nur schwer anfreunden können. Moral, Ethik und Verantwortung hätten darin keine eigenständige Bedeutung und ließen sich nur abgeleitet und funktional im Dienst erfolgreicher Überlebensstrategien verstehen. Außerdem erscheint uns die Vorstellung operativer Geschlossenheit nicht geeignet, um dialogische Beratungsbeziehungen und ihre Wirkungen zu beschreiben oder zu verstehen. Schon in der frühen Familientherapie versuchten die Therapeuten, sich neutral gegenüber den verschiedenen Familienmitgliedern zu verhalten, auf keinen Fall parteiisch zu sein und nicht „ins System zu geraten“.

Die Idee einer strikt neutralen Beratungs-

haltung findet sich bis heute bei vielen systemischen Beratern, oft verknüpft mit dem Hinweis auf die Nichtsteuerbarkeit operativ-geschlossener Systeme. Neutralität bezieht sich dabei einerseits auf die Personen, andererseits auch auf Neutralität gegenüber den Inhalten, Ergebnissen und Lösungen. In praktischer Konsequenz bedeutet das u.a. eine besondere Zurückhaltung, Stellung zu nehmen oder Ratschläge zu geben (vgl. Backhausen, 2004 und Radatz, 2000).

Wegen ihrer abstinent-neutralen Position und der relativierenden Haltung gegenüber der Wirklichkeit wird systemischer Beratung manchmal Beliebigkeit vorgeworfen. Schon der Untertitel des Buchs „Miteinander Ziele erreichen“ deutet darauf hin, dass wir ein anderes Verständnis von der Coach-Rolle haben.

Wir definieren den Coach als Beteiligten, der sich nach Möglichkeit mit den Zielen und Lösungen des Coachees identifiziert und parziell eine solidarische Haltung →

JÜNGER TrainTools

NEU



Seminarpakete

Komplettlösungen für professionelles Training

Fertige Trainingskonzepte

zur Durchführung von

- ✓ 2-Tages-Seminaren
- ✓ Halbtagesseminaren
- ✓ 30-Minuten-Trainings
- ✓ Mikro-Trainings
- ✚ PC-Lernquiz

Einführungspreis:

€ 99,00

(zeitlich begrenzt)

Bestellen Sie jetzt!

Noch Fragen?

info@juenger.de

Jünger Medien Verlag | Offenbach

→ einnimmt. Aus unserer Sicht ist es ohnehin nicht möglich, sich als Coach nicht verwickeln zu lassen. Indem wir zuhören, mitdenken und mitfühlen, sind wir bereits verwickelt. Wichtig ist, dies im Prozess zu reflektieren. Insofern sind wir als Coach nicht konsequent abstinert, weder emotional noch in unseren Interventionen. Auch Ratschläge und kritische Stellungnahmen haben da durchaus gelegentlich Platz.

Die aus der lösungsorientierten Beratung stammende Idee, alle Ressourcen für die Lösung von Problemen seien im System des Coachees bereits vorhanden, deckt sich nicht mit unserer Erfahrung. Manchmal fehlt es einfach an Erfahrung oder Expertise – oder der notwendigen Zeit, Expertise zu entwickeln. Dann erscheint es uns absurd, sich als Coach mit der eigenen Erfahrung zurückzuhalten. Aber Ideen, Vorschläge und kritische Stellungnahmen müssen mit einer respektvollen Haltung gegenüber dem Coachee verbunden sein. Der Coach drängt nicht zu etwas Bestimmten. Er stellt Sichtweisen, Erfahrungen und Möglichkeiten zur

Verfügung und lässt den Coachee dann sorgfältig prüfen, was für ihn, seine Situation und Rollengestaltung stimmig und nützlich ist.

Verhalten statt Eigenschaften betrachten

In der Systemtheorie spielt die Person mit ihren Eigenheiten und ihrer Persönlichkeit keine Rolle. Stattdessen geht es um Interaktionen und Kommunikationsprozesse. Luhmann hat scharf zwischen sozialen und psychischen Systemen getrennt. Eine Entpersönlichung sei notwendig, um die Besonderheit und Eigengesetzlichkeit sozialer Systeme herauszuarbeiten. (vgl. Luhmann, 1986). „Problematisches“ Verhalten wird im systemischen Denken nicht durch Eigenschaften von Personen erklärt, sondern konsequent als Ergebnis von Kommunikation und Interaktion betrachtet. Jemanden als ängstlich und entscheidungsschwach zu bezeichnen, klingt wie eine Festschreibung. Zu beschreiben, dass er sich nach einigem Hin und Her und sehr langsam zu einer Ent-

scheidung durchgerungen habe, reduziert das Problem auf ein aktuelles Verhalten und wirkt dadurch veränderbar.

Die systemische Betrachtung von Verhalten statt Eigenschaften scheint auch im Coaching auf den ersten Blick nur Vorteile zu haben. Aber es gibt Themen und Fragestellungen, bei denen man bei konsequenter Einhaltung dieser Perspektive schnell den Eindruck bekommt, nur an der Oberfläche gekratzt zu haben. Natürlich kann sich ein unengagierter Mitarbeiter in einer neuen Abteilung plötzlich auch sehr engagiert verhalten, oder ein streitbarer Mitarbeiter ist in einer neuen Umgebung plötzlich zahm wie ein Lamm. Es gibt aber auch genügend Beispiele für das Gegenteil: Menschen verhalten sich immer wieder ähnlich, zu unterschiedlichen Zeiten, mit unterschiedlichen Menschen und in unterschiedlichen Kontexten. Man kann sich noch so oft in eine neue Situation begeben, man nimmt sich selbst immer wieder mit.

Aufgrund dieser Erfahrung möchten manche Menschen im Coaching ihr Verhalten grundsätzlicher betrachten. Sie wollen nicht nur lernen, sich in einer bestimmten Situation anders verhalten zu können. Sie leiden generell zum Beispiel unter ihrer Schüchternheit, ihrer Konfliktvermeidung, ihrer überbordenden Emotionalität und fehlender Impulskontrolle oder ihrem überstarken Kontrollbedürfnis. Sie möchten reflektieren und begreifen, warum sie so reagieren und so schwer aus ihrer Haut können und wie sie sich weiterentwickeln können. Dies ist explizit die Dimension der Persönlichkeit. Coachees, die das Bedürfnis haben, sich selbst in ihrer Persönlichkeit und Identität besser zu verstehen, kann man mit einer ausschließlich sozialen, systemischen Perspektive nicht gerecht werden. Hier ist die Psychologie gefragt.

Systemische Sprache

„Bedürfnisse sind die systemische Reaktion auf die Gefahr des Verfalls eines Systems infolge der nach der Thermodynamik unausweichlichen Zunahme von Entropie und damit des Zerfalls der autokatalytischen Selbstorganisation“ (Backhausen, 2004). Die Sprache der systemischen Theorie ist oft abstrakt und

Literaturhinweise

Quellen. Die in diesem Artikel angegebenen Quellen sind in dieser kleinen Literaturliste zusammengefasst:

Backhausen, W. und Thommen, J.-P.: Coaching. Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung. Wiesbaden 2004/2006

Bluma, L.: Norbert Wiener und die Entstehung der Kybernetik im Zweiten Weltkrieg, Münster 2005.

Haley, J.: Direktive Familientherapie. München 1977

Luhmann, N.: Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Frankfurt 1988.

Maturana, H.R. und Varela, F.J.: Der Baum der Erkenntnis. Bern 1987

von Schlippe, A. und Schweitzer, J.: Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Göttingen 1996/2007

Radatz, S.: Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen. Wien 2000

Selvini Palazzoli, M. et.al.: Paradoxon und Gegenparadoxon. Stuttgart 1977

Watzlawick, P. et al.: Menschliche Kommunikation – Formen, Störungen, Paradoxien. Bern 1969



Buchtip: Dieser Artikel basiert auf einem Kapitel der vollständig überarbeiteten Neuauflage (erscheint am 1. März) des Taschenbuchs „Coaching: Miteinander Ziele erreichen“, rororo, 272 Seiten, 8,99 Euro.

gespickt mit in der Regel erklärungsbedürftigen Begrifflichkeiten. Sprache ist vom Denken nicht zu trennen und beeinflusst natürlich auch das Handeln. Es wird einen Einfluss auf den Stil der Beratung haben,

wenn der Coach sich als „Beobachter 2. Ordnung“ definiert (das ist in der systemischen Theorie die Beobachtung des Beobachtens) und den Coachee als „operativ geschlossenes System“ betrachtet. Vermutlich trägt die systemisch-soziologische Begrifflichkeit eher zu sachlich-neutraler Distanz des Coaches bei als zu einer vertrauensvollen, partnerschaftlich-dialogischen Beziehung – die dem Coaching-Verständnis der Autoren eher entsprechen würde.

Fazit:

Ist unser Coaching-Verständnis trotz der genannten kritischen Aspekte systemisch? Ja, unter anderem auch. Aber wir sprechen dennoch nicht von „Systemischem Coaching“. Der wichtigste Grund ist, dass wir die Bezeichnung „systemisch“ für alle Formen von Einzelberatung grundsätzlich für verwirrend halten. Die bahnbrechende Idee der systemischen Familientherapie war ja, nicht nur den vermeintlich Kranken zu behandeln, sondern das ganze Familiensystem. Wenn man diesen Gedan-

ken auf die Arbeit in Organisationen übertragen würde, dann müsste „systemische Beratung“ relevante Personen oder das gesamte System aktiv einbeziehen. Nur hier kann man aus unserer Sicht unmissverständlich von systemischer Beratung sprechen.

Die besondere Stärke und Bedeutung des Einzel-Coachings ist aber gerade, dass hier das Individuum im Mittelpunkt steht. Die Organisation und die darin bestehenden Spielregeln, Wirkungen und Wechselwirkungen werden zwar intensiv reflektiert, und der Coach kann den Coachee darin unterstützen, sich individuell besser im System zurechtzufinden und erfolgversprechender zu verhalten – und damit oft auch konstruktive Entwicklungen in seinem Umfeld anzustoßen. Aber es bleibt doch die individuelle Sicht eines Einzelnen, bestenfalls zweier Personen, auf ein System.

**Claus Epe, Maren Fischer-Epe und
Martin Reissmann** ●

JÜNGER **TrainTools**

NEU



Seminarpakete

Komplettlösungen für professionelles Training

Sie erhalten komplette Trainingsmaterialien mit praxiserprobten didaktischen Konzepten und Unterlagen, die mit unterschiedlichsten Seminarformaten den vielfältigen Anforderungen zeitgemäßer Trainingsmaßnahmen gerecht werden.

Die Gesamtpakete sind als **2-Tages-Seminare** konzipiert, deren einzelne Module auch als **halbtägige Mini-Trainings** durchführbar sind, mit

- ausführlichem Leitfaden für Trainer
- Unterlagen für Teilnehmer
- Seminarplänen mit Zeitangaben und Methodenhinweisen
- anschaulichen Präsentationsfolien
- Übungsaufgaben für Einzel- und Gruppenarbeiten
- Fallbeispielen und Spielanleitungen für Rollenspiele
- Checklisten und Formulare für die Teilnehmerpraxis
- Lernerfolgstests und Transferhilfen für die Teilnehmer
- Vorlagen für die Vor- und Nachbereitung der Seminare

info@juenger.de

INTERVIEW. Auch wenn systemisches Arbeiten nicht alles ist: Jeder Coach sollte es können. Maren Fischer-Epe erklärt, wie sie ganz konkret ihre Ausbildungsteilnehmer zum systemischen Arbeiten anleitet und wie nützlich dabei kollegiale Übungs- und Supervisionsgruppen sind.

Wie kommt das Systemische in die Coaching-Ausbildung?

Laut Presseberichten befinden sich 8.000 Psychologen in der Ausbildung zum Psychotherapeuten. Wahrscheinlich wird nur ein sehr kleiner Teil eine Kasenzulassung erhalten. Der Rest könnte auch ins Business-Coaching drängen. Wäre hier nicht eine systemische Coaching-Ausbildung ideal, um Psychologen darauf vorzubereiten, wie man Organisationsmitglieder leistungsfähiger macht?

Maren Fischer-Epe: Ich glaube nicht, dass es primär der systemische Blickwinkel ist, der therapeutisch vorgebildeten Quereinsteigern fehlt. Im Gegenteil, solche Teilnehmer bringen oft sogar eher die Geduld auf, sich nicht sofort auf die Problemlösung zu stürzen, sondern sich Zeit zu nehmen für die mehrperspektivische Analyse einer komplexen Situation. In den meisten Beratungsausbildungen ist es heute eine Selbstverständlichkeit, systemische Auswirkungen auf Erleben und Verhalten einzubeziehen und mit dem Klienten die relevanten Rahmenbedingungen, Spielregeln und Rollenerwartungen in seinem Umfeld zu reflektieren. Und das sollte natürlich erst recht für alle Coaching-Ausbildungen im Business-Feld gelten – und zwar unabhängig davon, ob sie sich nun „systemisch“ nennen oder nicht. Ich empfinde nur gerade beim Thema Coaching das Prädikat „systemisch“ eher als zu einschränkend, weil es zwar eine sehr wichtige, aber eben nur eine von mehreren relevanten Grundlagen darstellt. Wenn mit diesem Begriff alles erschlagen wird, erklärt er am Ende gar nichts mehr.

Was tun Sie denn, damit in Ihrer Ausbildung systemisches Gedankengut

verstanden und in die spätere Arbeit übernommen wird?

Fischer-Epe: Wir gehen dabei einen gezielt handwerklichen Weg. Natürlich vermitteln wir systemisch-lösungsorientierte Haltungen und Werkzeuge – Fragetechniken, Modelle und Interventionen. Und damit das in Fleisch und Blut übergehen kann, bringen wir unsere Teilnehmer nach kurzen Inputs und Demonstrationen schnell und viel ins Üben an Fallbeispielen aus der Berufs- und Unternehmensrealität. Die Teilnehmer bringen als Führungskräfte, Personalentwickler, Trainer oder Unternehmensberater viele relevante Fragestellungen aus ihrem Arbeitsalltag mit. Daran lässt sich wunderbar systemisch-lösungsorientiert üben und reflektieren.

Sie binden seit vielen Jahren echte Coaching-Fälle in Ihre Ausbildungen ein, das heißt, Sie arbeiten dort mit sogenannten Live-Coaches. Welchen Stellenwert haben diese Fälle in Ihrem Ausbildungskonzept?

Fischer-Epe: Die Live-Coachings sind für uns ein zentrales didaktisches Instrument – sie ziehen sich durch die gesamte Ausbildung wie ein roter Faden, an dem wir die vermittelten Haltungen, Modelle und Methoden erleben und überprüfen lassen können. Wir wollen, dass unsere Teilnehmer neben den vielen punktuellen Übungsmöglichkeiten auch längere Coaching-Prozesse mit allen Höhen und Tiefen kennenlernen und dabei möglichst intensiv auch voneinander lernen. Dazu suchen wir geeignete Coachees, die Lust haben, sich an fünf Sitzungen – verteilt über ein Jahr – zu ihren Führungsthemen

oder Fragen der beruflichen Entwicklung coachen zu lassen. Das Coaching wird in einem interdisziplinären Viererteam durchgeführt: Einer führt jeweils das Gespräch, die anderen unterstützen als Reflecting-Team, geben ein konstruktives Feedback zu Ressourcen und Lösungsideen. So entsteht ein intensiver mehrperspektivischer Dialog – über Rahmenbedingungen und Rollenerwartungen, Interaktions- und Verhaltensmuster, Führungsverständnis, Werte und Einstellungen. Das sind ja alles gestandene Leute, die aus ihren unterschiedlichen Arbeitsfeldern vieles mitbringen an Gesprächserfahrung und Feldkompetenz. Der Coachee profitiert also in jedem Fall von der versammelten Berufserfahrung und Feldkompetenz. Und für die Coaches gilt das natürlich ebenso.

Dieses Live-Coaching fördert die systemische Perspektive?

Fischer-Epe: Ja, durch das Reflecting-Team, aber auch durch die systematische Vor- und Nachbereitung dieser Coachingsitzungen und die anschließende Fallsupervision schärft sich natürlich der systemische Blick. Aber gleichzeitig vertieft sich auch das psychologische Verständnis des Coachee mit seinen persönlichen Ressourcen und Begrenzungen. Und das ist uns mindestens ebenso wichtig! Wir leiten die Teilnehmer immer wieder dazu an, sich auch auf die innere Erlebniswelt des Coachee einzulassen, sich auf die Insel des anderen zu begeben, ihm mit Interesse und Würdigung zu begegnen. Und bei aller wohlgemeinten Ziel- und Ergebnisorientierung doch Lösungsideen zu



Foto: Illa Schütte / Holthus Graphics

Maren Fischer-Epe leitet eine interdisziplinäre Coaching-Ausbildung.

entwickeln, die wirklich zur Person passen und von diesem konkreten Menschen auch umgesetzt werden können.

Wie können Teilnehmer ohne vorherige Unternehmensefahrungen hier ausreichend lernen, um dann Führungskräfte coachen zu können?

Fischer-Epe: Eine Coaching-Ausbildung, und sei sie noch so umfangreich, wird das Fehlen dieser Erfahrungen nicht vollständig kompensieren können. Aber sie kann einen guten Einstieg bieten und klären helfen, was der Einzelne wirklich braucht – und wo er das dann am besten finden kann.

Manche Teilnehmer bilden intensive Lernpartnerschaften mit Führungskräften, Personalentwicklern oder externen Trainern und organisieren sich Praktika, Projektassistenzen oder Hospitationen in Unternehmen – und manches kann man sich natürlich auch anlesen. Aber vor allem wird durch die intensive Re-

flexion relevanter Fallbeispiele aus dem Unternehmensalltag gelernt. Durch die gemeinsame Ausbildung haben sich die Teilnehmer einen gemeinsamen Fundus von Haltungen, Modellen und Vorgehensweisen erarbeitet und einen Lernrahmen geschaffen, in dem man sich kennt und nicht perfekt sein muss, in dem man sich ausprobieren und ein konstruktiv-kritisches Feedback erwarten kann.

Das ist das A und O und damit sollte es nach der Ausbildung weitergehen. Insofern gilt hier dieselbe Empfehlung, die wir ohnehin allen Teilnehmern geben: Kollegiale Übungs- und Supervisionsgruppen pflegen und langfristig so viel wie möglich mit Kollegen an konkreten Fragen und Fällen aus dem Unternehmenskontext arbeiten. Und wer dabei mehr über Prozesse in Unternehmen lernen will, der müsste dafür sorgen, dass genügend Kollegen mit der entsprechenden Felderfahrung an Bord sind.

Interview: Martin Pichler ●

JÜNGER TrainTools

NEU



Seminarpaket

Mitarbeitergespräche

CD-ROM mit 2-Tages-Seminaren
in 4 Themenmodulen

- jeweils mit Trainerleitfaden, Präsentationsfolien, Übungen, Checklisten, Formulare, Vorlagen
- 4 30-Minuten-Bausteine
- 9 Mikro-Trainings

- 4 PC-Lernquiz
- Methoden, Tools und Vorlagen zum Seminareinstieg
- Illustrationen und Foliengestaltungsvorlagen

€ 99,00

Einführungspreis

Lieferung zuzügl. Portokosten von max. € 4,50 innerhalb Deutschlands.

bestellung@juenger.de

JÜNGER TrainTools

Die Komplettlösung für professionelles Training

Hartmut Laufer

Seminarpaket Mitarbeitergespräche

Fertige Trainingskonzepte für

- 2-Tages-Seminar
- Halbtagesseminare
- 30-Minuten-Trainings
- Mikro-Trainings
- PC-Lernquiz
- Seminareinstiegsmethoden

GABAL

Warum Coaches besser nicht werben sollten

COACHING-MARKT. Marketingimpulse für Coaches aus systemischer Sicht gibt Dr. Thomas Bachmann, Partner der Artop GmbH, Berlin, in diesem Fachartikel. Und weil ihm das Thema so wichtig ist, hat er es auch zum Schwerpunkt des nächsten „Berliner Coachingtags“ gemacht.

Beim Coaching, mehr als bei jeder anderen Form von Beratung, ist der Erfolg und die Wirksamkeit von der Inszenierung des Coaches (sprich: von seinem Marketingkonzept) abhängig. Das rührt daher, dass der Coach im Coaching auf die maximale Kooperationsbereitschaft eines psychischen Systems angewiesen ist, welches in Form des Klienten vor ihm sitzt. Der Klient muss mitspielen, damit Coaching funktioniert. Doch was hat die Kooperationsbereitschaft des Klienten im

Coaching und damit die Bereitschaft zu lernen und zu reflektieren, sich selbst in Frage zu stellen, ein Teil des Innenlebens mithilfe einer anderen Person zu erforschen und neue Muster auszuprobieren mit dem Marketingkonzept des Coaches zu tun?

Die Art und Weise, wie sich Coaches vermarkten, bestimmt, wie sie am Markt wahrgenommen werden und damit auch, welche Klienten mit welchen Erwartungen zu ihnen kommen. Dies geschieht

vor allem durch das „Wie“ der Werbeaktivitäten, das heißt, wie aktiv, auffallend, schrill, seriös, verspielt und durch welche Medien wird geworben, und durch das „Was“, das heißt, was wird beworben – der Coach als Person („kompetent und 20 Jahre am Markt“), ein bestimmtes Konzept („mit dem Real-Life-Typentest Mitarbeiter führen“) oder ein gewünschter Zielzustand beziehungsweise ein Erfolg („zufrieden Beruf und Familie vereinbaren“). Je nachdem wie intensiv die Werbe- und

Die Inszenierung einer Profession

4. Berliner Coachingtag. Neben Themen wie „Storytelling“, „Systemaufstellung“, „interkulturelles Coaching“, „Innovations-Coaching“, „Biografie-Reflexion“ oder „Transition-Coaching“ bietet der Berliner „Coachingtag“ des Artop-Instituts (www.berliner-coachingtag.de) am 18. März einen Marketingschwerpunkt, der sich durch folgende Vorträge auszeichnet:

1 „Marketing von Coaching aus Sicht der ökonomischen Theorie: Ergebnisse der Marburger Coaching-Studie 2009“

Referenten: Prof. Dr. Michael Stephan und Peter-Paul Gross, Philipps-Universität, Marburg. In ihrem Vortrag mit anschließender Diskussion wird die Dienstleistung Coaching aus Sicht der Betriebswirtschaft vorgestellt. Die theoretischen Ausführungen werden durch Ergebnisse der explorativen Marburger Coaching-Studie 2009 ergänzt. Für die Marktstudie (N=1.333) wurden sowohl Anbieter wie auch Nachfrager zum Einsatz von Coaching befragt.

2 „BAM-Faktor für Ihre Positionierung“

Referent: Benjamin Schulz, werdeweg.info, Herborn: Eine profilscharfe Positionierung im Markt ist für einen Coach

unerlässlich, sagt Benjamin Schulz. Er wird wichtige Vermarktungsfaktoren für Trainer und Coaches vorstellen.

3 „Udo, Marlies und Vidal – Was Coaches von der Friseurinnung lernen können“

Referent: Dr. Wolfgang Looss, Darmstadt. Friseure sind ähnlich wie Coaches klassische Beziehungsarbeiter, deren Arbeitsqualität erheblich vom Kontakt mit ihren Kunden beeinflusst wird. Mit einem Blick auf das „alte“ Handwerk lassen sich für die „junge“ Coaching-Szene Aha-Effekte ableiten, verspricht Looss (siehe auch Seite 44).

Das Marketingleitthema wird auch in mehreren Workshops reflektiert, in denen es um die Identität als Coach geht. Jeder Teilnehmer soll für sich eigene Inszenierungen und Ausdrucksmöglichkeiten finden.

Marketingaktivitäten des Coaches sind und worauf er seine Aktivitäten richtet, bestimmt er nicht nur, wer zu ihm kommt, sondern vor allem, wie die Beratungsbeziehung definiert wird. Oder systemisch gesprochen, die doppelte Kontingenz, die am Anfang jeder Beziehung besteht, kann nur durch das Entstehen von Konventionen (Erwartungsmustern) verringert werden. Diese entstehen durch Kommunikationen, das heißt, durch doppelte Interakte und die wechselseitige Interpretation des Verhaltens. Die Werbe- und Marketingaktivitäten des Coaches werden also von potenziellen Klienten „beobachtet“ und interpretiert und stellen damit ein erstes Ausgangsmaterial für die Erwartungen des Klienten an die sich entwickelnde Beratungsbeziehung dar.

Wer wirbt, bewirbt sich!

Jede Form von Werbung schafft eine Bewerbungssituation, in der Kunden aus einer Auswahlmenge eine Entscheidung treffen sollen. Die Art und Weise der Werbung sowie deren Botschaft soll den

Kunden dazu veranlassen, sich für ein bestimmtes Produkt, eine bestimmte Marke oder eben für einen bestimmten Coach zu entscheiden. Der Coach geht durch die Schaffung einer Bewerbungssituation eine komplementäre Beziehung ein, in der er sich „unter“ den Klienten beziehungsweise den Coaching-Nachfrager stellt. Damit unterzieht er sich auch noch im laufenden Coaching permanenter Prüfroutinen durch den Klienten, der natürlich wissen will, ob seine Entscheidung richtig war. Doch wer bewertet, lernt nicht. Oder wie es Virginia Satir formulierte: „Only when I stop judging, I can start discovering.“ Dieser Aspekt wird im Coaching Alltag bei den viel propagierten kostenlosen Erstgesprächen, Probe-Coachings, Auswahl aus einem Coach-Pool durch die Klienten oder Coach-Assessments deutlich. In allen Situationen steht im Vordergrund: Der Coach will etwas. Nämlich einen Auftrag. Gutes Coaching bekommt jedoch seine Wirksamkeit gerade von der umgekehrten Beziehungsdefinition: Der Klient will etwas. Nämlich Hilfestellung. Durch die Bewerbungssituation muss der

Coach mit dem Klientensystem konfluent werden, indem er zeigt, wie gut er dazu passt. Damit läuft der Coach Gefahr, dass seine Impulse vom Klientensystem nicht als „neu“ erkannt werden und ins Leere laufen, die Wirksamkeit kann verloren gehen. Kurz gesagt: Der Klient sollte ein „Selbstmelder“ sein, und der Coach sollte sich nicht darum bewerben, helfen zu dürfen.

Wer wirbt, hat eine Botschaft!

Inhalt jeder Werbung ist die Botschaft, genau dieses Produkt, diese Marke oder diesen Coach auszuwählen. Fokussiert sich die Werbebotschaft von Coaches dabei stark auf ein bestimmtes Konzept und stellt dieses in den Vordergrund der Marketingaktivitäten, verlangt sie von potenziellen Kunden, sich für genau dieses Konzept zu entscheiden und nicht für alle anderen Konzepte, die noch am Markt vorhanden sind. Für das Coaching bedeutet dies, dass hier das Konzept (der Ansatz, die Methode, die Schule) im Vordergrund steht. Der Coach, der das →



Kann die Branche der Figaros Vorbild sein – zum Beispiel für eine standardisierte Ausbildung des Coaching-Nachwuchses?

→ „Coaches, schaut auf eure Frisöre!“

Interview. Die junge Coaching-Szene ist dabei, immer professioneller zu werden. Auf dem Weg zur anerkannten Berufsgruppe könnte sie aber noch einiges von den Handwerksinnungen lernen, meint Deutschlands Coaching-Urgestein Dr. Wolfgang Looss. Auf dem „Coachingtag 2011“ will er am Beispiel der Frisörinnung seine Zuhörer dazu bringen, die Muster ihrer eigenen Professionalisierung besser zu verstehen.

Warum von Frisören lernen?

Dr. Wolfgang Looss: Für Coaches lohnt es sich, genauer hinzuschauen, was andere professionelle Szenen gemacht haben, um sich zu positionieren. Die älteste Berufsgruppe, die uns Anregung sein könnte, ist halt das Handwerk.

Man soll also handwerklich sauber arbeiten?

Looss: Das halte ich für selbstverständlich. In meinem Vortrag wird es eher darum gehen, wie Coaches zu einer professionellen „Innung“ mit klar definierten „Standards“ zusammenwachsen können. Ich nehme die Frisöre als Anschauungsmaterial, weil auch bei ihnen die Beziehungsarbeit einen hohen Anteil an der Leistungserbringung hat.

Das ist doch ironisch gemeint, oder?

Looss: Ein gewisses Augenzwinkern ist natürlich dabei, aber ich will auch ernsthaft über die Parallelen nachdenken, denn die Frisöre haben sich schließlich zu einem angesehenen Handwerk mit vielen Spielarten entwickelt. Ich bin sicher, dass Coaches schon jetzt Anleihen machen bei der Art, wie sich die Frisöre in Szene setzen. Ein Beispiel: Die Spitzenfrisöre treten immer unter dem eigenen Namen auf dem Markt auf, während sich ambitionierte Frisöre des Mittelfelds Fantasienamen für ihren Salon ausdenken wie „Cut and go“, „Hair-Lounge“ oder „Studio Haar-Monie“. Ähnlich gequälte Kreationen für Anbieter und Methoden finden wir im Coaching auch schon. Man kann noch viele weitere Muster entdecken. Jeder Frisör, der gut ist, überlegt auch, wie er seine Leistungen multiplizieren kann. Er gründet z. B. Filialen. Genau das tun Coaches inzwischen auch. Es gibt mittlerweile ja schon Filialen von Coaching-Instituten an Flughäfen („Airport-Coaching“).

Als Kunde eines Frisörs sitze ich doch nur passiv auf dem Stuhl. Wo ist da die Parallele zum Coaching?

Looss: Ich glaube, dass viele Frauen beim Frisör eine sehr aktive Rolle übernehmen. Frisöre sind für sie Beziehungspartner in einem gemeinsamen, kreativen Prozess. Diese professionelle Beziehung ist übrigens sehr stabil: Wenn der Frisör seinen Salon wechselt, geht die Kundin mit.

Was wird die wichtigste Botschaft Ihres Vortrags sein?

Looss: Meine Kernbotschaft ist, dass Coaches sich pro-

Dr. Wolfgang Looss, mit seinem Buch „Unter vier Augen: Coaching für Manager“ aus dem Jahr 1991 begründete er seinen Ruf als Geburtshelfer der deutschen Coaching-Szene.



Foto: Pichler

fessionell inszenieren müssen und dass sie sich im Klaren sein sollten, dass jede Inszenierung auch Konsequenzen hat. Und an dieser Stelle kann man viel von den handwerklichen Zünften lernen. Die Parallelen zum Handwerk, die ich sehe, sollen dazu dienen, die eigenen Muster der Professionalisierung besser zu verstehen. Ich werde mir natürlich den Hinweis nicht verkneifen, dass gewisse Inszenierungen auch negative Folgen für einen Coach haben. Wenn ich zum Beispiel einen bestimmten Erfolg verspreche, darf ich mich nicht wundern, wenn ich Enttäuschungen produziere.

Welche Rolle spielen die Coaching-Verbände dabei?

Looss: Unsere Verbände sind eine Art Vorstufe der Zünfte. Diese waren seit dem Mittelalter die Qualitätswächter im Handwerk. Eine ähnliche Rolle sollten die Verbände in der Coaching-Branche auch spielen. Viele Verbände sind aber nur Marketingagenturen. Jeder Coach muss für sich selbst entscheiden, welchem Verband er sich anschließt. Will ich, dass ein Verband mir beim Verkaufen hilft – selbst auf die Gefahr hin, dass es irgendwann einmal lächerlich wird? Oder will ich einem Verband angehören, der sich die Bewahrung einer gewissen Qualität zum Ziel gesetzt hat und der ein Ort ist, wo das kollektive Wissen gesammelt wird? Letztlich bleiben die Fragen: Wie viel Zunftordnung brauchen wir? Und inwieweit lassen wir es zu, dass sich die Coaching-Szene auch durch kreativen Wildwuchs weiterentwickelt?

Interview: Martin Pichler ●

Konzept anwendet, wird dabei prinzipiell austauschbar. Die Methode wird mächtig und universell und ist mit Bedeutsamkeit aufgeladen. Leider oft nach dem Motto: „One size fits all.“ Beispiele sind die stark marketingorientierten Testverfahren, zum Beispiel Persönlichkeitsmodelle (vor allem Typologien). Aber auch stark utilitaristisch geprägte Beratungsansätze funktionieren nach diesem Prinzip. Wenn Coaches ihre Werbe- und Marketingaktivitäten stark auf ein bestimmtes Konzept oder Verfahren ausrichten, treten sie im Coaching und in der Beziehung zum Klienten hinter dem Konzept zurück und müssen darauf vertrauen, dass das Konzept im Coaching-Prozess greift. Die Folge ist oft eine konzeptionelle Enge und Eindimensionalität, bei der die Gefahr besteht, dass sich Klienten nicht verstanden oder schlichtweg von einem Coach überrannt fühlen, der alles nur durch eine Brille sieht. Denn: „Wer nur einen Hammer hat, hält jedes Problem für einen Nagel.“ Methodenvielfalt, schulenübergreifendes Denken und Handeln ohne Dogmen sind also gefragt und durch den Marketingauftritt zu vermit-

teln. Jede Form der Werbung beinhaltet ein bestimmtes Versprechen: Das Werbewersprechen. Wenn man den Super-Gardinen-Weißmacher kauft, erwartet man hinterher super-weiße Gardinen. Wenn man als Coach durch seine Marketingaktivitäten induziert, Probleme zu lösen, Ergebnisse zu liefern und Erfolge verspricht, übernimmt man dem Klienten gegenüber eine Verpflichtung und setzt sich selbst unter Erwartungsdruck. Für das Coaching bedeutet dies, dass Coach und Klient den Prozess hinsichtlich der Erfolgserwartungen beobachten. Die Leitdifferenz der Beobachtung heißt, „hilfreich“ versus „nicht-hilfreich“ für den Coaching-Erfolg. Alles was außerhalb der Unterschiedsgrenze liegt, läuft Gefahr, ausgeblendet zu werden. Doch wer kann bei so komplexen Systemen wie der menschlichen Psyche oder modernen Organisationen schon sagen, was erfolgreiches Coaching ist beziehungsweise wie der Erfolg im Einzelnen zustande kam. Durch das Erfolgsversprechen schafft man im Coaching eine Beziehungskonstellation, in der die Ergebnisverantwortung beim Coach liegt und der Klient sozusagen zuschaut, was an ihm „vorgenommen“ wird. Um eine funktionierende Beratungsbeziehung aufzubauen, sollte das Marketing von professionellen Coaches keine Erfolgsversprechen transportieren. Prozessorientierung und Ergebnisoffenheit sollten im Vordergrund stehen und durch Marketing schlüssig vermittelt werden.

Authentisch bleiben!

Wenn man als Coach mit Klienten arbeiten möchte die veränderungs- und reflexionsbereit sind, sich auf einen Coaching-Prozess einlassen können, dessen Tiefe und Dauer nicht von vornherein abschätzbar sind und die Verantwortung übernehmen und mitgestalten, bleibt einem als Coach nur die sorgfältige, authentische, persönlich gut durchgearbeitete Inszenierung auf Basis der erworbenen Kompetenzen. Coach-Marketing heißt daher, weiterempfohlen zu werden, sich im Netzwerk seiner Zielgruppe sichtbar zu machen und sein Wissen und seine Erfahrungen an andere weiterzugeben. Motto: Tue Gutes und sprich darüber. Und gibt Dir Zeit!

Thomas Bachmann ●

AUTOR



Dr. Thomas Bachmann,
Dipl.-Psychologe,
arbeitet seit 1993
als Berater und
Coach. Er ist ausgebildet in Kommunikations- und Verhaltenstraining, Organisationsberatung, Coaching, Systemaufstellungen und Gruppendynamik unter anderem bei Wolfgang Looss, Fritz B. Simon und Gunthart Weber. Er ist geschäftsführender Partner der Artop GmbH – Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin und Lehrtrainer für Coaches und Berater, Mitglied im Deutschen Bundesverband Coaching (DBVC) und Veranstalter des Berliner Coachingtags.

Artop GmbH
Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin
Christburgerstr. 4, 10405 Berlin
Tel. 030 4401299-0, www.artop.de



IHK-Akademie
München + Westerham

kompetenz für ihren erfolg



Westerhamer Business Coach (IHK)

Die Qualifizierung für externe oder interne Coaches:

- Selbsterfahrung, Tools u. Techniken, Positionierung usw.
- Von führenden Coachingverbänden anerkannt

22 Tage in 7 Modulen
Januar bis November 2012

Info und Anmeldung:
www.akademie.ihk-muenchen.de
Rita Juraschek, Telefon 08063 91-274
juraschek@muenchen.ihk.de



IHK-Akademie
München + Westerham
IHK für München und Oberbayern

www.akademie.ihk-muenchen.de

Ausbildung zum Systemischen Coach



Sie wollen Menschen durch Coaching begleiten und sind bereit sich selbst tiefen inneren Prozessen zu stellen? Starten Sie 2011 mit Ihrer Ausbildung zum systemischen Coach. Die Ausbildung gliedert sich in neun Module. Vier systemische Coaches begleiten Sie mit vielfältigen Methoden, wie Live-Supervisionen, Skulptur- und Aufstellungsarbeiten, Lernen von Pferden und in der Natur, u.v.m. Investition: ab 4.070 Euro zzgl. MwSt. Für weitere Informationen rufen Sie uns bitte einfach an. Wir freuen uns auf Sie!



im-prove coaching und training gmbh
Tel. 08165 4094884
ausbildung@im-prove.de, www.im-prove.de

REZENSION. Ein „investigatives Porträt der immer noch jungen Coaching-Branche“ verspricht Erik Lindner im Vorwort seines gerade erschienenen Buches „Coachingwahn. Wie wir uns hemmungslos optimieren lassen“ (Econ, Berlin 2010, 240 Seiten, 18,50 Euro). Darin will der Leiter des Unternehmensarchivs der Axel-Springer AG die Branche unter die Lupe nehmen und zwischen seriösen Beratern und Schaumschlägern unterscheiden. „Das ist ihm gründlich misslungen“, urteilt unsere Autorin Bärbel Schwertfeger.

Einfach nur peinlich

Bereits der Versuch einer Coaching-Definition gerät in diesem angeblichen Enthüllungsbuch zum Desaster. Da zitiert Lindner einfach nur irgendwelche Vertreter der Coaching-Branche, etwa den „Routinier Uwe Fenner“, der erklärt, dass sich Coaching von Medientraining unterscheidet! Oder „Business-Coach Gianna Possehl“, die sagt, dass Coaching kein Wellness sei. Und Motivationstrainerin Sabine Asgodom verkündet: „Die Besten lassen sich coachen!“ Auch beim Kapi-

ten. Dann heißt es etwa: „Aufgrund ihrer praktischen Erfahrungen weiß Dorothée Putzier, dass Erfolg und Misserfolg von Coaching oft eine Sache der subjektiven Wahrnehmung sind.“ Und Sabine Asgodom kommt zu der bahnbrechenden Erkenntnis, dass sich vor allem jene coachen ließen, die zur Selbstreflexion fähig seien, und das seien angeblich 60 Millionen potenzielle Klienten in Deutschland! Scheinbar willkürlich zitiert Lindner in seinem Buch verschiedene – oftmals unbekannte

oder wenigstens zu hinterfragen, macht er sich nicht. Stattdessen übernimmt er – nicht nur in diesem Fall – kritiklos die Selbstdarstellungen der Coaches. Manchmal wird der Leser sogar gezielt in die Irre geführt, etwa wenn er suggeriert, in einen bestimmten Coach-Guide werde man nur mit entsprechenden Qualifikationen aufgenommen. Schon ein Blick auf die Website hätte genügt, um zu sehen, dass dort jeder aufgenommen wird – vorausgesetzt, er bezahlt.

„Man kann an vielen Stellen nur staunen, mit welcher Naivität und Ahnungslosigkeit sich der Autor der Coaching-Branche nähert.“

tel „Ausbildung und Technik“ kann man nur staunen. Zu den favorisierten Techniken gehöre das Persönlichkeitsmodell des „Inneren Teams von Friedemann Schulz von Thun“, schreibt Lindner. Es folgt eine kurze Beschreibung der Transaktionsanalyse und des Neurolinguistischen Programmierens- und damit hat es sich. Hinweise, für welche Situationen welche Methoden geeignet sind oder wie eine gute Coaching-Ausbildung aussehen sollte? Fehlanzeige! Stattdessen folgt der Hinweis, dass es beim Coaching nicht nur von Bedeutung sei, welche Techniken man anwende, sondern auch, in welcher Umgebung man seiner Arbeit nachgehe: „Von zu Hause aus zu operieren, gehört nicht zu den guten Ideen.“

Auch die Banalität so mancher Aussagen von Coaches ist kaum zu überbie-

– Coaches. Wie seriös diese sind, erfährt der Leser nicht. Da heißt es zum Beispiel über Christiana Jacobsen: „In Überlingen am Bodensee ist sie genauso tätig wie in Westfalen, Irland und Indien.“ Und genau „dort“ biete die spirituelle Lehrerin einmal monatlich eine „Satsang“-Begegnung an, wo man „in Stille und Wahrheit“ zusammenkomme. Reist die Dame also jeden Monat mit ihren Teilnehmern nach Indien? Und was hat das mit Coaching zu tun? Die ausführliche Beschreibung eines „psychoanalytisch-systemischen Box-Coachings“ erinnert dagegen eher an ein PR-Stück. Die Methode bediene ein weitverbreitetes Bedürfnis, und viele Unternehmen schätzten das ausgefallene Angebot, schreibt der offenbar schwerbeeindruckte Autor. Das mag stimmen oder auch nicht. Die Mühe, das zu überprüfen

Wozu eine Typologie der Coaches?

Abstrus ist auch der Versuch seiner Coach-Typologie. So sei ein Business-Coach jemand, der vorher als Unternehmensberater oder in leitender Funktion in einem Unternehmen gearbeitet habe. Der Diplom-Psychologe bewege sich dagegen zwischen „Seelen-Coaching-Klienten“ und Aufträgen aus Institutionen und Firmen. Der „firmeninterne Coach“ sei meistens eine Frau (!!!) schreibt der Autor weiter, „eine Personalerin, die eine oder mehrere Coaching-Ausbildungen absolviert hat“.

Der esoterisch-spirituelle Life-Coach kenne als „erfahrener Sucher“ alle möglichen Techniken wie die „Systemische Familientherapie“. Und „der Grobe“ gehe davon aus, dass ein professionelles Coaching wehtun müsse, damit es sich lohne. Solche Sätze sind nicht nur ärgerlich, sondern zeugen auch von der grundlegenden Unkenntnis des Autors. Auch die drei Coaching-Beispiele, die in diesem Buch

Service: Mehr im Internet ...

Anbieterliste. Es gibt etwa 200 Ausbilder für Coaches – vom Fernlehrinstitut über die tool-orientierte Schnellbleiche bis zur mehrjährigen Eliteschmiede. Eine Marktstichprobe unterschiedlichster Anbieter steht in unserem Download-Archiv: www.wuw-magazin.de

abgedruckt sind, erscheinen willkürlich und wenig repräsentativ. Einer der größten Schwachpunkte des Buches ist das Fehlen einer klaren Struktur. Oft geht es wüst durcheinander und die Kapitelüberschriften sind nur Makulatur. So erwähnt Lindner immer wieder

die zahlreichen Coaching-Verbände, die undurchsichtige Verbandslandschaft und ihre Zerstrittenheit untereinander. Eine Auflistung der wichtigsten Verbände liefert er jedoch ebenso wenig wie einen Überblick über deren Unterschiede. Ausführlich zu Wort kommt lediglich Christoph Rau, mit Vertretern anderer Verbände hat der Autor offenbar nicht gesprochen. Überhaupt stammen viele seiner Aussagen lediglich aus Zeitschriftenartikeln. Einen umstrittenen Coaching-Anbieter, der – wie Lindner selbst schreibt – auch schon Sektenexperten aufgefallen ist, stellt er ausführlich vor. Doch statt den Leser aufzuklären, heißt es nur: Es gebe viele eigentümliche Spielarten, dennoch habe der Anbieter „einen beachtlichen Zulauf“.

Später beklagt der Autor, dass man sich in der Coaching-Branche stets bedeckt hält, wenn es darum geht, Scharlatane zu benennen und fordert: „Schwarze Schafe sollten wenigstens benannt werden, um

potenzielle Klienten zu warnen.“ Doch er selbst tut genau das Gegenteil. So schreibt er über einen umstrittenen Coach, der auch Vorsitzender eines Coaching-Verbands ist – ohne jedoch Ross und Reiter zu nennen. Wer für sich beansprucht, ein „investigatives Porträt“ der deutschen Coaching-Branche zu schreiben, sollte mehr Mut zeigen. Zumal der betroffene Coach und Verband bereits 2007 in einem Artikel des „managermagazins“ namentlich genannt wurden. Der Artikel steht noch immer im Internet und wäre leicht zu finden gewesen.

Das Buch „Der Coachingwahn“ ist vor allem eines: Ärgerlich. Besonders für Coaches. Die können oft nur staunen, mit welcher Naivität und Ahnungslosigkeit sich der Autor der Branche nähert. Und wer als Interessent Orientierung in dem Coaching-Dschungel sucht, der dürfte nach der Lektüre oft wohl noch orientierungsloser sein.

Bärbel Schwertfeger ●

 developing organisations and people.	
<p>Weiterbildungsinstitut - Schloss Buschfeld -</p> <p>Anerkannter Weiterbildungsanbieter des Deutschen Bundesverbandes für Coaching</p> 	
<p>Weiterbildung zum Coach Eine vom DBVC anerkannte Weiterbildung</p> <p>oezpa GmbH ist ein seit 1992 international tätiges Coaching-Institut. Wir beschäftigen uns mit weltweiter Coachingarbeit (D, China, USA, Türkei, CH etc.)</p> <p>Schwerpunkte (Auswahl)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coaching-Prozess • Gefahren und Fallstricke in Coaching • Diagnostik im Gespräch • Integriertes Tavistockseminar • Methode der Rollenanalyse und -beratung • Wahrnehmungs- und Fragetechniken • Interventionstechniken • Evaluationsmethoden • Konflikte und Kriseninterventionen • Methode der „oezpa-Klima Konferenz“ • Team-Coaching • Interkulturelles Coaching 	<p>Weiterbildungsteam</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prof. Dr. Heidi Möller • Hüseyin Özdemir • Dr. Hamut Kreyer • Dr. Wolfgang Looss <p>Termine</p> <p>Beginn Modul 1</p> <p>8. Zertifizierte Weiterbildung 28.03. – 30.03.2011 Dauer: ca. 12 Monate (22 Weiterbildungstage)</p> <p>9. Zertifizierte Weiterbildung 10.11. – 12.11.2011 Dauer: ca. 12 Monate (22 Weiterbildungstage)</p> <p>Gebühr 5.900,00 € zzgl. MwSt</p>
 developing organisations and people.	
oezpa GmbH Schloss Buschfeld 50374 Ertstadt Info@oezpa.de www.oezpa.de	

ICF-akkreditierte Einzelcoaching-Ausbildung:
Co-Active® Coaching

ICF-akkreditierte Team- und Organisationscoaching-Weiterbildung:
Organization & Relationship Systems Coaching™



SCHOUTEN CO-ACTIVITY
www.co-activity.de | info@co-activity.com
 Tel.: 0911 – 2001 8911

Man kann einen Menschen nichts lehren, man kann ihm nur helfen, es in sich selbst zu entdecken.
Galileo Galilei

Schouten Co-Activity is powered by Schouten Training



Fotos: Gudrun Porath

Aussteller: „Die beste Learntec seit Langem!“

NACHBERICHT. Zur Learntec 2011 kamen 5.785 Besucher (Vorjahr: 5.600) nach Karlsruhe, um sich bei 180 Ausstellern (Vorjahr: 160) Anregungen und Angebote für ihre E-Learning-Projekte zu holen. Dabei zeigte sich: Die Unternehmen sind wieder in größerem Umfang bereit, in E-Learning zu investieren.

Die Fans moderner Lerntechnologie machten sich auch in diesem Jahr in gewohnter Stärke wieder auf den Weg zu „ihrer“ Messe nach Karlsruhe – und brachten endlich auch große Einkaufszettel mit. Der Investitionsstau in den meisten Unternehmen wird sich in diesem Jahr wohl auflösen, denn die E-Learning-Projektleiter aus der Wirtschaft überfluteten geradezu die Learntec-Aussteller mit konkreten Anfragen. „Das war die beste Learntec seit Langem“, freute sich deshalb auch Armin Hopp, Gründer und Vorstandsvorsitzender der digital publishing AG in München, einem von der Stiftung

Warentest vielfach mit ersten Plätzen ausgezeichneten Anbieter von Sprachlern-Software. „Die Stimmung ist aufgrund der wirtschaftlichen Lage sehr gut. Viel besser als letztes Jahr“, so Hopp.

Als Beweis führte er an, dass seinem Team zu Beginn des dritten Tages die „Kontaktbögen“ zur Erfassung der „Leads“ ausgegangen seien. „Auf der Basis unserer Erfahrungen der letzten Jahre haben wir Formulare eingepackt und wurden jetzt angenehm überrascht.“ Üblicherweise macht sich jeder Berater auf einem Vorstandsdruk Notizen, nachdem er mit einem Standbesucher ein Anbahnungsgespräch

geführt hat. Ein fleißiger Berater schafft an drei Messetagen etwa 50 Gespräche – je nach Komplexität des Produkts und dem Vorwissen des Interessenten.

40 Prozent Neukontakte

„Ich war noch nie so zufrieden auf einer Learntec wie in diesem Jahr“, sagte auch Karl-Ulrich Schweizer, Geschäftsführer der netucate systems GmbH in Friedrichsdorf/Taunus. Beeindruckt habe ihn, wie konkret viele Anfragen zu seinen „virtuellen Klassenzimmern“ gewesen seien und wie kurzfristige Geschäftsabschlüsse



Ausstellermarketing immer aufwendiger: „time4you“ lockte mit erlesenen Häppchen (links), „digital publishing“ verschenkte Headsets, „Fischer/Knoblauch“ spendierte Badeenten, ein Pantomime lenkte Besucherströme um und die Haufe Medien-gruppe verteilte am Messeeingang 1.000 Schlüssel, von denen jeder Hundertste ein Tresorschloss öffnete.

möglich erschienen. Überrascht habe ihn, wie viele Neukontakte sein Team in diesem Jahr gezählt habe. „40 bis 50 Prozent der Interessenten am Stand sind zum ersten Mal mit uns in Kontakt getreten.“ Traurig war Schweizer nur darüber, dass die Learntec zu wenige Unternehmensvertreter aus Norddeutschland

angezogen habe. Wünschenswert sei für ihn eine Messe, die im jährlichen Turnus zwischen Karlsruhe und Hamburg pendele. Auf der CeBIT in Hannover habe das Thema E-Learning trotz zweier engagierter Versuche leider keine Heimat gefunden. Möglicherweise liegt es am massiven Trend zum „Webinar“, dass Aussteller

wie Liveplace, Vitero, Reflect, Edudip oder eben Netucate so viele neue Interessenten auf ihrem Stand begrüßen konnten. Dieser Trend beflügelte jedenfalls auch das Treiben auf dem Stand von Lore Reß, Chefin der Daten + Dokumentation GmbH in Wöllstadt. „Die Nachfrage nach meinen Ausbildungen zum Online-Mo- →



M:I:T

MOBILES LEBEN – MOBILES LERNEN

M.I.T Mobile Learning Suite

- ✦ **Ein Autorensystem**
Lerninhalte für iPhone & Co. selber erstellen
- ✦ **Ein Content Manager**
Mit einem Klick für verschiedene Zielgruppen veröffentlichen
- ✦ **Eine App**
Alle Lerninhalte in nur einer App

Die kompletteste Lösung für mobiles Lernen!

Fragen Sie uns: Wir erstellen Ihnen einen individualisierten Lerninhalt in nur 5 Minuten!

Ansprechpartner: Franz Tauber · Tel: +49 (6172) 7100-153 · f.tauber@mit.de



treffpunkte

→ derator steigt. Einen regelrechten Boom gibt es bei den Versicherungen, die immer mehr Online-Moderatoren ausbilden, um ihre Mitarbeiter besser schulen zu können“, sagte Reß. Unternehmen aller Branchen setzten immer mehr Webinare ein und hätten erkannt, dass man dazu auch gut ausgebildete Mitarbeiter brauche, die Menschen online aktivieren könnten.

„Ja, das war die beste Learntec für uns auf der Basis einer achtjährigen Erfahrung“, erklärte auch Hartmut Scholl, Vorstand der Reflect AG in Oberhausen. Auch das ist ein Spezialist für virtuelle Klassenräume. Und auch hier bestätigt man die rasch steigende Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen rund um Web-Konferenzen und Webinare.

Auf dem Weg zur „Abschluss-Messe“?

Von drei sehr guten Tagen, die das gute Ergebnis vom letzten Jahr noch übertra-

fen, berichtete Jörg Geulen, Marketingleiter der TTS GmbH. „Dass diese Messe gut werden würde, haben wir schon im Vorfeld gemerkt“, sagte er. „Diesmal ist es uns nämlich gelungen, im Vorfeld mit rund 108 Interessenten feste Termine auf unserem Stand zu vereinbaren. Im Jahr zuvor waren es nur 50.“ Ansonsten freute sich auch der Heidelberger Lösungsanbieter über eine Vielzahl von Neukontakten und zeigt sich beeindruckt vom Sachverstand der Besucher. „Niemand kommt zur Learntec, nur weil er mal gucken will.“ Das gelte auch für den Mittelstand, der in diesem Jahr besonders zahlreich vertreten gewesen sei.

Auch die „kleinen“ E-Learning-Anbieter sind überwiegend hochzufrieden. Zum Beispiel spricht Sylvie Rumler, Geschäftsführerin der Balog & Co. GmbH, Wehrheim, von der „besten Learntec aller Zeiten“. Die Content-Expertin und Erfinderin der „Knowledge Pills“ kommt immerhin seit Mitte der 90er-Jahre als Mit-

glied unterschiedlicher Vertriebsteams zur Learntec. Diesmal hätte sie die Chance gehabt, gleich rund ein halbes Dutzend Verträge abzuschließen, wenn sie Vertragsformulare mit dabei gehabt hätte. Da aber bislang die Messe nur der Geschäftsanbahnung gedient habe, sei ein sich in diesem Jahr abzeichnender Wandel zur „Abschluss-Messe“ die Überraschung schlechthin. Selbst das Lernen in virtuellen 3D-Welten, für das vor zwei Jahren noch keiner so recht eine Notwendigkeit sah, stieß in diesem Jahr auf breite Akzeptanz und eine rege Nachfrage. „Viele Besucher auf unserem Stand haben sehr genaue Vorstellungen gehabt, und bei vier bis fünf sehr konkreten Gesprächen steht ein Abschluss bevor“, berichtete Markus Herkersdorf, Geschäftsführer von TriCat, einem 3D-Spezialisten. „Subjektiv gesehen hat die Learntec bei mir einen sehr guten Eindruck hinterlassen. Es war bislang tatsächlich die beste Learntec für Tricat“, ist sich Herkersdorf sicher.

Tagungshotels haben viele Gesichter!



SCHNELL

GRATIS

ZUVERLÄSSIG

Wir finden das Richtige für Sie!

TOP
TAGUNGSHOTELS

DIE BESTEN
TAGUNGSHOTELS
IN
DEUTSCHLAND
www.toptagungshotels.de

BESONDERE
TAGUNGS
& EVENT
LOCATIONS
www.toptagungshotels.de

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

Das schrieben Blogger zur Learntec 2011

Zitate. Auf der Learntec wurde nicht nur über Web-2.0-Tools theoretisiert. Blogger spielten insbesondere bei der abschließenden Bewertung der Veranstaltung eine meinungsbildende Rolle.

Deutlich gespalten ist die Meinung des geeigneten Publikums angesichts von Keynotes, in denen das Wort E-Learning überhaupt nicht mehr vorkommt. Auch hier wird in Zukunft viel Fingerspitzengefühl gefragt sein ...

Thea Payome, CHECKpoint eLearning

Die besten Referenten sind die, die uns einen neuen Blick auf Vertrautes ermöglichen ... und uns so zu neuen Ideen und Konzepten führen. Und im Gegensatz zu den letzten Jahren gab es dieses Mal einige solcher Begegnungen. ... Bleibt noch der Hinweis auf meinen Lieblingssatz der diesjährigen Learntec: „Leerzeiten sind Lernzeiten!“ Wenn da nicht jeder Didaktiker vom Stuhl rutscht.

Dr. Jochen Robes, weiterbildungsblog

Erstmals stand die Learntec unter der Ägide von Sünne Eichler und Prof. Dr. Peter Henning. Beide wirkten extrem engagiert, waren sehr präsent, aufmerksam gegenüber der Presse und den Referenten (soweit ich das erlebt habe). Getrübt wurde dieser Eindruck nur durch das permanente Eigenlob nicht zuletzt von Messesprecherin Britta Wirtz.

Nicole Bußmann, managerseminare

Die Learntec war unsere erste Messe. Drei Tage lang durften wir vielen Besuchern ... auch aus der Schweiz und sogar den USA und Russland ... erläutern, was wir anbieten. Das Ergebnis: Wir zählen nun sehr viele neue Kontakte und es liegt viel Arbeit vor uns. Darauf freuen wir uns.

Mitarbeiter des Anbieters edudip

Für die „größeren“ E-Learning-Anbieter war die Learntec 2011 der gelungene Auftakt zu einer Serie von mindestens vier weiteren Messeauftritten, die noch bis zum Ende des Jahres zu absolvieren sind. „Die Regionalisierung der Messen ist ein Trend, den man zur Kenntnis nehmen muss“, meinte Dr. Wolfgang Kraemer,

Vorstandsvorsitzender der IMC AG in Saarbrücken. Gerade hat sich die IMC ähnlich erfolgreich wie auf der Learntec auch auf der „Learning Technologies 2011“ in London (26. bis 27. Januar) und auf dem „iLearning Paris Forum 2011“ (1. bis 2. Februar) präsentiert. In diesem Jahr sind dann noch Messen in Hannover und Köln

sowie Wien und Zürich gebucht. „Wir sind ein Unternehmen mit einem europäischen Anspruch“, betonte Dr. Wolfgang Kraemer und für das gelte derzeit der Grundsatz: „In einer globalisierten Welt braucht man ein regionalisiertes Messemarketing.“

Martin Pichler ●



Learning Technology | Learning Content | Learning Services

bit media
e-Learning solution

Das Powerpaket für Ihren MS Office 2010 Umstieg

Lernprogramme – QuickTips – Skripte/e-Books – Seminare

Mehr Informationen unter www.office-lernportal.cc

bit media e-learning solutions Deutschland GmbH | www.bitmedia.cc
office@bitmedia.cc | Ostdeutscher Weg 44 | 29670 Scheermünde | Tel.: +49-5071-913-117 | Fax: +49-5071-913-118

Das wird ein schöner Monat für ...



... Professor Dr. August-Wilhelm Scheer,

BITKOM-Präsident und damit auch CeBIT-Macher, setzte sich ein für ein neues CeBIT-Konzept: Das IT-Groß-Event ist ab sofort eine „Kongressmesse“ mit den vier nach Zielgruppen gerichteten Schwerpunkten „CeBIT pro“, „CeBIT lab“, „CeBIT gov“ und „CeBIT life“. Wenn das Konzept aufgeht, werden beim BITKOM die Sektorkorken knallen, denn dann hat sich die CeBIT zu einer Plattform für den gesellschaftlichen Dialog zu den großen Zukunftsherausforderungen gewandelt. E-Learning findet übrigens in den Bereichen „Cebit pro“ und „Cebit lab“ seine neue Heimat.

1. bis 5. März in Hannover
www.cebit.de



... Dr. Bernd Wildenmann,

Chef von Wildenmann Consulting in Ettlingen, hat eine gute Gelegenheit klarzumachen, dass „Werte“ in Unternehmen nichts mit einem weltfremden, moralischen Kodex zu tun haben, sondern dass sie ganz konkret die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter erhöhen. Wildenmann hat Business-Werte identifiziert wie „Schnelligkeit“ oder „Vertrauen“, die aber pro Firma ganz individuell definiert werden müssen. Dr. Wildenmann spricht auf der „MAO-Konferenz“, die er mitveranstaltet. Weitere Referenten vertiefen Themen rund um die professionelle „strategieumsetzende“ Personalentwicklung. Kongressmotto: Positionierung von HR und PE als Wertschöpfungspartner der Geschäftsführung.

16. bis 18. März in Bad Boll (Stuttgart)
www.mao-konferenz.com



... Dr. Wolfgang Scholl,

der Professor der Humboldt-Universität in Berlin hat sich das „Innovations-Coaching“ auf seine Fahnen geschrieben und wird die Aspekte dieses Coaching-Ansatzes von der Vertrauenskultur bis zum Coach als Innovationspromotor auf dem Berliner Coachingtag 2011 in einem Workshop vorstellen. Der Professor für Sozialpsychologie ist Partner des Coaching-Instituts „artop“ in Berlin, das den Coachingtag veranstaltet.

18. März in Berlin
www.berliner-coachingtag.de



... Dr. Gunther Schmidt,

Therapeut, Organisationsberater und Coach sowie Spiritus Rektor des „hypnosystemischen Ansatzes“, der für das jährliche Symposium seines Milton-Erickson-Instituts in Heidelberg wieder sehr prominente Referenten wie Kommunikationspapst Prof. Dr. Friedemann Schulz von Thun und Neurowissenschaftler Professor Dr. Gerald Hüther gewinnen konnte. Schmidt und Hüther stehen schon seit Langem für eine sehr fruchtbare Zusammenarbeit von Gehirnforschung und Coaching.

18. bis 20. März in Heidelberg
www.meigei.de



... Schwarzseher

und Weltuntergangspropheten, denn die freuen sich ja schließlich auf eine Erlösung durch das Ende der Welt, das von Fans der Zeugen Jehovas im Internet für den 20. März angekündigt wird. Nachdem im Jahr 1975 das angekündigte Jüngste Gericht doch nicht stattfand, gibt es offiziell keine Stellungnahme von der Glaubensgemeinschaft – aber wenn es wieder nicht klappt, bleibt ja noch der Maya-Kalender, der das endgültige Aus auf das Jahr 2012 festlegt.

20. März, weltweiter Untergang
www.doomsday.com



... Manuel Egger,

Sales Director bei SAP Deutschland. Der Mitorganisator des „SAP-Kongresses für Personalmanagement“ hat dafür gesorgt, dass die Veranstaltung nicht mehr an SAP-Produkten, sondern an aktuellen HR-Themen ausgerichtet ist. Die Freude wird groß sein, wenn sich insbesondere die neu eingeplanten Themen „Innovationskraft“, „Weiterbildung“ und „Gesundheit“ als Renner herausstellen sollten. Bei allen Workshops verspricht die SAP einen Mix aus Vision, Praxis und Fachdialog.

29. bis 30. März in Mannheim
Congress Center Rosengarten
www.ap.com/germany/about/events

17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31

März 2011

Digitale Lernlösungen auch auf der CeBIT

VORBERICHT. Die CeBIT 2011, die vom 1. bis 5. März in Hannover stattfinden wird, hat sich von ihrem zentralen E-Learning-Marktplatz verabschiedet und kümmert sich in diesem Jahr in gleich drei Hallen um das Thema „E-Learning“. Zentraler Treffpunkt wird das Forum „Webciety“ und eine sich daran anschließende „Speakers Corner“ in Halle sechs sein. Außerdem findet E-Learning auf den Gemeinschaftsständen der Länder in Halle fünf und im CeBIT-Lab in Halle neun statt.

Die CeBIT, die statt E-Learning lieber den Begriff „Digital Learning Solutions“ verwendet, startet mit ihrem E-Learning-Programm am ersten Messetag auf der Hauptbühne der Webciety. „Enterprise 2.0

goes Social Business“ heißt der Vortrag von Lee Bryant, Gründer und Direktor des englischen Enterprise-2.0-Beratungsunternehmens Headshift. Er spricht über die praktische Umsetzung der Idee, sein Wissen mit Kollegen, externen Partnern sowie Kunden zu teilen. Anschließend diskutieren verschiedene Experten und Web-Verantwortliche aus Unternehmen über die Möglichkeiten und Grenzen von Facebook als zentrales Kommunikations- und Interaktionsinstrument für Unternehmen im Internet.

Um E-Learning „2.0“ geht es am 2. März in einer von D-ELAN moderierten Runde. Geklärt werden soll unter anderem die Frage, welche neuen Möglichkeiten kollaborative und soziale Konzepte für die Gestaltung und Umsetzung von digitalen Lernkonzepten bieten und welche ersten Erfahrungen es dazu gibt. Am 3. März können interessierte Besucher unter dem Titel „Social Collaboration“ erfahren, wie die innerbetriebliche Zusammenarbeit durch soziale Software verbessert werden kann und welche Herausforderungen Wikis, Blogs und soziale Netzwerke im Unternehmen bedeuten.

Welche Möglichkeiten Micro-Blogging und Micro-Sharing für den Wissensaustausch in Unternehmen bieten, schildern Experten am 4. März. An diesem Freitag geht es zudem um das Thema Personalentwicklung und das Web 2.0. Hier konnte die CeBIT Ellen Trude, Training-Consultant bei der Bayer AG, für diesen Vortrag und die anschließende Diskussion gewinnen. Während es auf der Hauptbühne der Webciety vor allem um die

Trends im E-Learning im Umfeld von Social Networks und Social Learning geht, haben auf der ebenfalls in diesem Bereich platzierten Speakers Corner die Aussteller die Möglichkeit, in täglichen Blöcken von jeweils drei Vorträgen ihre Produkte und Case Studies zu präsentieren.

Vorab wurde bekannt, dass die großen Anbieter der E-Learning-Branche, wie Bitmedia, Schwarmstedt, Viwis, München, Know How!, Stuttgart oder IMC, Saarbrücken, als Aussteller mit dabei sein werden. Auf der Speakers Corner werden am Donnerstag, 3. März, auch die aktuellen Gütesiegel des Verbands E-Learning Business Norddeutschland (vebn) verliehen.

Vor allem um technische Trends geht es im CeBIT-Lab in Halle neun. Dr. Christoph Igel, Managing Director des Centre for E-Learning Technologie in Saarbrücken, stellt in diesem Forum am Samstag, 5. März, das Thema „Lernen aus der Hosentasche: Mobile Learning Environment“ vor. Am gleichen Tag informiert Fares Al-Hassan, tentable Multi-Touchsysteme, Berlin, über E-Learning mittels Multi-Touch, und Dr. Peter Reuter, Tobii Technology GmbH, Frankfurt über das „Traumpaar Eyetracking und E-Learning“.

Die CeBIT ist vom 1. bis 5. März täglich von neun bis 18 Uhr geöffnet. Tagestickets gibt es im Vorverkauf für 34 Euro oder an der Tageskasse für 39 Euro. Dauertickets kosten im Vorverkauf 77 Euro sonst 87 Euro. Für alle E-Learning-Events ist keine Anmeldung erforderlich, die Teilnahme ist im Eintritt enthalten.

Gudrun Porath ●



Hannover. Die CeBIT 2011 bietet den E-Learning-Interessierten eine neue Heimat: Ab sofort finden zentrale Vorträge in der „Webciety“ statt.

seminarmarkt

03_11

www.wuw-magazin.de

Seminarmarkt_So wird Freundlichkeit authentischer s. 56

Tipps_Emotionale Stabilität von Verkäufern fördern s. 58

Seminaranbieter_Profis, die Menschen bewegen s. 59

Auflage:
45.000
Exemplare



SELBSTMOTIVATION IN VERKAUF UND SERVICE. „Was fordern Führungskräfte eigentlich von ihren Mitarbeitern, wenn sie sie dazu anhalten, im Kundenkontakt ständig zu lächeln?“, fragt die Serviceexpertin Helga Schuler in diesem Fachbeitrag. „Können Mitarbeiter diesen Anforderungen wirklich entsprechen?“

So wird Freundlichkeit authentischer

Einmal lobte ein Passagier eine Stewardess für ihre Bedienung und fragte sie dann, ob sie dazu auch noch lächeln könne. Sie antwortete ihm: „Gerne, wenn Sie ebenfalls lächeln.“ Das tat der Passagier dann auch, und als er sein schönstes Lächeln zeigte, sagte sie zu ihm: „So, und jetzt bleiben Sie bitte so 10 Stunden lang ...!“ Wer fragt sich eigentlich, wie es die Stewardess schafft, auf einem Langstreckenflug eine Vielzahl von unterschiedlichsten Personen mit diversen Erwartungen, auf beengtem Raum gleichbleibend freundlich zu bedienen – und sogar bei respektlosem und rüdem Verhalten von Passagieren ganz selbstverständlich gelassen zu bleiben?

Es ist ja nicht nur das Lächeln! Arbeitgeber fordern mehr! Wir geben den Mitarbeitern den Auftrag, ihre Emotionen einzubringen, gut gelaunt zu sein, auf den Kunden einzugehen, seine Bedürfnisse zu erkennen, zuzuhören, Beziehungen zu gestalten und seine eigenen Emotionen im Griff zu haben. Natürlich mit einem pragmatischen Ziel, nämlich den Kunden an das Unternehmen zu binden. Wir wollen, dass der Kunde weiterhin kauft und uns weiterempfiehlt. Die Emotionsarbeit der Mitarbeiter ist zweckgebunden: Das Unternehmen will mehr Umsatz machen, den Profit erhöhen! Und positive Gefühle werden dem Kunden als Service

versprochen – bei einer Bank in Deutschland kann er diese zum Beispiel sogar vor einem Gericht einklagen.

Empathie und Distanz

Das kundenfreundliche Verhalten ist richtige Arbeit für die Mitarbeiter, meist sogar emotionale Schwerstarbeit. Es wird erwartet, dass die Mitarbeiter ihre Gefühle bewusst gestalten, dass sie Gefühle ausdrücken und Gefühle bei sich selbst hervorrufen können. Deshalb ist Kundenorientierung auch nicht eine Managementaufgabe wie jede andere. Im günstigsten Fall werden für den Service schon Mitarbeiter ausgesucht, von denen man glaubt, dass sie ihre Gefühle einbringen und auf den Gesprächspartner eingehen können. Empathie ist da eine viel strapazierte Fähigkeit im Anforderungsprofil. Was ist aber Empathie wirklich? Der Altmeister der Gesprächstherapie definiert diese wie folgt: „Die private Welt des Klienten so zu spüren als ob es die eigene wäre, ohne jemals das als ob zu verlieren.“ Dieser zweite Teil des Satzes wird oft vergessen, wobei darin gerade die Kunst liegt: Nämlich sich in den Kunden und seine Situation einfühlen zu können und gleichzeitig genügend emotionale Distanz zu halten, um selbst von den Problemen nicht belastet zu werden. Je mehr die Mitarbeiter

Anspruchsvoller, emotionaler Service – vom Restaurant über das Call-Center bis zum Bank-schalter – braucht die anerkennende Unterstützung durch das Management.





mit schwierigen Problemen zu tun haben, wie zum Beispiel bei Reklamationsbehandlungen, umso wichtiger wird diese Fähigkeit.

Ein weiteres Beispiel: Mitarbeiter der gehobenen Gastronomie oder Touristik müssen aushalten können, dass sie Produkte verkaufen, die sie sich selbst vielleicht nie leisten können. Da droht zum Beispiel der Kunde eines Luxusliners, seine Kreuzfahrt für 20.000 Euro zu stornieren, weil der Business-Class-Flug von München nach Hamburg nicht klappt. Hier kommt es dann darauf an, in eine ganz andere Welt einsteigen zu können

der Gefühle nicht wirklich bewusst ist und im emotionalen Untergrund schwelt. Die Mitarbeiter haben Bewältigungsmechanismen entwickelt, die in der Praxis immer wieder zu finden sind: Ein Gespräch wird routiniert abgespult („Und Ihre Kundennummer bitte?“). Meist geschieht das immer in demselben Sing-song. Oder es wird über Kunden hergezogen („Da war schon wieder der Mecker-sack dran. Heute ist Vollmond, da sind alle Kunden wieder unausstehlich ...“). So wird eine negative Grundstimmung im ganzen Team erzeugt, die zwar hilft, sich abzureagieren, aber eine positive Einstel-

„Oft wird eine negative Grundstimmung im ganzen Team erzeugt, die zwar hilft, sich abzureagieren, die aber eine positive Einstellung zu den nächsten Kontakten unmöglich macht.“

und diese zu respektieren. Meine These ist, für diese professionelle Gefühlsarbeit wird den Mitarbeitern noch zu wenig Unterstützung gegeben. Deshalb sind die meisten Kontakte noch viel zu sachlich, noch viel zu abwicklungsorientiert. Die sachliche Abwicklung der Dienstleistung reicht allerdings nicht. Kunden sind heute anspruchsvoll, sie wollen Wertschätzung spüren und echten Service erleben.

Emotionale Ressourcen

Beziehungsmanagement findet nicht in irgendeinem CRM-System statt, sondern an der Schnittstelle zum Kunden („Customer Touch Points“) werden Beziehungen geknüpft und ausgebaut! Wir haben ja festgehalten, dass in dieser professionellen Gefühlsarbeit das mit der Empathie schon nicht so einfach ist, wie es immer dahergesagt wird. Für Emotionsarbeiter gibt es noch eine zweite Herausforderung: Was ist, wenn das gerade geforderte Gefühl, wie zum Beispiel die gute Laune, mit dem aktuell empfundenen, gelebten Gefühl nicht übereinstimmt, weil der Verkäufer oder die Servicekraft Sorgen um etwas Privates hat oder sich gerade über ein rüpeliges Verhalten eines Kunden geärgert hat? Diese „emotionale Dissonanz“ erzeugt extremen Stress beim Mitarbeiter, vor allem dann, wenn dieser Missklang

lung zu den nächsten Kontakten fast unmöglich macht. Es gibt auch Mitarbeiter, die sich extrem mit ihrer Rolle identifizieren, sodass sie die Dissonanzen gar nicht wahrnehmen wollen und können. Die Gefahr dieses zu hohen Comittments ist das zu tiefe Eintauchen in die Probleme, was zum Burn-out führen kann. Viele Mitarbeiter schaffen es auch, die gewünschten positiven Gefühle zu zeigen, auch wenn es ihnen gerade anders geht. Wenn dies von ihnen selbst nicht als negativ bewertet wird, dann hat dies für den Mitarbeiter keine schlechten Folgen. Allerdings bemerken die immer anspruchsvolleren Kunden dieses Vorspielen teilweise und reagieren dann wiederum besonders kritisch. Was kann man also tun, um den emotionalen Anforderungen gerecht zu werden? Stress entsteht dann, wenn man meint, Herausforderungen nicht bewältigen zu können. Besser ist es also, emotionale Ressourcen aufzubauen, um die eigene Befindlichkeit selbst positiv beeinflussen zu können. Solche Ressourcen sind:

- **Anerkennung.** Nur ein Mitarbeiter, der selbst Respekt, Wertschätzung und Anerkennung erlebt, kann diese dem Kunden gegenüber ehrlich entgegenbringen. Allein die Anerkennung des Managements, wie anspruchsvoll die emotionale Arbeit

ist, stellt schon eine Erleichterung für die Mitarbeiter dar.

- **Positive Erlebnisse.** Oft werden nur die schlechten erzählt. Vorgesetzte sollten eine Smiley-Auswertung der Gespräche erstellen lassen: Die Mitarbeiter werten nach jedem Gespräch die Stimmung aus und machen bei dem entsprechenden Smiley einen Strich. So machen sie sich die hohe Anzahl von positiven Kontakten im Vergleich zu den relativ geringen negativen Kontakten bewusst.

- **Handlungsspielräume.** Die Mitarbeiter agieren freier, wenn sie nicht vollends in Prozesse / Vorgaben eingezwängt sind.

- **Zufriedenes privates Umfeld** (Work-Life-Balance). Ein Mitarbeiter geht gelassener mit seinen Gefühlen um, wenn er zufrieden ist, wenn er gelernt hat, an sich zu denken und auf sich aufzupassen.

- **Definition von Grenzen.** Wann können Gespräche / Kunden an Kollegen oder Vorgesetzte abgegeben werden? Wo sind Grenzen für das Verhalten des Kunden?

Wenn Mitarbeiter aus diesen Ressourcen schöpfen können, fällt es leichter, sich emotional selbst zu regulieren. Außerdem können die Mitarbeiter selbst etwas für

ihr emotionales Gleichgewicht tun. Zusammenfassend sind es vier wesentliche Hebel, die den Mitarbeitern helfen, ihre Gefühle in den Griff zu bekommen:

- **Bewusste körperliche Entspannung.** Bewährt hat sich vieles – vom Durchatmen über die „Wohlspannung“ bis zur Meditation. Ziel ist es, aggressive Gefühle (Ärger, Wut) zu lösen sowie die innere Ruhe in schwierigen Situationen bewahren zu können.

- **Selbstreflexion.** Man sollte lernen, Dissonanzen festzustellen, denn dies ist der erste Schritt, mit diesen umzugehen.

- **Konzentration auf den Kunden, den Menschen.** Im Telefonat sagt der Kunde das Wichtigste im ersten Satz, also volle Konzentration auf den Beginn eines jeden Kontakts.

- **Positive Gefühlserinnerung hervorrufen und verankern.** Dies ist die hohe Schule der Selbstregulierung, nämlich sich positive Situationen vorzustellen und diese Gefühle in die aktuelle Situation hinein-zunehmen.

Professionelle Gefühlsarbeit lässt sich lernen und trainieren. Es braucht nur

AUTORIN



Helga Schuler

gilt als eine der Pionierinnen für Servicequalität. Sie baute in Deutschland

die ersten Call-Center und Tele-Sales-Teams auf. Sie berät mit ihrer Netzwerkorganisation „TOP-PERFORM Unternehmensberatung für Wachstum und Performance“ Unternehmen in der Neuausrichtung und Organisationsentwicklung von Vertrieb und Innendienst, im Aufbau von Call-Centern, Customer-Care- und Serviceeinheiten. Personalentwicklung und Training von Mitarbeitern und Führungskräften in Verkauf und Service sind ihr ein besonderes Anliegen.

TOP-PERFORM

Managementberatung für Wachstum und Performance

Tel. 06128 7480908

Chattepfad 29

65232 Taunusstein

www.top-perform.de

Verkaufsleiter als Coach!

Miller-Heiman-Verkaufsstudie 2011. Für die diesjährige Miller-Heiman-Verkaufsstudie wurden die Antworten von 1.700 Verkaufsleitern und Außendienstmitarbeitern ausgewertet. Die wichtigste Frage lautete: Wofür wendet der Verkauf aktuell am meisten Zeit auf? Miller-Heiman fand folgendes Ranking:

1. Verkaufsaktivitäten vor Ort
2. Reporting u. interne Meetings mit mehreren Personen
3. Großkundenbetreuung.

Auf die Frage, welche Aktivitäten wirklich den Verkaufserfolg bringen, ergab sich:

1. regelmäßige Vieraugengespräche mit Vorgesetzten
2. Verkaufsaktivitäten vor Ort
3. Großkundenbetreuung.

Obwohl den regelmäßigen 1:1-Meetings mit dem Chef ein klarer Mehrwert bescheinigt wird, waren nur 19 Prozent der Meinung, dass das Vertriebsmanagement ausreichend Zeit damit verbringt, Verkäufer zu coachen. Der Trend sollte also „vom Vertriebsleiter zum Vertriebs-Coach“ heißen.

neue Lernziele und eine entsprechende Trainerqualifikation. „Können wir uns dies den überhaupt leisten, kostet es uns nicht zu viel Zeit?“, lautet ein Einwand, der an dieser Stelle immer wieder kommt. Das Gegenteil ist der Fall. Menschen, die sich verstehen, bewältigen Dinge viel einfacher und konfliktfreier als solche, deren Beziehung nicht stimmt.

Wir haben in Telefonaten nachgewiesen: Fühlt sich der Kunde verstanden, sind die Gespräche eher kürzer! Wird ein Kunde zu sachlich behandelt, ist er anfälliger für eine Missstimmung, es kommt zu Missverständnissen, Rechtfertigungen, versteckten Botschaften, sogar zu gegenseitigen Angriffen. In einer guten Beziehung ist die Problemlösung oder der Verkauf einfach die logische Folge eines Gesprächs. Die Rendite ist der loyale Kunde, der gerne wieder kauft und das Unternehmen weiterempfiehlt, sowie der zufriedene Mitarbeiter, der ohne Stress arbeitet und Freude an der Beziehung zum Kunden hat.

Helga Schuler ●

VERTRIEBSTRAINING

Neuausrichtung von Service und Vertrieb mit „Emotional Power“

Machen Sie Ihre Mitarbeiter fit, um loyale und treue Kunden zu halten und zu gewinnen! In den TOP-PERFORM Service-Programmen erkennen die Mitarbeiter ihre Service-Stärken, lernen, sich in den Kunden einzufühlen, auf ihn und sein Anliegen einzugehen und reduzieren die Stressbelastung. Qualifizierung für Führungskräfte und Mitarbeiter in Ver-

trieb und (Telefon-)Service, die vertriebliche Ausrichtung von Innendienst, der Aufbau von Call- und Customer Care-Centren sowie Telefonmarketing sind Beratungsschwerpunkte von TOP-PERFORM. Fordern Sie uns, wenn für Sie Servicequalität, Neukundengewinnung und Kundenbindung treibende Themen sind.



TOP-PERFORM
Managementberatung für
Wachstum und Performance
Helga Schuler
Chattenpfad 29
65232 Taunusstein
Tel. 06128 7480908
Fax 06128 7480909
hs@top-perform.de
www.top-perform.de



VERTRIEBSTRAINING

Haufe Akademie

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

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

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

Unser Tipp:
Rhetorik für Verkäufer
26. – 27.05.2011 Berlin
1.190 Euro + MwSt.
www.haufe-akademie.de/5090

HAUFE.
AKADEMIE

Haufe Akademie
GmbH & Co. KG
Lörracher Straße 9
79115 Freiburg
Tel. 0761 898-4422
Fax 0761 898-4423
service@haufe-akademie.de
www.haufe-akademie.de

Gefällt Ihnen dieser Platz für Ihr Porträt?

Dann nutzen Sie unsere
April-Ausgabe
für Ihre Veröffentlichung

→ erscheint am 25.03.2011

→ Datenanlieferung bis 04.03.2011

Weitere Informationen erhalten Sie telefonisch unter 0931 2791472 oder per E-Mail: anzeigen@uw-magazin.de

PERSONAL- UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Herrmann International
Central Europe

Alles beginnt im Kopf – Schalten Sie um auf mehr Erfolg.

Mit Whole Brain® Thinking, dem Herrmann Brain Dominance Instrument® und dem Herrmann Modell zu neuem Denken und Handeln im Unternehmen. Wenden Sie unsere Erkenntnisse aus langjähriger Arbeit mit Gehirnforschung und wie Menschen und Unternehmen denken erfolgreich auf Ihre täglichen Herausforderungen im Unternehmen an!

- Die Business of Thinking®-Module
- Changemanagement
- Unternehmensentwicklung

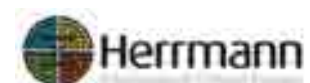
Trainings und Anwendungen mit dem HBDI® und dem Herrmann Modell für Trainer, Berater, Personalentwickler, Führungskräfte:
HBDI®-Zertifizierung Level I + II
10. – 13. Mai 2011 in Hamburg

Wir bieten Ihnen:

- Denkstilanalyse-Instrumente
- HBDI® Denkstilprofile
- HBDI® Paar und Team Profile

Zertifizierungen für Trainer und Unternehmen

Umsetzung von Whole Brain® Thinking im Unternehmen



Herrmann International
Deutschland GmbH & Co. KG
Oderdinger Str. 12
D-82362 Weilheim
Tel. +49 881 9249560
Fax +49 881 92495656
Email: info@hbdi.de
Internet: www.hbdi.de



Inklusive
Artikel-Archiv
online

Das perfekte Team für Ihre erfolgreiche Personalarbeit

Jetzt testen und Prämie sichern:

- 🌐 www.personalmagazin.de/probeabo
- 🌐 www.wuw-magazin.de/probeabo

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

HAUFE.

Seminarmarkt 2011

Der auflagenstärkste
Seminarmarkt in Deutschland*
- 10 x jährlich!

Auflage:
45.000
Exemplare

THEMEN UND TERMINE BIS JUNI 2011

w+w Ausgabe	Top-Thema im Seminar- markt von w+w	zusätzliche Sonderbeilage in acquisa oder Personalmagazin	
			
	18.000 Exemplare	25.000 Exemplare	30.000 Exemplare
April 2011	Führungskräfte 50+		Personalmagazin 05/11
Mai 2011	Teamentwicklung		Personalmagazin 06/11
Juni 2011	Sprachen lernen	acquisa 06/11	

Preise im Seminarmarkt

Porträts

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

Nachlässe

Ab 2 x: 3%
Ab 6 x: 5%
Ab 9 x: 10%

*bei Fachmagazinen

seminarmarkt

Faxantwort an 0931 2791477

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

Firma

Ansprechpartner

Funktion

PLZ, Ort

Telefon Telefax

E-Mail

VERLAG:

Haufe-Lexware GmbH & Co. KG
Im Kreuz 9, 97076 Würzburg
Telefon 0931 2791472
Telefax 0931 2791477
www.wuw-magazin.de

Ihre Ansprechpartner:

Annette Förster, Telefon 0931 2791544
annette.foerster@wuw-magazin.de
Petra Hahn, Telefon 06181 436834
wundw@petra-hahn.de

„Welches Know-how brauche ich als Trainer oder Coach?“

„Lass dich bei der Haufe Akademie ausbilden. Die Ausbildungen sind praxisnah und von führenden Berufsverbänden anerkannt.“

Mit den Ausbildungen der Haufe Akademie eignen Sie sich professionelles Know-how für Ihre Trainings-, Beratungs- und Coachingtätigkeit an. Nach bestandener Prüfung werden Sie von einem führenden Berufsverband zertifiziert und erhalten damit einen anerkannten Abschluss. So werden Sie zum kompetenten Ansprechpartner für Unternehmen und Kunden – sowohl in Ihrer unternehmensinternen Rolle, als auch in Ihrer freien, selbständigen Funktion als Trainer, Berater oder Coach.

Ausbildung zum Zertifizierten Coach



Zertifizierungspartner

Diese Ausbildung ist vom Berufsverband Qualitätsring Coaching und Beratung e. V. anerkannt, der sich bundesweit für eine Professionalisierung des Coachings und der Beratung einsetzt.

Dauer: ca. 1 Jahr (5 Module à 4 Tage + 2 Tage Prüfung)

Starttermine und Orte:
30.03.11 Stuttgart; 30.11.11 Hagen

Details und Anmeldung unter:
www.haufe-akademie.de/5010

Ausbildung zum Zertifizierten Trainer



Zertifizierungspartner

Diese Ausbildung ist vom Berufsverband BDVT e. V. anerkannt, dem größten und ältesten Berufsverband für Trainer, Berater und Coaches im deutschsprachigen Raum.

Dauer: ca. 1 Jahr (5 Module à 4 Tage + 2 Tage Hospitation + 2 Tage Prüfung)

Starttermine und Orte:
13.04.11 Hagen; 14.12.11 Stuttgart

Details und Anmeldung unter:
www.haufe-akademie.de/5000



Von der Qualifizierung einzelner Mitarbeiter bis zur strategischen Unterstützung der Personal- und Organisationsentwicklung – alles für Ihre Zukunft:

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

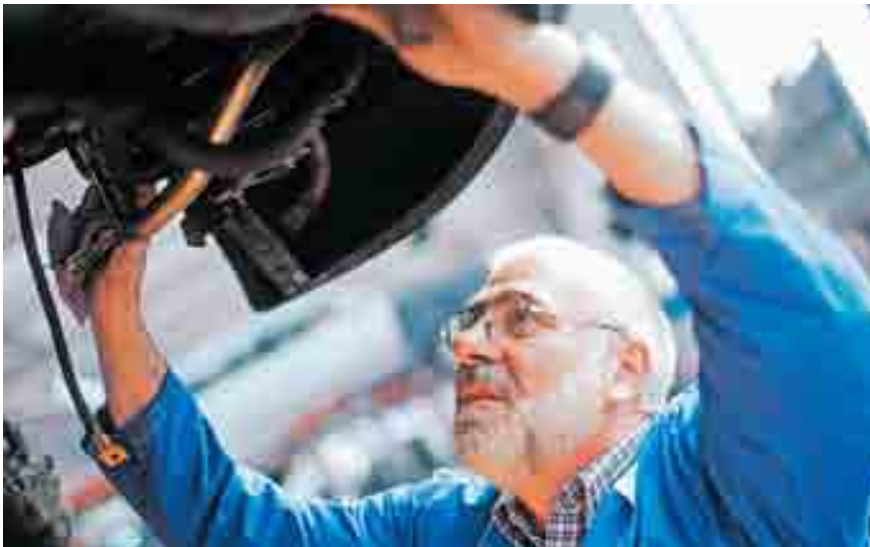
Themen im April

DIE AUSGABE 04/2011 ERSCHEINT AM 25. MÄRZ 2011

WEITERBILDUNG

Wie lernen ältere Mitarbeiter?

Selbst die Gehirnforschung hat sich schon damit beschäftigt: Ältere Menschen müssen neues Wissen mit altem verknüpfen und lernen deshalb am besten in der Diskussion mit Gleichaltrigen. Welche Seminare nehmen auf die Generation 50+ besondere Rücksicht und gibt es auch eine entsprechende Nachfrage?



DISKUSSION

„Trainingsgauner“

Der Artikel „Wie Trainingsgauner dem Weiterbildungsmarkt schaden“ (2/2011) hat erwartungsgemäß mehr Protest als Zustimmung hervorgerufen. Wir sammeln die Stellungnahmen der Branche und werden sie im nächsten Heft vorstellen.



FACHMESSEN

PERSONAL Nord & Süd

Die etablierte Messe „Personal“, die jährlich wechselnd in München oder Stuttgart stattfindet, bekommt eine Zwillingsschwester in Hamburg. Vom 6. bis 7. April ist im CCH in Hamburg Premiere. Wir berichten über die Highlights in Nord und Süd.



Foto: spring messe

IMPRESSUM

www.wuw-magazin.de
info@wuw-magazin.de
ISSN 0942-4946 • 24. Jahr

Herausgeberbeirat

Helmut und André Jünger



Redaktion

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

Redaktionsassistenten

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

Autoren dieser Ausgabe

Thomas Bachmann, Claus Epe, Maren Fischer-Epe,
Gudrun Porath, Rudi Rabe, Martin Reissmann,
Bärbel Schwertfeger, Oliver Steeger

Grafik/Layout

Maria Nefzger
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG

Verlag

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

Titelbild

David Ausserhofer fotografierte Steve Wheeler auf der
Online Educa Berlin 2010

Druck

Echter Druck, Würzburg

Anzeigen

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

Anzeigenschluss: 4 Wochen vor Erscheinen

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



Abonnentenservice

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

Erscheinungsweise

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

HAUFE.

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

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



Karl-Martin Dietz/Thomas Kracht:
Dialogische Führung. Grundlagen – Praxis –
Fallbeispiel: dm-drogerie markt.
Campus Verlag, Frankfurt 2011,
3. aktualisierte Auflage, 137 Seiten,
29,90 Euro

Mitarbeiterführung

dm Drogeriemarkt gewährt erhellende Einblicke

Eigenverantwortlich handelnde und kreative Mitarbeiter lenken das Geschick „ihrer“ Drogeriefiliale: Diesen Anspruch hat die dm-Kette schon an ihre Mitarbeiter und dazu setzt sie auf ihr Modell der „dialogischen Führung“. Dr. Karl-Martin Dietz und Dr. Thomas Kracht, zwei Berater, die die dm-Unternehmensentwicklung in den letzten Jahren begleitet haben, gewähren einen Einblick in die tatsächliche Praxis und zeigen auf, welche Voraussetzungen für eine dialogische Führungskultur nötig sind.

Das Ziel der dialogischen Führung ist es, eine Unternehmenskultur zu schaffen, in der der einzelne Mensch wirklich ernst genommen und dazu angeregt wird, aus eigener Einsicht zu handeln. Vorgesetzte sollen die Eigenverantwortlichkeit ihrer Mitarbeiter nicht nur fördern, sondern auch gezielt einfordern. Mit der Zeit avanciert das Unternehmen so zu einer gemeinsamen Sache, die alle voranbringen wollen. So weit die Theorie: Ob die dialogische Führung in der Praxis funktioniert, hängt letztlich von der „Fähigkeit zur Selbstführung“ jedes Einzelnen ab.

Für die Chefs bedeutet dies laut Götz Werner, dem Gründer der dm-Kette: Die Führung muss in erster Linie ein Bewusstsein wecken mit dem Ziel, möglichst viele Mitarbeiter in eine unternehmerische „Disposition“ zu bringen. Das unternehmerische Denken muss kontinuierlich herausgefordert und geschult werden. Grundannahme ist, dass sich Menschen von Natur aus gerne weiterentwickeln und aus Fehlern lernen.

Lesenswert ist vor allem der dritte Teil des Buches. Wertvolle Anregungen und Tipps zur Ausgestaltung und Weiterentwicklung der dialogischen Führung finden sich hier zuhauf. Hier setzt auch die Neuauflage an, will sie doch demonstrieren, dass es sich

bei der dialogischen Führung um keine festzuschreibende Lehre handelt, sondern dass sie vielmehr Veränderungen unterworfen ist und stets als „work in progress“ gesehen werden muss.

Einen erhellenden Einblick bietet auch das im ersten Teil abgedruckte Gespräch zwischen den drei Mitgliedern der Geschäftsleitung und drei weiteren Gebietsverantwortlichen, in dem der Leser die Entwicklung der Drogeriekette seit 1978 verfolgen kann. Offen und ehrlich erläutern die Teilnehmer Höhen und Tiefen, Fehleinschätzungen, Sackgassen und Korrekturen. Die Gesprächspartner vermitteln den Eindruck, dass sie sich gegenseitig mit ihren Zielen, Anliegen und Absichten wirklich ernst nehmen und bemüht sind, so miteinander umzugehen, dass sich die jeweils beste Idee durchsetzen kann.



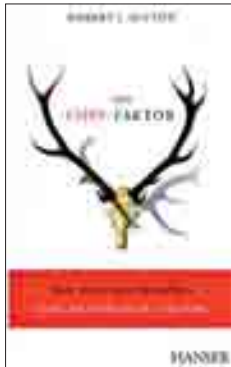
AUTOREN

**Dr. Karl-Martin
Dietz und Dr.
Thomas Kracht**

gründeten im Jahr 1978 das „Friedrich von Hardenberg Institut für Kulturwissenschaften“ in Heidelberg. Hier wurde auch die Studie erstellt, die dem Buch „Dialogische Führung“ zugrunde liegt.

www.hardenberginstitut.de

Mitarbeiterführung ganz praktisch



Das Buch sieht wie ein oberflächlicher Ratgeber aus, dabei ist es ein sehr wertvolles Praktikerbuch des bekannten Stanford-Professors Robert Sutton. Er erklärt nicht mehr und nicht weniger als den Unterschied zwischen dem Verhalten eines guten und eines schlechten Vorgesetzten.

Mitunter gibt es sogar Checklisten wie die „12 Gebote für die Drecksarbeit“, wenn unangenehme Nachrichten über-

bracht werden müssen. Vor Jahren hat der amerikanische Management-Professor für Aufregung gesorgt, als er das Buch „Der Arschloch-Faktor“ veröffentlichte.

Diesmal kommt er weniger provozierend und viel analytischer daher. Wer das Buch an junge Führungskräfte verteilt, kann anschließend mit ihnen im Seminar besprechen, welches Chefverhalten (Sutton gibt den kompletten Überblick

an Chefaufgaben) ihnen bislang die größten Probleme gemacht hat. Dort dürften dann die größten Lernchancen sitzen. Aus Fehlern schlechter Chefs kann man einiges lernen.

Robert I. Sutton:
Der Chef-Faktor, Hanser Verlag, München 2010, 272 Seiten, 19,90 Euro

Glaubenssätze durchbrechen



Veränderungen fallen uns nicht leicht, da Glaubenssätze, die sich im Laufe unseres Daseins eingepreßt haben, unser Handeln und unsere Entscheidungen steuern. Insbesondere negative Glaubenssätze lassen sich nur schwer durchbrechen, da man sich ihrer nicht bewusst ist. Zu ihnen vorzudringen, ist eine echte Herausforderung, die mit Katja Dyckhoffs Buch „ABC des Ich“ ein Stück leichter wird.

Das Buch bietet 26 Fragen, die

direkt in das Innere unseres Bewusstseins führen. Schritt für Schritt begleitet Dyckhoff uns auf der Entdeckungsreise zum eigenen authentischen „Ich“.

Das Buch ist gut strukturiert, lösungsorientiert und praxisnah aufbereitet. Hilfreiche kleine Helfer sind auch die beigelegten Trainingskarten. Den meisten Mehrwert bietet das „ABC des Ich“ letztlich aufgrund seiner vielfältigen Verwendungsmöglichkeiten.

So eignet sich der Fragenkatalog sowohl als Vorbereitung auf ein Mitarbeitergespräch als auch als Leitfaden und Orientierung für umfangreiche Prozesse in Coaching, Training und Selbstreflexion.

Katja Dyckhoff:
ABC des Ich. Coaching- und Führungsfaden. Mit 26 Trainingskarten. Walhalla u. Praetoria Verlag, Regensburg 2010, 187 Seiten, 16,95 Euro

72 strategische Grundmuster



Was verbirgt sich eigentlich hinter dem Begriff der Strategie? Der Autor vermisst eine „Theorie der Strategie“, die nicht „ökonomisch und kriegerisch dominiert ist, die nicht immer schon als Waffenarsenal in Wettbewerbssystemen denkt“. Zimmermanns neuer Ansatz: Aus der Vielzahl strategischer Empfehlungen extrahierte er einen Kanon von 72 universalen Handlungsmustern, die jeweils für sich

genommen, eine bestimmte strategische Kernleistung aufweisen. In Form eines Katalogs präsentiert Zimmermann die 72 strategischen Handlungsmuster jeweils auf einer Doppelseite. In prägnanter und informativer Art gelingt es ihm, eine präzise Definition und einen kurzen Abriss der Geschichte der jeweiligen Grundfigur zu geben und sie durch treffende Beispiele aus Wirtschaft, Politik, Kommu-

nikation, Design, Architektur und Alltag mit Leben zu füllen. Ein buntes Spiel aus Farben und zahlreichen Illustrationen und Fotos soll letztlich die Bandbreite der 72 ausgewählten Strategien widerspiegeln und die angesprochene Thematik auflockern.

Rainer Zimmermann:
Das Strategiebuch. Campus Verlag, Frankfurt 2011, 188 Seiten, 24,90 Euro



„ Ich vergleiche HR gerne mit einem Musikstück. Entscheidend ist, dass der Rhythmus zur Situation passt: Während der Krise nicht aggressiv, sondern beruhigend und momentan hingegen kraftvoll. “

Professor Dr. Gunther Olesch, Geschäftsführer der Phoenix Contact GmbH & Co. KG in Blomberg, in dem Buch „Top Job – Die besten Arbeitgeber im Mittelstand“, Redline Verlag, München 2011.

„Warum ist Shakespeare nützlicher als der neueste Management-Hype? Weil er nicht die zehn Regeln des Erfolgs anbietet, sondern Geschichten erzählt. Geschichten prägen sich einfach besser ein als platte Ratschläge.“

Josef Joffe, Herausgeber der „ZEIT“, auf „ZEIT-online“ am 27. Januar 2011.

„Heute weiß ich, dass man seine persönliche Erfüllung kaum im Hamsterrad der Erfolgshatz findet. Auch die Familie, Freunde, Hobbys sollten nicht zu kurz kommen.“

Oliver Kahn, Ex-Fußballprofi über Work-Life-Balance, in der „Welt-kompakt“ vom 31. Januar 2011.

„Ich bin sehr für ein straffes Reporting, weil das unmittelbar die Arbeitgebermarke beeinflusst. Das ist wie früher beim Umweltschutz. Erst als das Thema mit konkreten Zielvereinbarungen gekoppelt wurde, war es gesellschaftsfähig.“

Dr. Michel Domsch, Professor an der Bundeswehr Universität in Hamburg, in der „Süddeutschen Zeitung“ vom 4. Februar 2011.

„Reflexives Selbstdenken ist das Ziel von Bildung. Das lernt man nicht durch nachlesen, sondern durch nachdenken. Und genau das kann Google nicht leisten.“

Dr. Christian Swertz, Pädagogik-Professor an der Universität Wien, auf der diesjährigen Learntec in Karlsruhe am 1. Februar 2011.

„Digital Natives benutzen Moodle, weil sie es müssen. Und sie benutzen Facebook, weil sie es wollen!“

Dr. Steve Wheeler, Internet-Experte und Professor an der Universität Plymouth, in einem Vortrag auf der Learntec am 3. Februar 2011.

„Bücher sind eine tolle Sache. Sie sind günstig und die Batterie geht niemals aus.“

Jimmy Wales, Gründer des Internet-Lexikons Wikipedia, im „Tagesspiegel“ vom 16. Januar 2011.

„Das oberste Ziel von Bildung und Erziehung muss sein, Kinder in ihrem Selbstwertgefühl zu stärken. Wer Latein unterrichtet, sollte als Ziel verfolgen, Kinder in ihrem Selbstvertrauen zu stärken und erst in zweiter Linie, ihnen Latein beizubringen.“

Bernhard Bueb, ehemaliger Schulleiter des Internats Salem, in der „Welt am Sonntag“ vom 30. Januar 2011.

„Die Ellenbogen auszufahren sieht auch bei Frauen super aus. Man wird als kompetenter wahrgenommen. Ich nenne das die Ursula-von-der-Leyen-Grundkampfhaltung. Alles Mädchenhafte ist dabei störend: Ein schiefgelegter Kopf, zu viel Lächeln, Nicken und ‚Hm‘-Sagen.“

Marion Knaths, Managementtrainerin, in der „Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung“ vom 30. Januar 2011.

Neuer Leser für uns.

Dicke Prämie für Sie.



iPod shuffle 2GB, silber

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



▶ **Leser werben**

▶ **Prämie sichern**

▶ **Coupon abschicken**



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

Name, Vorname

Straße, Nr.

PLZ Ort

Telefon E-Mail

Prämien-Bestell-Nr. 4528301

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

Name, Vorname

Straße, Nr.

PLZ Ort

Telefon E-Mail

Bestell-Nr. A00107_DIR

Ich zahle

- per Rechnung
- bequem per Bankeinzug

Kontonummer BLZ

Name der Bank

Datum, Unterschrift

WN 02111856



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



Per Post: Haufe Service Center GmbH
Postfach, 79091 Freiburg

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

HAUFE.



**Frühbucker-
konditionen!**
Bei Eingang der
Bewerbung bis zum
30. April 2011.

Master of Business Administration (MBA) Human Resources Management

Die Vorteile im Überblick:

- Einzigartiges MBA Studium in Personalmanagement
- Berufsbegleitend studieren
- Kurze Studiendauer – MBA in 21 Monaten (15 Präsenzphasen)
- Anspruchsvolle Weiterbildung für Personaler und Führungskräfte mit Personalverantwortung
- Namhafte Dozenten aus Forschung und Wirtschaft
- Optimierte Gruppengröße für intensiven Dialog zwischen Studierenden und Dozenten
- Studienstandorte: Heidelberg und Ludwigshafen
- Studium des MBA-HRM u. U. auch ohne 1. Studium möglich. Sprechen Sie uns an!

Informationen:

Tel.: 06221 988-686 · www.mba-hrm.de

Teilnehmerstimmen:

„Ich habe vielfältige Lernimpulse zu generellen und HR-spezifischen Themen erhalten.
Und dies von sehr unterschiedlichen und inhaltlich sowie pädagogisch sehr versierten Experten.“

Olaf Seidel, Group Human Resources Policies & Rewards, Commerzbank AG, Absolvent MBA HRM

„Herzlichen Dank an die Leitung und Betreuung des Studiengangs, die – wann immer es möglich war – sehr flexibel auf unsere Bedürfnisse als (berufstätige) Studierende eingegangen sind.“

Jutta Kern, Head of HR, SCOR Rückversicherung Direktion für Deutschland, Absolventin MBA HRM

Nächster Studienstart: 4. September 2011

www.mba-hrm.de



Fachhochschule
Ludwigshafen am Rhein

MAH

MANAGEMENT AKADEMIE
HEIDELBERG