



wirtschaft weiterbildung

03_12

www.wuw-magazin.de

Gunter Dueck_Uns rettet nur „Professionelle Intelligenz“ s. 12

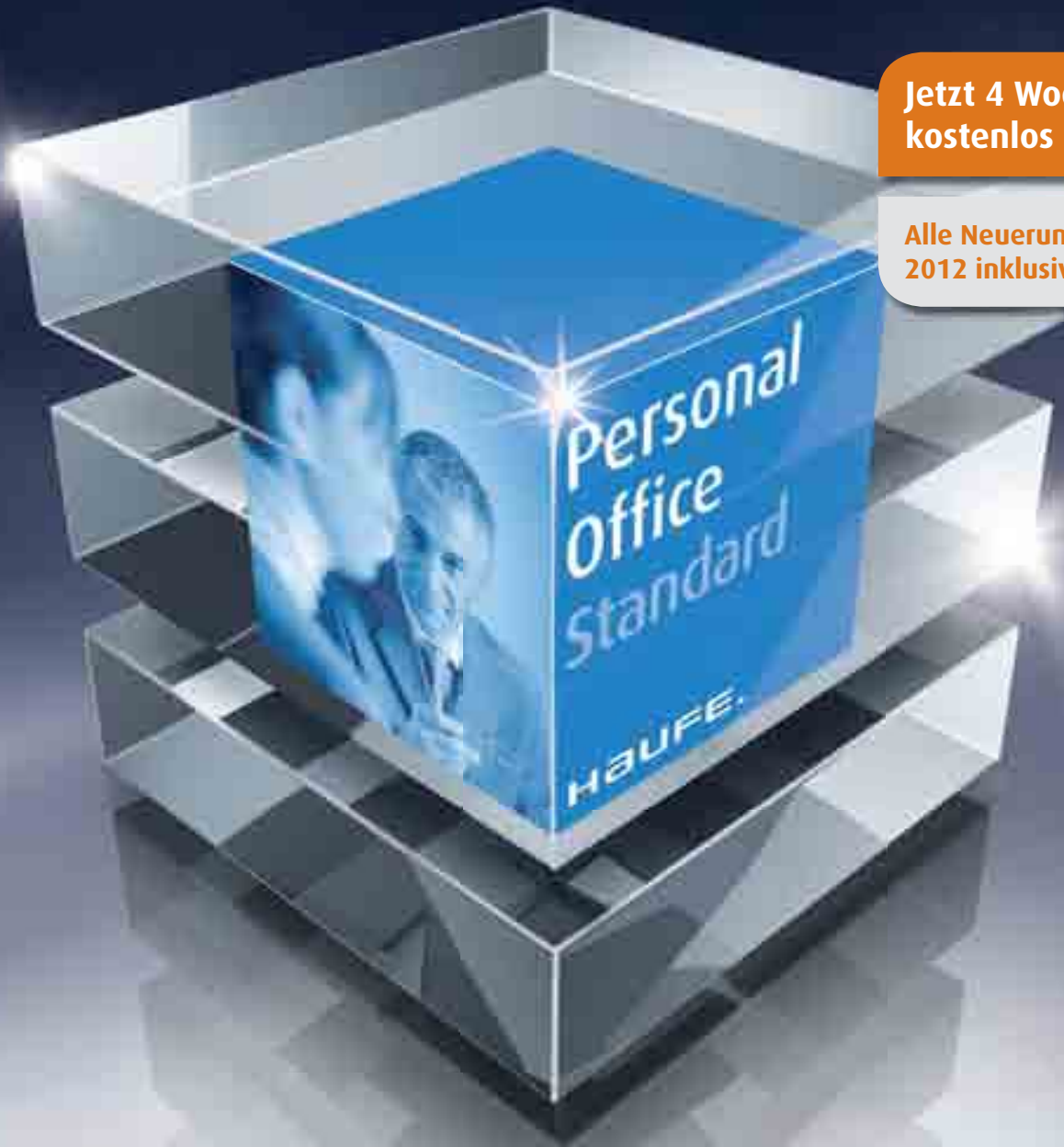
HR-Master_Neue Angebote für Personalprofis s. 30

Learntec 2012_Neue große Anbieter auf einem kleinen Markt s. 50

Vorbild Greenpeace

Kampagnen-Know-how für Change-Projekte s. 16





**Jetzt 4 Wochen
kostenlos testen!**

**Alle Neuerungen
2012 inklusive**

**Mit Haufe setzen Sie in der Personalarbeit neue Maßstäbe
in puncto Effizienz und Rechtssicherheit. Versprochen.**

Das Standardwerk im Personalbereich bietet Ihnen die Basis für rechtssicheres und effizientes Arbeiten. Hier finden Sie zu allen Fragen aus Arbeitsrecht, Personalmanagement, Lohnsteuer und Sozialversicherung die passende Antwort! Mehr als 50.000 Nutzer verlassen sich schon auf Haufe Personal Office Standard.

Gehen Sie auf Nummer sicher und testen Sie Haufe Personal Office 4 Wochen lang!

www.haufe.de/personal-office

HAUFE.

Achtung! Spitze Zielgruppe!



Der Entscheider- Channel für Personal- manager.

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

Mediainformationen unter:
Tel. 0931 2791-770 oder

www.haufe.de/mediacenter

HAUFE.

Danke Dueck!

Professor Dr. Gunter Dueck (Bericht ab Seite 12), der ehemalige Chief-Technology-Officer von IBM, hat bei seinem alten Arbeitgeber schon viele neue Geschäftsfelder „hochgefahren“. Er kennt die Schmerzen, die einer Belegschaft bei solchen Veränderungen zugemutet werden. Aber die „lebensbedrohenden Umwälzungen“ gehen weiter. Internet und Globalisierung führen dazu, dass Unternehmen regelmäßig umgebaut werden müssen. Wer im Tagesgeschäft arbeitet, erledigt oft nur noch Dinge, die derzeit noch nicht automatisiert werden können. Die einzigen sicheren Arbeitsplätze haben jene, die über den Wandel eines Unternehmens nachdenken und den Mitarbeitern helfen, ihn zu bewältigen.

„Wir verdienen aber doch das Geld“, sagen die, die „Run-the-System“ betreiben. „Aber nicht mehr lange“, unken die Kollegen, die sich mit „Change-the-System“ befassen. Duecks Leistung ist es, in seinem neuen Buch „Professionelle Intelligenz“ zwischen den Zeilen, aber doch wahrnehmbar, die Argumente dafür zu liefern, wie wichtig Training, Coaching und alle anderen Formen der Change-Begleitung sind, um Unternehmen überlebensfähig zu halten. Mit dem Ansatz seiner „Professionellen Intelligenz“ liefert er nicht nur einen sinnigen Rahmen für die künftige Persönlichkeitsentwicklung, sondern auch durchschlagende Verkaufsargumente für Trainings, die die Mitarbeiter energiegeladener, team- und konfliktfähiger oder kreativer machen. Denn wer zum Beispiel Konflikte mit Kunden gut lösen kann, muss sich keine Sorgen machen, vom Internet abgelöst zu werden.



Viel Spaß und Inspiration mit unserer
neuen Ausgabe wünscht

Martin Pichler, Chefredakteur

KTC® - Kollegiales Team Coaching

KTC®-Weiterbildung

Wir vermitteln

- Methodengrundlagen,
- theoretische Hintergründe,
- konkrete Anwendung und
- Praxisreflexion.

09.-10. Mai 2012 in Hamburg

KTC®-Lizenzierung

- Sie erwerben Beratungskompetenz zum professionellen Einsatz des KTCs® in Führungs- und Change-Management-Programmen.
- Anerkennung als lizenzierter KTC®-Berater in eigener Beratungs- oder Führungspraxis.

22.-23. November 2012 in
Hamburg



IOS - Institut für Organisationsentwicklung
& Systemische Beratung
Prof. Schley & Partner GmbH
Tel.: 040 41 33 00 90 - www.ios-schley.de

Frauen in Führungspositionen

(FiF) – Sie sind bereit



Der nächste Durchgang startet
am 26. Oktober 2012

**Karlsruher Institut für
Technologie (KIT)
Personalentwicklung**

Sabrina Heinze M.A.
Tel.: 0721/ 608 - 45404
sabrina.heinze@kit.edu

www.pew.kit.edu
www.frauen-in-fuehrung.de

inhalt 03_2012



16

titelthema Greenpeace kann Mitglieder und Bevölkerung aktivieren. Ein Lehrbeispiel für alle, die in Organisationen Veränderungsprojekte voranbringen wollen. Auch hier gilt (mit Einschränkungen) das grüne Kampagnen-Know-how.

06 blickfang

aktuell

08 Nachrichten

Neues aus der Weiterbildungsbranche

menschen

12 Weg vom Arbeiten auf „Tütensuppeniveau“

Wie der Mathematik-Professor und Internetexperte Gunter Dueck aus dem Ruhestand heraus die Kongresse kritisch aufmischt

titelthema

16 Vorbild Greenpeace

Die Kampagnen der Umweltschützer sind subversiv, aber nie revolutionär. Es geht darum, wachzurütteln und zu verbessern.

personal- und organisationsentwicklung

22 Vom „Local Hero“ zum „Global Player“

Auf dem Weg zu internationalen Hightech-Unternehmen wächst die Führungskultur im Mittelstand oft nur unzureichend mit

26 Mitarbeiter führen, wenn es „brennt“

Um Mitarbeiter in und durch Krisen zu führen, braucht es drei Elemente: Transparenz, Konfrontation und Wertschätzung

30 Horizonterweiterung per Master-Studium

Inzwischen gibt es eine Vielzahl an Master-Studiengängen mit Fokus auf HR. Inhaltliche Schwerpunkte variieren dabei stark

34 Durchblick bei den Softwareprodukten

Zahlreiche Softwareangebote können die Arbeit in der Personalentwicklung unterstützen. Welche Produkte wann geeignet sind



38



50

coaching-special Begriffe klären: Wann ist Training, Coaching, Organisationsentwicklung nötig?

learntec 2012 Große Verlage und Softwarekonzerne drängen auf den E-Learning-Markt. Was war davon auf der Learntec zu spüren?



Sprachentraining für Fach- u. Führungskräfte

Sprachkurse in allen Weltsprachen

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

 (0 69) 7 56 07 39-0
www.kerntraining.com



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

kern.frankfurt@kerntraining.com

training und coaching

- 38 Coaching? Training? Organisationsentwicklung?**
Mit dem Coachingboom ist Chaos in der Begriffswelt der verschiedenen Beratungskonzepte entstanden. Wir klären auf
- 42 Coaching bewährte sich im Krisenjahr 2009**
Eine druckfrische Diplomarbeit belegt, dass Unternehmen in der Krise auf Coaching vertraut haben und es weiter einsetzen wollen
- 46 Mühselige Suche nach guten Coachs**
Die Personalentwickler der Stadt München haben neue Coachs aufwendig getestet. Was Sie aus den Erfahrungen lernen können

messen und kongresse

- 50 Große Konzerne auf einem kleinen Markt**
Debatte auf der Learntec 2012: Welche Ziele Bertelsmann und SAP auf dem E-Learning-Markt verfolgen
- 52 Rückblick: Learntec 2012**
Was die Teilnehmer von Messe und Kongress heiß diskutiert und neu vorgestellt haben und wer den E-Learning-Preis gewann
- 58 Das wird ein schöner Monat für ...**
Unser personalisierter Veranstaltungskalender
- 60 „Seltene Redner“ für Deutschland**
Vorschau auf das Leadership & Management Forum Europe

Rubriken

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

KERN AG IKL Sprachzentren unter anderem in:

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



WER Judith Rakers, Nachrichtensprecherin der Tagesschau und TV-Moderatorin, führte gut vorbereitet und schwungvoll durch die Preisverleihung „Die besten Arbeitgeber im Mittelstand“.

WAS Rakers wagte sich trotz extravaganter High Heels zu den höhergelegenen Plätzen vor, um sich einen Teilnehmer als Mitspieler für ein kleines Aufwärm- und Ratespiel auszusuchen.

WAS NOCH Dieser Schnappschuss entstand am 26. Januar 2012 im Landschaftspark Duisburg-Nord. Er wurde von unserer freien Mitarbeiterin Gudrun Porath aufgenommen.

Ach du Schreck, die Moderatorin kommt. „Sich niemals in die erste Reihe und sich niemals an den Rand setzen“, diesen Rat sollten alle Galabesucher ernst nehmen, wenn sie nicht von übermütigen Moderatoren auf die Bühne gezerrt oder am Platz in Ratespiele und Plaudereien verwickelt werden wollen.

Die Nachrichtensprecherin Judith Rakers dachte wohl, es sei eine gute Idee, die Zuschauer ein paar Begriffe raten zu lassen, die thematisch etwas mit der Preisverleihung, die gleich stattfinden sollte, zu tun haben. Nun gut. Aber es war keine gute Idee, sich die Mitspieler in Form einer Zwangsverpflichtung herauszupicken, nachdem man sie minutenlang verlegen auf ihre Schuhspitzen hat schauen lassen. Wer will schon an seine Schulzeit erinnert werden – kurz vor einem unterhaltsamen Event? Warum nicht einfach fragen, wer mitspielen will?

Barcelona

Budapest

Genf

Hamburg

Köln

Lyon

Madrid

Moskau

München

Stuttgart

Wien

Zürich

- Insgesamt über
- ↳ 450 Aussteller
- ↳ 240 Vorträge
- ↳ 6 Keynotes
- ↳ 7.500 Fachbesucher



PERSONAL2012

FACHMESSEN FÜR PERSONALMANAGEMENT

24.–25. April
Stuttgart

ONLINE REGISTRIEREN LOHNT SICH
www.personal-messe.de/registrierung

09.–10. Mai
Hamburg

twitter Stuttgart: #Psued12

www.personal-messe.de

twitter Hamburg: #Pnord12



KEYNOTE-SPEAKER 2012



Nord Süd

Dr. Pero Mičić
Gründer und Vorstand der FutureManagementGroup AG
präsentiert von Speakers Excellence



Nord Süd

Michael Rossié
Coach für Personalvorstände großer DAX-Unternehmen, Schauspieler und Spezialist für Kommunikation und Körpersprache
präsentiert von German Speakers Association



Nord Süd

Dominik Neidhart
Spitzensportler und dreimaliger Teilnehmer am America's Cup
präsentiert von Speakers Excellence



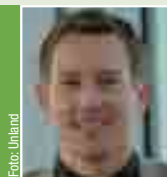
Süd

Katrin Schoepf
Führungskräfteentwicklung,
IBM Deutschland GmbH
präsentiert von HR RoundTable



Süd

Prof. Dr. Hanns-Eberhard Meixner
Emeritus, Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW



Nord

André Unland
Vice President Human Resources
Organizational and People Development,
Kuehne + Nagel (AG & Co.) KG
präsentiert von HR RoundTable

Keynotevorträge und Vorträge im Eintrittspreis enthalten

Hauptsponsor Nord/Süd



Hauptsponsor Süd



In Stuttgart zeitgleich & im Preis inbegriffen



Medienpartner



3. Europäische Fachmesse für betriebliche Gesundheitsförderung und Demografie

TOP JOB

Beste Arbeitgeber des Mittelstands gekürt

Seit nunmehr zehn Jahren ermittelt und prämiert „Top Job“ herausragende Personalarbeit im deutschen Mittelstand. Ausgezeichnet wurden die „Arbeitgeber des Jahres“ am 26. Januar im Landschaftspark Duisburg-Nord durch Bundeswirtschaftsminister a. D. Wolfgang Clement, der als Mentor des Wettbewerbs fungierte.

Bei den Kleinunternehmen mit bis zu 100 Mitarbeitern setzte sich die 2003 gegründete innocate solutions GmbH durch, die zum ersten Mal an diesem Wettbewerb teilgenommen hat. Der gelungene Dreiklang von Umsatzwachstum, Werteorientierung und Personalentwicklung gab bei der Jury den Ausschlag für die Wahl zum „Arbeitgeber des Jahres“. Das 25-köpfige IT-Entwicklungs- und -Beratungsunternehmen aus Düsseldorf brillierte vor allem in

der Prüfungskategorie „Kultur und Kommunikation“. Diese Einschätzung bestätigen auch die Mitarbeiter, die nicht nur die offene Kommunikation, sondern auch die Möglichkeit des Erfahrungsaustauschs und kontinuierlicher Weiterbildung positiv hervorhoben.

Über die Auszeichnung „Arbeitgeber des Jahres“ durfte sich auch die Krankenkasse BKK firmus aus Bremen freuen, die zum zweiten Mal den Sprung in die Riege der ausgezeichneten Arbeitgeber in der Größenklasse B – 101 bis 500 Mitarbeiter – geschafft hat. Bei den Firmen mit über 500 Mitarbeitern landete die Nürnberger TeamBank AG – bereits zum zweiten Mal nach 2010 – auf Platz 1. Die TeamBank gilt schon als „alter Hase“, ist sie doch dieses Jahr bereits zum achten Mal dabei.

Foto: innocate solutions gmbh



Ralf Ganderath (links), Geschäftsführer der innocate solutions GmbH, Wolfgang Clement, Bundeswirtschaftsminister a.D. und Mentor von TOP JOB sowie Markus Ufer, Prokurist der innocate solutions GmbH, bei der TOP-JOB-Preisverleihung

MCKINSEY MACHT'S MÖGLICH

Drei Monate Auszeit jährlich

Um seine Attraktivität für Toptalente auf herausragendem Niveau zu halten, hat McKinsey das neue Konzept „Personal Time“ entwickelt. Personal Time bedeutet: Alle McKinsey-Berater können künftig in jedem Jahr bis zu drei Monate eine Auszeit nehmen, um ein persönliches Projekt zu verwirklichen. Das Gehalt wird dabei so angepasst, dass die Berater auch während der Auszeit bezahlt werden und sozialversichert bleiben. Dies erleichtert die Auszeit im Vergleich zu einem herkömmlichen Sabbatical erheblich. „Ob ein soziales Engagement, eine Weltreise oder intensive Zeit mit der Familie – solche Projekte runden das Persönlichkeitsprofil ab und passen daher genau zu unserem Anspruch, Führungspersönlichkeiten weiterzuentwickeln“, sagt Deutschlandchef Frank Mattern.

INTERIM MANAGEMENT

Reinhard Sprenger berät jetzt DIS Interim

Die DIS Interim Management GmbH hat sich prominent verstärkt. Reinhard K. Sprenger, Berater und Autor des Bestsellers „Mythos



Foto: DIS AG

Dr. Reinhard K. Sprenger.

Motivation“, will gemeinsam mit dem Unternehmen das Interim Management als modernes Managementinstrument etablieren. Sprenger ist fest davon überzeugt, dass sich befristete Arbeitsverhältnisse in Zukunft gerade auf der Managementebene durchsetzen werden. Seine These: „Aufbau, Sanierung, Rückzug – kein Manager ist gut für alles. Sie sind im Regelfall für bestimmte Aufgaben besonders geeignet“, so der Managementberater. Die Konsequenz: Zeitgemäßes Management bedeutet heute, für jede Situation den jeweils am besten geeigneten Spezialisten die Führung zu überlassen – auf Zeit versteht sich.

Neue Führung in der Akademie für Führungskräfte

Die Eigentümer der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH in Überlingen werden sich wohl gedacht haben, dass eine der größten und renommiertesten Managementakademien besser von einem Team als von einem Alleinherrscher in die Zukunft geführt werden sollte.

Am 8. Februar wurde bekannt, dass die Akademie ab 1. April eine neue Führungsstruktur erhält. Daniel F. Pinnow (49),

seit 1997 Geschäftsführer der Akademie, scheidet aus der Geschäftsführung aus. Dr. Jörg Schmidt (40), der von der Haufe-Akademie kommt, übernimmt als Geschäftsführer die Leitung des offenen Seminarangebotes. Außerdem werden die Prokuristen Dr. Simon Beck (48) und Dr. Lars-Peter Linke (42) in die Geschäftsführung berufen. Daniel F. Pinnow bleibt als Executive Trainer und Coach für die Akademie tätig.

Hermann Kögler, Vorstand der COGNOS AG, die seit 1989 Gesellschafterin der Akademie für Führungskräfte ist, sieht die Akademie mit der neuen Führungsstruktur gut aufgestellt: „Unser Dank geht an Daniel Pinnow. Er hat in seiner fünfzehnjährigen Geschäftsführungszeit die Akademie für Führungskräfte als unverwechselbares Markenzeichen im immer schnelleren Seminar- und Bildungsmarkt etabliert.“



Foto: MICE AG

stb marketplace war „der“ Branchentreff für Veranstaltungsplaner.

MICE AG, BERLIN

Veranstalter einer Tagungsmesse insolvent

Wegen Überschuldung musste der Vorstand der Berliner MICE AG zum Jahreswechsel Antrag auf Eröffnung eines Insolvenzverfahrens stellen. Ob und wie es weiter gehen wird, ist noch unklar. Das Unternehmen veranstaltete die MICE-Marketplaces, die früher STB Seminar- und Tagungsbörsen hießen und ein wichtiger Treffpunkt von Tagungshoteliern und Eventbeauftragten der Wirtschaft waren.

Nach eigenen Angaben rutschte die MICE AG in die Pleite, weil unter anderem ein neues Messekonzept und interne Restrukturierungsmaßnahmen die Kosten in die Höhe trieben. Vorstandsvorsitzender Marcus Wiesner hofft, dass sein Unternehmen

eine neue Chance erhält. Die Konkurrenz schläft aber nicht und hat eine alternative Veranstaltung zu den MICE Marketplaces aus der Taufe gehoben. Kurt Schüller und Alexander R. Petsch, Chef der Messe „Zukunft Personal“, veranstalten am 19. und 20. September 2012 ihre erste „MEETINGPLACE Germany“ Fachmesse in Wiesbaden. Die Fachmesse mit integriertem Workshop- und Vortragsprogramm soll in der Folge zweimal jährlich Ideen, Know-how und Trends rund um die Veranstaltung von Seminaren, Tagungen, Kongressen und Events zum Thema haben. Schüller und Petsch haben dazu die MEETINGPLACE Germany GmbH gegründet.

Kurz und Knapp

Mitarbeitermotivation. Für deutsche Arbeitnehmer ist das Betriebsklima der entscheidende Schlüssel zur Zufriedenheit im Beruf. Immerhin nannten dies 72 Prozent der Befragten als wichtigsten Punkt. Dies geht aus einer aktuellen Befragung der Krankenkasse Barmer GEK und der Bertelsmann-Stiftung hervor, an der 1.800 Beschäftigte teilgenommen haben.

Gesundheit. Bei Menschen, die täglich mehrere Überstunden schieben, ist die Wahrscheinlichkeit, an einer schweren Depression zu erkranken, doppelt so hoch als bei Angestellten ohne Mehrarbeit. Zu diesem Ergebnis kommt eine Langzeitstudie mit mehr als 2.000 Angestellten britischer Behörden, die im Online-Fachmagazin der Public Library of Science kürzlich veröffentlicht wurde.

Telearbeit. Jeder zweite Deutsche würde von zu Hause oder einem anderen Ort als seinem Büro aus arbeiten, wenn er das Angebot von seinem Arbeitgeber bekäme. Damit liegen die Deutschen unter dem globalen Durchschnitt von 62 Prozent. Dies belegt eine aktuelle Studie von Ipsos, für die in 24 Ländern insgesamt 18.682 Teilnehmer befragt wurden.

Auch das noch. Als Konsequenz aus den Missbrauchsfällen in der katholischen Kirche hat die päpstliche Universität Gregoriana in München ein Zentrum für Kinderschutz eröffnet. Der Clou: Es soll in den nächsten drei Jahren ein mehrsprachiges Online-Lernprogramm für kirchliche Mitarbeiter in aller Welt entwickeln, um diese für das Thema zu sensibilisieren und somit mittels E-Learning Missbrauch langfristig vorzubeugen.

KRAUTHAMMER-STUDIE

Potenzial informellen Lernens bleibt ungenutzt

Unternehmen sind sich seit Langem der Bedeutung ihrer formalen Lernarchitektur bewusst. Dass allerdings das informelle Lernen, der freie Wissensaustausch zwischen Mitarbeitern, ebenso wichtig ist, ist nur den wenigsten klar. Eine aktuelle Studie von Krauthammer entlarvt, woran es in den Firmen am meisten hapert. Vor allem Misstrauen und die Angst vor Ideenklau erschweren den freien Wissensfluss. Fast drei Viertel der Befragten teilen zwar ihr Wissen proaktiv und regelmäßig. Allerdings geben auch 36 Prozent zu, dass sie den Reaktionen der anderen misstrauen. Lediglich 30 Prozent bejahen einen ungehinderten Wissensfluss über die Grenzen der persönlichen Netzwerke hinaus.

SATTELBERGER PRÜGELT MBA-SCHMIEDEN

Amerikanische Business Schools nur „lebendige Leichen“?

„Ideologisch gesehen sind die großen Business Schools doch fast alle lebendige Leichen“, schimpfte Thomas Sattelberger, seit 2007 Personalvorstand der Deutschen Telekom, in einem Interview mit „Spiegel online“ vom 9. Februar. Nitin Nohria, der neue Dekan der Harvard Business School, versuche, etwas umzusteuern, aber eher erfolglos. Die amerikanischen MBA-Schulen seien voll und ganz auf den Homo oeconomicus fixiert, der stets nur als rationaler Akteur handele, um sei-

nen Nutzen zu optimieren. Es fehlten andere, ebenso wichtige Sichtweisen wie beispielsweise Geschichte, Soziologie oder Psychologie und auch die relativ neue Disziplin der Behavioral Economics. „Die Theorie, die heute vermittelt wird, hat substantiell versagt und ist moralisch verrotten“, empörte sich der Telekom-Personalvorstand. Das gelte auch für die großen europäischen Business Schools, die zum großen Teil wie Lemminge hinter den US-Schulen hinterhergelaufen seien.

PROJEKTMANAGEMENT

Produktiver durch Social Media

Ein wachsender Teil von Unternehmen unterbindet den Zugriff seiner Mitarbeiter auf soziale Netzwerke. Darauf deutet eine Befragung von 1.200 Projektmanagern in mehreren europäischen Ländern durch den Software-Anbieter Projektplace hin. Paradox: Zugleich spielen soziale Netzwerke fürs Projektmanagement eine immer wichtigere Rolle. Nutzten 2010 noch 23 Prozent der Projektmanager soziale Netzwerke und Medien als Arbeitsinstrument, tun dies nun bereits 40 Prozent. Mehr noch: 42 Prozent der Befragten gaben an, sie seien damit produktiver und die Kommunikation in den Projektteams funktioniere besser. Dabei halten sie die Kommunikation (40 Prozent) und das Teilen von Informationen (38 Prozent) für die Hauptzwecke von sozialen Netzen im Arbeitsalltag.

LERNFORMATE

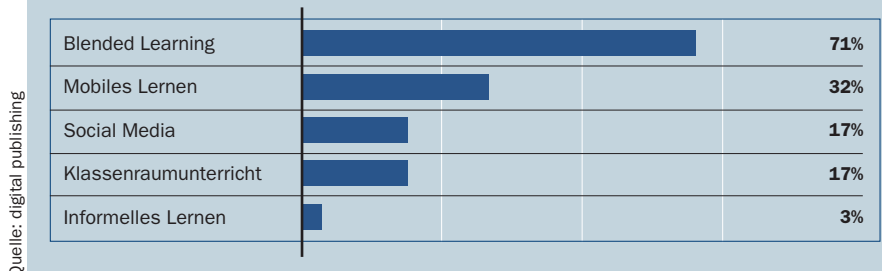
Präsenzunterricht immer weniger gefragt

Unterricht im Klassenraum verliert in der betrieblichen Weiterbildung immer mehr an Bedeutung. Dies geht aus einer aktuellen Umfrage des Sprachenspezialisten Digital Publishing unter 103 Weiterbildungsexperten hervor. Demnach setzen bereits heute 50 Prozent der Unternehmen auf einen Mix aus verschiedenen Lernformen. Sogar 71 Prozent der Befragten gehen davon aus, dass Blended Learning – die Verknüpfung von E-Learning, Präsenzveranstaltungen, Coaching und mobilen Lernformen – in drei Jahren führend sein wird. Reiner Prä-

senzunterricht wird heute immerhin noch von 44 Prozent der Befragten als bedeutend eingestuft – für das Jahr 2014 sinkt diese Zahl jedoch deutlich auf nur noch 17 Prozent. Unterdessen wird erwartet, dass die Relevanz von Mobile Learning signifikant zunimmt: Während heute lediglich neun Prozent davon ausgehen, dass der Einsatz von Smartphones oder Tablets in der betrieblichen Weiterbildung sinnvoll ist, sind es in drei Jahren bereits 32 Prozent. Das Lernen über Social-Media-Plattformen legt nur leicht von 12 auf 17 Prozent zu.

Weiterbildung im Jahr 2014

Top oder Flop? Welche Lernkanäle werden 2014 für die Weiterbildung in Unternehmen relevant sein?



„Überraschend erfolgreich“

Als „überraschend erfolgreich“ hat Claudia Haider, Geschäftsführerin der German Speakers Association (GSA), München, das erste GSA-Business-Forum bezeichnet. Diese Veranstaltung, die am 21. Januar in Bad Nauheim stattfand, hatte zum Ziel, Veranstalter von Events mit 28 GSA-Rednern zusammenzubringen. Die Redner mussten zu einem halbstündigen „Schaulaufen“ antreten. Die Veranstalter konnten sich bequem einen ersten Eindruck über eine Vielzahl unterschiedlicher Redner verschaffen. Bei den etwa 100 „Veranstaltern von Events“ handelte es sich zu rund 60 Prozent um HR-Verantwortliche, Marketingleiter und Leiter von Konzernakademien und zu 40 Prozent um Inhaber von Event-Agenturen, die nach Rednern Ausschau hielten.

Alle „Einkäufer“ wurden nach dem Hosted-Buyer-Prinzip eingeladen – das bedeutet, dass Übernachtung, Verpflegung und Anreise der potenziellen Einkäufer von der GSA übernommen wurden. Im Gegenzug verpflichteten sich die Einkäufer, mindestens acht Vorträge zu besuchen. Für die Redner, die für ihren Auftritt eine Teilnahmegebühr an die GSA entrichten mussten, hat sich der Auftritt nach ersten Aussagen gelohnt. Sie betonten, dass nach ihren Gesprächen im Anschluss an ihre Rede klar geworden sei, dass die Einkäufer finanzielle Entscheidungsbefugnis gehabt hätten und ernsthaft mit der Referentenauswahl für Kongresse, Tagungen, Roadshows, Special Events und Mitarbeiterschulungen beauftragt worden seien. Bemerkenswert war für alle Beteiligten, dass insbesondere aus dem Bereich Marketing relativ viele Einkäufer die Chancen des „Business Forums“ nutzten und Redner für Verkäufertagungen und Kundenveranstaltungen suchten.

GSA-Präsidentin Gaby S. Graupner freute sich: „Es war faszinierend zu erleben, mit wie viel Sorgfalt, Engagement und Professionalität sich die Redner vorbereitet hatten. Es gab viele, die ihre Zielgruppe kompetent, humorvoll und professionell überzeugen konnten.“ Die German Speakers Association e.V. ist eine Organisation für professionelle Trainer, Referenten, Coaches im deutschsprachigen Raum. Über den Dachverband Global Speakers Federation (GSF) ist die GSA mit über 6.000 Experten im Netzwerk weltweit verbunden.



Foto: Pichler

Claudia Haider, seit 2005 Geschäftsführerin der German Speakers Association (GSA), freut sich über mehr als 150 Teilnehmer des ersten GSA-Business-Forums.

Kommunikation / Konfliktmanagement? CCC!

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

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

- 07.-09. Mrz.12 (KM)
- 16.-18. Apr. 12 (KO)
- 09.-11. Mai 12 (KM)
- 25.-27. Jun. 12 (KM)
- 27.-29. Aug. 12 (KM)
- 17.-19. Sep. 12 (KM)
- 15.-17. Okt. 12 (KO)



„Unsere Erfahrung und Spezialisierung = Ihr Vorteil!“

Werner Schienle (Geschäftsführer)

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



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

**Ich werde
mal Ihre Chefin.**

**SPENDEN
BILDET!**

Alle Anfang ist Bildung.
Spenden Sie heute für morgen.

Spendenkonto 216 53 32 07
BLZ 100 700 00
www.spendenbildet.de

deutsche kinder- und jugendstiftung

Professor Dr. Gunter Dueck bei einem Vortrag auf dem Systemiker-Kongress „X-mess 2011“ in Berlin. Mit seiner Tütensuppen-Metapher errang er schnell die Aufmerksamkeit des Publikums.

Weg vom Arbeiten auf „Tütensuppeniveau“

QUERDENKER. Gunter Dueck war Professor für Mathematik an der Universität Bielefeld und Chief-Technology-Officer bei IBM Deutschland. Seit August 2011 befindet sich der 60-Jährige im Ruhestand und lebt seine Rolle als radikaler und gleichzeitig amüsanter Kritiker deutscher Mittelmäßigkeit auf noch mehr Kongressen aus.

„Ein Arzt sollte einem Patienten, der zu Hause bereits 20 Minuten zu seinen aktuellen Schmerzen gegoogelt hat, noch etwas zu sagen haben, sonst ist seine Existenz bedroht“, mit dieser Warnung schockiert der Internet-Experte Professor Dr. Gunter Dueck regelmäßig Deutschlands Akademiker. Für viele ist es unvorstellbar, dass das „Netz“ auch zur Gefahr für Studierende werden könnte.

Aber Dueck legt nach. Seiner Beobachtung zufolge suchen Manager, die von ihrem Unternehmen in ein exotisches Land geschickt werden, heutzutage schnell im Internet den entsprechenden Impfplan samt Expressliefermöglichkeiten für die Impfstoffe heraus, weil sie sicher sind, dass ihr Hausarzt keine Ahnung von den speziellen Impfmodalitäten hat. Demnächst würden Reisende sich ihren Impfschutz gleich in einem durchrationalisierten medizinischen Zentrum abholen. Für den einzelnen Arzt bliebe dann im Extremfall nur noch die Privatinsolvenz.

Internet wirbelt Berufe durcheinander

Vor diesem Hintergrund bildet sich laut Dueck der schlaue Arzt zu einem Experten für schwierige Fälle weiter und nutzt das Engagement der Patienten konstruktiv. Er kann dann das

gegoogelte Wissen geduldig und mit viel Sozialkompetenz „einordnen“ und macht an der richtigen Stelle darauf aufmerksam, dass im Internet viele Informationen von wirtschaftlichen Interessen geprägt sind. Am Ende sollte der Arzt kooperativ genug sein, zusammen mit seinem Patienten eine tragfähige Entscheidung zu treffen.

Aber das ist Zukunftsmusik. Viel zu viele Menschen arbeiteten derzeit laut Dueck auf niedrigem „Tütensuppeniveau“. Sie glaubten, sie seien Experten – während sie im übertragenen Sinn nur die Kochanleitung einer Suppentüte abarbeiteten. Früher oder später wandern ihre dabei gemachten Erfahrungen in automatisierte Systeme ab. Jeder kontaktfreudige Paketbote mit bewundernswerten Ortskenntnissen könne inzwischen durch eine Aushilfe ersetzt werden, weil das Navi auch den Weg wisse und in einem Computer abgespeichert sei, bei welchem Nachbarn man ein Paket abgeben müsse, wenn der eigentliche Empfänger nicht anzutreffen sei.

Jeder Mensch sollte sich nur noch auf „höhere Arbeiten“ konzentrieren, die nicht durch Computer erledigt werden könnten. „Gesucht werden zum Beispiel auch in Zukunft Menschen, die Konflikte lösen können, denn das kann weder das Internet noch ein Computer“, so Dueck. Zukunftssicher arbeitet demnach auch, wer richtig gut verhandeln, Projekte leiten oder

Fotos: Pichler





andere Menschen überzeugen kann. Und da sich die Unternehmen in Deutschland wegen des globalen Wettbewerbsdrucks ständig umorganisieren und neu erfinden müssen, werden auch alle, die in der Strategie- und Unternehmensentwicklung tätig sind, nicht arbeitslos. „Begehrt sein werden runde Persönlichkeiten, denn das sind die Menschen, die alle Technologie bei der Arbeit nicht ersetzen kann.“

Arbeitgeber sollten aber nicht erwarten, dass das Bildungssystem solche Menschen bei ihnen anliefern. Jedes Unternehmen müsse sich stärker daran beteiligen, Mitarbeiter zu professionalisieren. „Heute stehen die mittelmäßigen Berufstätigen unter einem enormen Zwang, exzellent werden zu müssen“, betont Dueck. Reines Fachwissen werde dabei immer unbedeutender. Man brauche viele verschiedene Intelligenzen, die zusammengenommen die „professionelle Intelligenz“ ausmachen. „Die professionelle Intelligenz entscheidet über unsere Zukunft. Entweder wir werden professionell, oder wir werden als Niedriglohnjobber Teil irgendeines halbautomatischen Workflows“, ist sich der Querdenker sicher. Die von ihm geforderte „professionelle Intelligenz“ besteht aus folgenden Teilintelligenzen:

1. Intelligenz (der „normale“ Intelligenzquotient IQ). Mit dieser Intelligenz des Verstands bilden wir die Fähigkeiten zum Er-

fassen und Lernen aus. Wir entwickeln Methoden und Pläne, wir steuern und kontrollieren, wir verwalten und ordnen, wir formulieren Regeln und Konventionen, bilden Strukturen. Menschen mit hohem IQ kennen sich in Abläufen und Geschäftsprozessen bestens aus und gestalten und verbessern sie. Sie sind mathematisch so versiert, dass sie aus Zahlen und Statistiken korrekte Schlüsse ziehen und Risiken einschätzen können. Intelligente Menschen werden respektiert und geschätzt. Ihre Hauptwerte heißen Ordnung und Gerechtigkeit. Wenn sie es übertreiben, werden sie perfektionistisch, herrisch, überkritisch, bürokratisch.

2. Emotionale Intelligenz (EQ). Das ist die Intelligenz des Herzens und der Zusammenarbeit: Mit ihr steigen die Kommunikationsfähigkeit, das Verstehen anderer, die Empathie, die Teamfähigkeit, die Kooperationsfähigkeit, die Konfliktlösungsfähigkeit und das Taktgefühl. Emotionale Intelligenz verhilft zu guten Beziehungen mit anderen Menschen. Sie schafft reibungslose Zusammenarbeit und integriert Teams. Emotional intelligente Menschen sind gute Katalysatoren im Team, damit alles gut klappt. Die Hauptwerte von Menschen mit hohem EQ sind Gemeinsamkeit und Kooperation. Wenn die emotionale Intelligenz missbraucht wird, führt das zu zerstörerischer Manipulation. Emotionale Intelligenz ist zwar gut für das Arbeiten →

→ im Team, sie sträubt sich aber gegen den Wandel, wenn die Teamstrukturen zerstört werden.

3. Vitale Intelligenz (VQ). Damit ist die Intelligenz des Instinkts und des Handelns gemeint. Sie verhilft zu Führungskompetenz und Durchsetzungsfähigkeit. Sie kann große Energien freisetzen. Sie entscheidet nach Bauchgefühl auch unter großer Ungewissheit „wo Wissen fehlt und das Herz verzagt“. Sie kann gut und schlau verhandeln, scheut keine Risiken, wenn sie Neuland betritt. Vital Intelligente sind wie siegessichere Helden, die andere durch Begeisterung mitziehen. Sie erteilen wie natürlich Befehle, die andere auch sofort ausführen. Der Hauptwert eines vital Intelligenten ist Tapferkeit. Die übertriebene Ausprägung ist die Machtgier und die Rücksichtslosigkeit, die zum Unterdrücken anderer neigt („Es darf nur einen geben!“). Vitale Intelligenz ist gut, um den Wandel zu bewältigen. Vital Intelligente sind die geborenen Unternehmer.

4. Intelligenz der Sinnlichkeit AQ (Attraktion). Die Intelligenz der Attraktion weiß um Schönheit, Ästhetik, Lust, Verführung, Aufmerksamkeit, Werbewirksamkeit und die Kunst des Verkaufens. Apple-Gründer Steve Jobs überzeugte durch eine Mischung aus provozierender Herausforderung, Charisma, Charme, Übertreibung und Beharrlichkeit die Käufer seiner Produkte. Während emotionale Intelligenz die Gefühle anderer erkennt, versteht und mitfühlt, gelingt es der Intelligenz der At-

traktion in anderen Gefühle entstehen zu lassen, sie kann Lust erwecken oder Aufmerksamkeit erregen. Attraktiv Intelligente haben zentrale Werte wie Schönheit und künstlerische Performance. Eine gestörte Intelligenz der Attraktion manipuliert die Gefühle anderer. Sie kann durch Liebesentzug, Mobben, Ignorieren auf andere sehr destruktiv wirken.

5. Intelligenz der Kreation CQ (Creation). Kreative Intelligenz ist von allem Neuen elektrisiert. Sie liebt Innovation und das freie, entfesselte Denken. Kreative Intelligenz kann vernetzt denken und intuitiv komplexe Strukturen verstehen. Lernen ist integraler Teil des Lebens der kreativ Intelligenten, die visionär und grenzenlos große Ideen gebären. Kreativ Intelligente erfahren Bewunderung für ihre geistige Kühnheit. Sie leben für eine aufregende Suche nach Neuheiten. Gestörte kreative Intelligenz wirkt auf andere seltsam, verrückt, schräg und ist verbohrt in unhaltbare Ideen.

6. Intelligenz der Sinnstiftung MQ (meaningful). Der „Sinn für den Sinn“, die M-Intelligenz, hat ein ausgeprägtes Gespür für Sinnhaftigkeit und ethisch wertvolle Ideale. Sie liebt weltretende Konzepte und engagiert sich für diese oft ehrenamtlich. Die M-Intelligenz übernimmt die Initiative, wenn es etwas zu retten gibt. Sie erwärmt Seelen und kann viel für die Gemeinschaft bewegen („Wikipedia“). Als Hauptwert gilt die gemeinsame sinnvolle Arbeit. Gestörte M-Intelligenz ärgert sich über

Der Meister kämpft intuitiv

Buchtipps. Wer sich auf den Weg zu mehr Exzellenz machen will, sollte laut Professor Gunter Dueck das „Buch der fünf Ringe“ des japanischen Samurais Miyamoto Musashi lesen.

Miyamoto Musashi war ein Samurai, der von 1584 bis 1645 lebte und der zu den besten Schwertkämpfern in der Geschichte Japans gehörte. Heute ist er vor allem wegen seines Buches „Gorin no Sho“ („Das Buch der fünf Ringe“) bekannt, das als Quelle für Unternehmensweisheiten und Führungsstrategien genutzt wird. Miyamoto hat angeblich 60 Duelle auf Leben und Tod für sich entschieden. Seinen ersten Zweikampf bestritt er nach eigenen Erzählungen im



Leo Gough, ein Autor, der seit 1990 in Asien lebt, hat 52 Gedanken von Miyamoto für das moderne Business aufbereitet. Die deutsche Ausgabe erscheint im März 2012 im Gabal-Verlag.

Alter von 13 Jahren. In den meisten Berichten wird sein für die damalige Zeit unorthodoxer Kampfstil erwähnt. Für Dueck ist Miyamoto ein gutes Beispiel dafür, wie man es anstellen muss, um möglichst schnell den „Anfängermodus“ zu verlassen. Die Meisterstufe sieht dann so aus, dass man nicht mehr im Vorfeld über die möglichen Varianten eines Kampfes nachdenkt, sondern zielgerichtet und voller Energie in die Arena schreitet und den Gegner tötet. Miyamoto war unter anderem auch deshalb berühmt geworden, weil es ihm mit zunehmender Erfahrung immer öfter gelang, den (ebenbürtigen) Gegner gleich mit dem ersten Schwerthieb auszuschalten. Für einen Meister – so die Botschaft Miyamotos – wird die Intuition immer wichtiger und das intellektuelle Lernen der Regeln und Kampfvarianten verblasst im Gegensatz dazu rasch. Mit 28 Jahren legte Miyamoto das Schwert nieder und widmete sich dem Aufbau einiger Schulen. Er galt als spiritueller Mensch mit Hang zum Zen-Buddhismus, war aber den Religionen gegenüber sehr pragmatisch eingestellt. Sein Motto: „Respektiere Buddha und die Götter, ohne dich auf ihren Beistand zu verlassen.“

die in Trivialität verlorene Seele und kämpft unangenehm penetrant für das Sinnvolle.

Es kommt laut Dueck nicht darauf an, in einer einzelnen Teilintelligenz besser zu werden. In der heutigen „Premium-Welt“ werden alle Formen von Intelligenz gebraucht, ist er sich sicher und erklärt, dass schließlich sehr gute Studenten oder Manager oft auch gute Sportler oder Musiker sind.

„Mehr Respekt vor Paris Hilton!“

Viele introvertierte Wissenschaftler lehnten es zum Beispiel strikt ab, an ihrer Intelligenz der Attraktion zu arbeiten, weil sie Angst hätten, wie Paris Hilton zu wirken. „Mehr Respekt für Paris Hilton“, heißt deshalb ein Vortrag von Dueck, in dem er darauf hinweist, dass Aufmerksamkeit erregen und Lust auf etwas machen wichtige Fähigkeiten seien, wenn man sich durchsetzen wolle. „Viel zu oft scheitern kluge Köpfe, die zwar bedeutsame Innovationen hervorbringen, aber anschließend erleben müssen, dass ihnen keiner folgt, weil sie sich nicht verständlich und begehrenswert machen können.“

Vom Bildungssystem und insbesondere den Schulen fordert Dueck „neue Ausbildungsformen“ die den Instinkt, das Gefühl, die Intuition, die Führungsfähigkeit und die Kunst des Anpackens und Problemlösens vermitteln. Sowohl in der Schule

als auch später am Arbeitsplatz sollte der Fokus auf der Persönlichkeitsentwicklung liegen.

Um „professionelle Intelligenz“ aufzubauen, sollten Arbeitnehmer durch „viel, viel Feedback“ gecoachert werden. Am besten durch einen Menschen, der ihnen Vorbild ist und der Freude an der Fortentwicklung anderer hat. Einzelförderung ist demnach das Gebot der Stunde. Die Zeit dazu kommt laut Dueck aus dem Internet: Das Lernen wird mehr und mehr durch Videos und Übungen im Internet stattfinden. Wer sich auf der Basis der aufgezählten Teilintelligenzen zum Professional entwickelt hat, wird künftig entwickeln, planen und umbauen. Er wird seinen Arbeitgeber auf die globale Zusammenarbeit vorbereiten, neue Arbeitsprozesse einführen und den „normalen Mitarbeitern“ helfen, den Wandel zu bewältigen. Mit den Störungen des Betriebsklimas weiß der Professional konstruktiv umzugehen. Konflikte mit Kunden löst er mediativ.

Dueck ist ein Wissenschaftler, der den Mut hat, in den Abgrund zu schauen, der sich vor den „normalen“ Berufstätigen in Gestalt des Internets auftut. Er übertreibt gelegentlich, um witzig zu erscheinen, kommt aber hoffentlich nicht zu spät mit seiner Idee, eine Intelligenz des Gelingens zu vermitteln. Denn nur einfache Arbeiten gelingen immer. Aber nur mit den anderen Arbeiten bleibt man „im Spiel“.

Martin Pichler ●



ZERTIFIZIERTER BASISTRAINER ADG

Der Grundstein für Ihren erfolgreichen Weg zum professionellen Trainer!

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

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

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

dipl. SYSTEMISCHER COACH ADG

Professionelle Coachingkompetenz als Ihr Erfolgsrezept!

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

Ihr Erfolg ist unsere Motivation.




Vorbild Greenpeace

Sonntag, 29. Januar 2012: Aktivisten von Greenpeace türmen Briketts vor einem Potsdamer Tagungshotel auf, in dem sich die SPD-Spitze zu einer Vorstandsklausur trifft. Kritisiert wird die Energiestrategie von Brandenburgs Ministerpräsident Matthias Platzeck (SPD). Greenpeace will die Promi-Politiker aufhalten, in Gespräche verwickeln und so als akzeptierter Ratgeber der Mächtigen erscheinen und in den Medien abgebildet werden. Unter anderem spricht Kurt Beck mit den Aktivisten.

Foto: Mike Schmidt / Greenpeace

GRUNDLAGEN ...

des modernen Campaignings
von Greenpeace:



CHANGE-MANAGEMENT. Ein ehemaliger Kampagnenleiter von Greenpeace verrät in einem neuen Buch das Handwerkszeug subversiver Einflussnahme auf Systeme, die nur durch Druck zu den notwendigen Veränderungen bewegt werden können. Change-Manager können davon lernen.

Liebe SPD,
atzecks Braunkohle
iert die Energiewende!
GREENPEACE

01.

Die Identität und das Überleben des Gegners wird nicht infrage gestellt.

02.

Ziel ist eine Verhaltensänderung des Gegners und nicht seine Vernichtung.

03.

Kampagnen werden trotzdem nach dem Schema „Gute gegen Böse“ inszeniert.



titelthema

→ Der größte Schiffsfriedhof der Welt lag im Jahr 1997 in Alang, einer Hafenstadt im nordwestindischen Bundesstaat Gujarat. 35.000 Arbeiter zerteilten dort mit Schweißbrennern, Hämmern und bloßen Händen 348 Schiffe. Früher ließen Reeder alte Frachter in den Industriestaaten verschrotten, aber wegen deutlich verschärfter Umweltschutz- und Arbeitsschutzaufgaben verlegten sie die Abwrackaktionen nach Asien.

Nach offiziellen Statistiken starben 1996 in Alang 75 Menschen bei Arbeitsunfällen. Die Umweltschutzorganisation Greenpeace schätzte damals, dass in Wirklichkeit an jedem Tag ein Arbeiter tödlich verunglückte. Außerdem machte Greenpeace darauf aufmerksam, dass die Wracks asbestverseucht waren, denn bei alten Schiffen bestand das Brandschutz- und Isoliermaterial noch aus krebserregendem Asbest.

Beweise und emotionalisierende Skandalfotos

Um das Meer sauber zu halten, wurden toxische Abfälle am Strand verbrannt, sodass über der ganzen Küste ein ätzender Nebelschleier hing. Der Verkauf der schrottreifen Pötte an indische Schiffsausschlachter war in den Augen von Greenpeace deshalb ein illegaler Giftmüllhandel. Doch ganz so eindeutig war die rechtliche Lage damals nicht. Sogar der Begriff „Abfall“ war international heftig umstritten. Deutschland fühlte sich für die Umsetzung einer damals durchaus existierenden Uno-Giftmüllkonvention nur dann verantwortlich, wenn die Schiffe aus deutschen Gewässern direkt Kurs auf die Abwrackwerft nahmen – was aber nur sehr selten passierte.



Foto: Martin Pichler

Professor Dr. Fritz B. Simon analysiert aus systemischer Sicht, nach welchen Gesetzmäßigkeiten Greenpeace-Kampagnen funktionieren.

1998 begann Greenpeace mit einer Kampagne zum „Abwracken von Hochseeschiffen“. Die Frage war, welche Reederei zum Gegner erklärt werden sollte. Die Schlimmste? Die Größte? Die Finanzschwächste? Die mit dem schlechtesten Ruf? Ausgewählt wurde die „Empfindlichste“, denn Greenpeace brauchte einen Gegenspieler, der zur Diskussion gezwungen werden kann. Ein Gegner, der auf stur schaltet und alle Angriffe aussitzen kann, weil ihm sein Image völlig egal ist, kam nicht infrage.

Greenpeace entschied sich, die Reederei Hamburg Süd an den Pranger zu stellen – eine Tochtergesellschaft des Puddingfabrikanten August Oetker, die damals gerade das Containerschiff „Columbus New Zealand“ an einen indischen „Shipbreaker“ verkauft hatte. Die Abwrackpraxis in Indien wurde durch Greenpeace skandalisiert und die Hamburg Süd aufgefordert, ihre Entsorgungspraxis zu ändern. Damit die Aktion Aufmerksamkeit erregen konnte, brauchte Greenpeace Beweise und emotionalisierende Skan-

dalfotos. Ein Team besuchte unter einem Vorwand den streng abgeschirmten Küstenstreifen wo die „Columbus New Zealand“ zerlegt wurde. Es gelangen die erhofften „Problembilder“ von den miserablen Arbeitsbedingungen. Außerdem konnten am Wrack und in der Umgebung Asbest- und Chemikalienproben entnommen werden. Die Hamburg Süd wurde mit den Rechercheergebnissen konfrontiert, leugnete alles und verweigerte ein Gespräch. Greenpeace wäre dumm dagestanden, wenn es nicht noch einen Plan B gegeben hätte.

„Puddingpulver für Deutsche – Asbeststaub für Inder“

Auf dem Marktplatz in Bielefeld, dem Sitz des Oetker-Konzerns, wurden Großplakate aufgestellt, auf denen die indischen Arbeitsbedingungen zu sehen waren und der Spruch „Puddingpulver für Deutsche – Asbeststaub für Inder“ zu lesen stand. Mitglieder der Familie Oetker nahmen die Aktion beim Einkaufen wahr und

04.

Es gilt, die Macht von Bildern zur **Skandalisierung von Misständen** zu nutzen.

05.

Es werden starke Gegenspieler ausgesucht, die sich **publikumswirksam wehren**.

06.

Notfallplanung: Man darf aus angezettelten Kampagnen nie als **Verlierer hervorgehen**.





Foto: Konrad Göts

Andreas Graf von Bernstorff hat bei Greenpeace 16 Jahre lang insbesondere die erfolgreichen Giftmüll-Kampagnen verantwortet.

zwangen umgehend das Management von Hamburg Süd, sich mit Greenpeace zu verständigen. Der Plan B der Umweltaktivisten hatte Erfolg: Der Druck wurde auf die Eigentümer verlagert. Sie waren schon allein deshalb leicht unter Druck zu setzen, weil die Lebensmittelbranche schon damals sehr viel Angst vor jeder Art von Verbraucherkritik hatte.

Hamburg Süd erkannte in den folgenden Monaten öffentlich an, dass die Verhältnisse in Indien untragbar sind, half den Indern und verlegte die Entsorgung in Kooperation mit Greenpeace nach China. Der eigentliche Erfolg der Kampagne bestand aber darin, dass das Thema auf die Tagesordnung der International Maritime Organization (IMO), der UN-Abteilung für die Seeschifffahrt kam. Dort wurden auf der Basis der Greenpeace-Initiative technische Empfehlungen für das Abwracken erlassen. Es fehlt aber noch heute die völkerrechtliche Verbindlichkeit.

Das Greenpeace-Beispiel stammt von Andreas Graf von Bernstorff, Heidelberg, der es (wesentlich ausführlicher) in seinem gerade im Carl-Auer Verlag erschienenen Buch „Einführung in das Campaigning“ beschreibt. Von Bernstorff organisierte von 1989 bis 2005 als Kampagnenprofi viele internationale Aktionen von Greenpeace. Heute arbeitet der 66-Jährige freiberuflich als Berater für Campaigning und strategische Kommunikation und kooperiert dabei gelegentlich auch mit den systemischen Beratern Dr. Barbara Heitger in Wien und mit Professor Dr. Fritz B. Simon in Berlin. Simon ist Professor für Führung und Organisation am Institut

für Familienunternehmen der Universität Witten/Herdecke. Er gehört zu den Gründern des Management Zentrums Witten (MZW) GmbH in Berlin. Für ihn, den Systemiker, sind Kampagnen Interventionen in Kommunikationssysteme. Sie müssen deshalb anschlussfähig sein und den Erwartungen der Kommunikationsteilnehmer halbwegs entsprechen, um nicht von vornherein abgelehnt zu werden.

Wenn diese Interventionen aber zu Veränderungen führen sollen, so müssen sie aber auch das Bestehende gegen den Strich bürsten. Hierin liegt laut Simon der „implizite Widerspruch subversiver Kampagnen“, der aber durch die Unterscheidung zwischen Strategie und Taktik aufgelöst wird. Auf der taktischen Ebene (Angriff auf einen Reeder) wird der Anschluss gesucht. Auf der strategischen (langfristigen) Ebene wird das System geändert, indem derjenige ins Boot geholt wird, der den rechtlichen Rahmen verbessern kann.

Die Kunst des intelligenten Kampagnendesigns

Fritz B. Simon hat in einem Gastbeitrag für das Buch „Einführung in das Campaigning“ das Design von Greenpeace-Kampagnen unter systemischen Aspekten analysiert und eine typische Dramaturgie herausgefunden, die das Schema des Kampfs von Gut und Böse inszeniert. Diejenigen, deren Verhaltensänderung angestrebt wird (die UNO), werden dabei gewissermaßen wie beim Billard über die Bande angespielt. Sie werden nicht direkt

konfrontiert, sondern nur indirekt involviert. Insgesamt unterscheidet Simon vier unterschiedliche Akteure, die Teil einer typischen Greenpeace-Kampagne sind:

1. Der Campaigner.

Er kann als Einzelperson oder als Organisation in Erscheinung treten. Oft ist der operative Bereich einer Kampagne zu komplex, als dass er von einem Einzelnen erfolgreich realisiert werden könnte. Daher erfordert die Leitung einer Kampagne eine Organisation oder zumindest eine Gruppe. Sie treibt das Geschehen voran. Sie schreibt das Drehbuch, spielt eine Hauptrolle und versucht, Regie zu führen. Dabei hat sie sich die Rolle des „weißen Ritters“ zugedacht, des Guten, der ohne Furcht und Tadel für die Tugend eintritt. Damit diese Polarität inszeniert werden kann, bedarf es eines Gegenspielers, eines Bösewichts.

2. Der Sünder.

Er kann auch eine Person oder eine Organisation sein. Ihm ist die Rolle des Bösewichts zugedacht, an dem ein Exempel statuiert werden soll. Da es Greenpeace nicht um die Bekämpfung von Einzelpersonen geht, sondern um die Änderung von Praktiken und Verfahrensweisen (zum Beispiel um die Methoden der Giftmüllentsorgung), empfiehlt es sich, einen Akteur zu suchen, der möglichst gut beleumundet ist. Nur der Gute, dem es wichtig ist, als der Gute gesehen zu werden, hat ein Motiv, etwas an seinen schädigen Praktiken zu verändern. So wählte Greenpeace bei der Kampagne gegen die Verschrottung von Schiffen ein Schiff einer Oetker-Reederei. Die Familie Oetker eignete sich als Sünder besser als jeder zwielichtige Reeder, weil sie nicht nur um ihren Ruf in der deutschen Gesellschaft besorgt ist, sondern weil auch an Werte appelliert werden konnte, denen sich die Familie und das Unternehmen Oetker verpflichtet fühlen. Die Wahl eines Sünders mit gutem Image erhöht nicht nur die öffentliche Aufmerksamkeit, sondern sie steigert auch die Wahrscheinlichkeit, dass die kritisierten Praktiken geändert werden. Auf diese Weise ergibt sich die Chance, ein neues Vorbild (den bishe- →

→ rigen Sünder) zu etablieren. Insgesamt kann festgestellt werden, dass im Laufe einer Kampagne zwar eine Verhaltensänderung des Sünders medienwirksam angestrebt wird. Sie ist aber genauer betrachtet nur ein taktisches Zwischenziel, denn die Kampagne richtet sich auf das Zielsystems.

3. Das Zielsystem.

Es ist das System, dessen Veränderung angestrebt wird. Seine Spielregeln sind es, die sich ändern sollen. Im Fall des Giftmüllexports sollen Gesetze geändert werden – das heißt, dass das politische System, die Organisationen politischer

Entscheidungsfindung das Zielsystem sind. Systemisch ausgedrückt: Es geht um die Veränderung von Erwartungsmustern und damit von Strukturen des Zielsystems. Greenpeace könnte auch die direkte Konfrontation mit dem System suchen, dann würde es aber mit der „maximalen Immunreaktion“ (Simon) reagieren

Gut gegen Böse: Wie übertragbar sind Öko-Kampagnen?

Hintergrund. Andreas Graf von Bernstorff sieht Parallelen aber auch Unterschiede zwischen öffentlich ausgetragenen Kampagnen und rein innerbetrieblichen Kampagnen, bei denen mehr Rücksicht darauf genommen werden muss, dass einzelne Menschen nicht beschädigt werden.

1. Ein Beispiel aus dem Unternehmensalltag: Ein Abteilungsleiter fühlt sich durch seinen Bereichsleiter stark bevormundet, weil dieser viele Entscheidungen, die eigentlich der Abteilungsleiter treffen sollte und könnte, selbst trifft. Dadurch gibt es erhebliche Verzögerungen im Betriebsablauf. Aufträge werden nicht rechtzeitig fertig. Die Kunden reagieren verärgert. Der Abteilungsleiter hält es völlig zu Recht für zu gefährlich, seinen Chef direkt anzusprechen. Das einzige, was ihm bleibt: Er sammelt Fälle und macht daraus ein Anliegen, das er auf dem nächsten Führungskräftemeeting vorstellt. Es trägt die Überschrift „Unsere Entscheidungswege sind zu lang“.

Es ist klar, wer gemeint ist, aber keiner redet darüber. Natürlich hat sich unser Abteilungsleiter subversiv und informell vorher abgesichert, dass einige Kollegen dieses Thema auch gut finden und ein Projekt dazu machen würden. Und natürlich hat auch der Abteilungsleiter zum Beispiel den befreundeten Personalchef gebeten, auf der ersten Führungsebene durchsickern zu lassen, dass es da irgendwo auf der zweiten Ebene ein Problem gibt.

Laut von Bernstorff kommt es gar nicht so selten vor, dass Mittelmanager ihre Vorgesetzten aus hierarchischen Gründen nicht angreifen können, aber trotzdem an ihnen vorbei dringend etwas verändern müssen. Eine Kampagne kann helfen, aber das „Sünder“-Konstrukt ist hier nicht sinnvoll. Die Figur des Sünders wird durch das allgemeine „Problem“ ersetzt. Im übrigen gilt: „Je weniger man öffentlich konfrontieren darf, desto mehr haben sich subversive Kommunikationsstrategien bewährt.“

2. Kampagnen macht man, um etwas durchzusetzen, was man nicht anordnen kann, sagt Fritz B. Simon. Das gilt selbst für Vorstände. Auch die fragen sich gelegentlich wie anfangs die Umweltschützer: Wie werde ich wirksam in einem System, das nicht auf mich zu hören scheint? „Es gibt für jede Position in einem Unternehmen taktische Elemente, Änderungen vorzunehmen“, ist sich von Bernstorff sicher. Auch ein Vorstand kann „Campaigner“ sein. Das „Problem“ könnte zum Beispiel die Schwerfälligkeit des Konzerns bei der Strategieumsetzung heißen. Unternehmensberater könnten das Problem mit Benchmarkzahlen dramatisieren (über die Bande spielen). Das „Zielsystem“ wären die Führungskräfte der Zentrale, die eine Dezentralisierung aktiv unterstützen müssen. Das „Publikum“, die Einfluss ausübenden Beobachter, wären zum Beispiel jene Meinungsführer im Unternehmen, die der Vorstand durch Gespräche schon für die Dezentralisierung gewonnen hat und die jetzt eine Pro-Stimmung verbreiten.

3. Das subversive Vorgehen bei Kampagnen folgt dem Strategieverständnis der traditionellen chinesischen Denker. Ziele werden nicht durch (noch mehr) Kraft und Energieaufwand erreicht, sondern dadurch, dass man das Potenzial einer Situation für seine Zwecke ausschöpft. Dazu muss man verstehen, welche Tendenzen und Möglichkeiten in einer bestimmten Beziehungskonstellation stecken. Außerdem sollte man verinnerlichen, dass ein Erfolg besonders wertvoll ist, wenn er ohne offenen Kampf erreicht wird.



Subversive Kampagnen nutzen das 2.500 Jahre alte Strategieverständnis von Sun-Tsu („Die Kunst des Krieges“).

und sich einmauern. Vermutete Revolutionen werden meist mit aller Entschiedenheit bekämpft. Veränderungsdruck auf das System entsteht bei einer Kampagne dadurch, dass der Druck von einer relevanten sozialen Umwelt ausgeht. Im Bereich der Politik ist es das Wahlvolk. Laut Simon kann es aber generell jede andere soziale Einheit oder jeder andere Akteur sein, die oder der sich in einer wie immer begründeten Machtposition dem Zielsystem gegenüber befindet.

4. Das Publikum.

Das Publikum ist nicht nur Zuschauer, sondern ein (mehr oder weniger empörter) Akteur, der Druck auf das Zielsystem ausüben soll, um dessen Verhaltensänderung auszulösen. Bei Greenpeace-Kampagnen ist das Publikum in der Regel die Öffentlichkeit. Das Publikum könnte aber auch nur eine Einzelperson sein, die einen entscheidenden Einfluss hat. Das Prinzip von Kampagnen ist es, Unbeteiligte in eine Kontroverse hineinzuziehen und aus ihnen Beteiligte zu machen. Dabei wird an ihre Werte appelliert und es wird ihnen „eingeheizt“, sodass es ihnen unmöglich ist, neutrale Zuschauer zu bleiben.

Dadurch, dass sie Stellung beziehen, verändert sich das Kräfteverhältnis. Vorbild ist an dieser Stelle Mahatma Gandhis Strategie, das Wertesystem der Briten zu nutzen, um die britische Öffentlichkeit gegen die Brutalitäten ihrer eigenen Armee aufzubringen. Kolonialmacht zu sein, war ab einem bestimmten Punkt für die britische Bevölkerung (das Publikum) nicht mehr konsensfähig. Das Publikum muss keinen direkten Kontakt zum Sünder haben. Sünder und Zielsystem können im Einzelfall auch identisch sein – zum Beispiel wenn der Boykott eines sich schädlich verhaltenden Unternehmens durch die breite Masse der Verbraucher angestrebt würde.

„Kampagnen sind am wirkungsvollsten, wenn sie einen hohen Symbolwert besitzen“, hat Fritz B. Simon beobachtet. „Daher ist es wichtig, Anschluss an vorhandene narrative Muster innerhalb der jeweiligen Kultur zu finden.“ Das Gut-Böse-Schema oder ein Heldenmythos eignen sich dafür besonders gut,



Buchtip: Andreas Graf von Bernstorff, Einführung in das Campaigning, Carl-Auer Verlag, Heidelberg, 128 Seiten, 12,95 Euro, erscheint im März 2012.

denn dadurch wird sichergestellt, dass die Beobachter sich mit den Akteuren emotional identifizieren können. Greenpeace-Kampagnen bestehen aus einer Aktion (zum Beispiel der Besetzung eines Schornsteins), die für sich genommen nachvollziehbar und bedeutungsvoll ist. Diese Aktion weist aber gleichzeitig über sich hinaus, weil sie auf einer allgemeinen Ebene eine Bedeutung bekommt: Im Zielsystem muss eine Veränderung vorgenommen werden. Dabei kann es sich um eine notwendige Gesetzesänderung handeln oder um notwendige Umstrukturierungen.

Kampagnen-Beispiele aus der Unternehmenspraxis

Sowohl Andreas Graf von Bernstorff als auch Professor Dr. Fritz B. Simon sind davon überzeugt, dass das Instrument der Greenpeace-Kampagne auch genutzt werden kann, um innerbetriebliche Veränderungen anzustoßen. Auch hier geht es nicht um eine radikale Systemänderung oder gar eine Revolution, sondern um nachhaltige Entwicklung, für die man allerdings Hürden aus dem Weg räumen muss.

Ein Beispiel, wie eine Geschäftsleitung die Kampagnentechnik zum Wohl ihres Unternehmens nutzt, stammt von Fritz B. Simon. Es steht zwar nicht im „Campaigning“-Buch, wird von ihm aber gerne in vertrauter Runde erzählt: In einem sehr forschungsintensiven mittelständischen Unternehmen hat ein Teil der Forschungsabteilung das Unternehmen

verlassen und wichtige Informationen zu neuen Patenten mitgenommen. Es kam wie es kommen musste: Die Truppe heuerte bei einem wichtigen Konkurrenten an. Der Rest der Forschungsabteilung war völlig demoralisiert und befand sich in einer Schockstarre. Der Unternehmensleitung (Campaigner) gelang es, die Konkurrenzfirma als den Feind (Sünder) zu etablieren (was nicht so schwer war) und die gesamte Belegschaft (Publikum) auf die Barrikaden zu jagen. Gleichzeitig forderten alle Mitarbeiter des Unternehmens die restlichen Forscher auf, jetzt den Laden nicht in den Abgrund rutschen zu lassen und äußerten in vielfältigen Gesten ihre Zuversicht, dass man es schaffen werde, auch ohne die Verräter gute Forschungsarbeit zu leisten.

Die Folge war eine starke antidepressive Wirkung und ein bis dahin ungekanntes Selbstvertrauen der restlichen Forschungsabteilung, die daraufhin in ihrer Kreativität und in ihrem Ehrgeiz ungeahnte Höhen erreichte. Der Erfolg bestand in Innovationen und neuen Patenten, sodass der Abgang der ursprünglichen Leistungsträger mehr als nur kompensiert wurde. „Das Topmanagement hätte dies durch eine direkte Interaktion mit der entmutigten Abteilung ohne den Rest des Betriebs und dessen einmütige Stützung – wie durch das Publikum der Heimmannschaft im Fußball – nie hinbekommen“, ist sich Simon sicher.

Von Bernstorff macht darauf aufmerksam, dass bei diesem Beispiel der „Sünder“ in Gestalt des Konkurrenten außerhalb der Organisation steht und deshalb nach Belieben verteufelt und beschimpft werden kann. Wenn sich eine Kampagne nur innerbetrieblich abspielt, muss man dem Kampagnen-Experten zufolge aber unter allen Umständen auf die namentliche Benennung eines „Sünder“ verzichten. Diese Bloßstellung würde jeden Mitarbeiter zu massiven Gegenreaktionen bringen, die je nach hierarchischer Position des Angegriffenen verheerend sein können (siehe auch Kasten auf Seite 20). Statt einen „Sünder“ beispielhaft herauszustellen muss besser ein „Problem“ oder „die Sünde“ angegangen werden – auch wenn insgeheim jeder weiß, wer für das Problem verantwortlich ist.

Martin Pichler ●

Vom „Local Hero“ zum „Global Player“

PERSONALENTWICKLUNG IM MITTELSTAND. Viele Mittelständler entwickelten sich im zurückliegenden Jahrzehnt zu Hightech-Unternehmen und international agierenden Unternehmen – ohne dass sich ihre Unternehmens- und Führungskultur merklich wandelte. Das entpuppt sich zunehmend als Hemmschuh für die weitere Entwicklung.

Freitagnachmittag, in der weihnachtlich geschmückten Kantine eines mittelständischen Maschinenbauers in Baden-Württemberg. Fast 600 Augenpaare blicken zum Rednerpult. Hinter ihm steht der schon stark ergraute Firmeninhaber und lässt in seiner Rede anlässlich der Weihnachtsfeier die Entwicklung seines Unternehmens in den letzten Jahren Revue passieren.

„Wenn ich in den Saal schaue“, stellt er fest, „dann sehe ich, wie viel sich im letzten Jahrzehnt geändert hat.“ „Vor zehn Jahren“, fährt der Firmeninhaber nach einer Atempause fort, „waren die meisten Mitarbeiter Facharbeiter. Heute sind über zwei Drittel Akademiker. Vor zehn Jahren arbeiteten für unser Unternehmen nur wenig Frauen – vorwiegend als Schreibkräfte und Kantinenpersonal. Heute sind über ein Viertel der Mitarbeiter Frauen – und zwar hoch qualifizierte. Und vor zehn Jahren sprach bei uns kaum einer Englisch. Und heute? Heute sprechen die meisten von uns nicht nur Englisch, sondern viele sogar fließend zwei, drei

Fremdsprachen.“ „Das zeigt mir, wie stark sich unser Unternehmen im vergangenen Jahrzehnt verändert hat“, sagt er dann. „Und wie viel sich in den kommenden Jahren noch ändern wird“, ergänzt er, während er zu seinem Sohn blickt, der vor einem halben Jahr in die Firmenleitung eingetreten ist.

Auch die Belegschaft hat sich gewandelt

Eine ähnliche Rede könnten viele Inhaber mittelständischer Betriebe halten. Denn auch für ihre Betriebe gilt: Sie haben sich von handwerklichen Produzenten mit geringer Fertigungstiefe und Produktkomplexität in Hightech-Unternehmen verwandelt. Und während sie vor zehn, fünfzehn Jahren noch vorwiegend für den deutschen Markt (und eventuell einige europäische Nachbarstaaten) produzierten, vertreiben sie heute ihre Produkte weltweit.

Doch nicht nur dies. Sie lassen zudem einen großen Teil im Ausland produzieren. Und in Deutschland? Hier findet vor allem die Entwicklung neuer Produkte statt. Und hier werden noch die Maschinen und Anlagen produziert, deren Fertigung Spitzen-Know-how erfordert. Aufgrund dieser Entwicklung hat sich auch die Belegschaft der Betriebe im Mittelstand gewandelt. Sie wurde nicht nur internationaler (lässt man einmal die Gastarbeiter außer Acht, die vor zehn Jahren in den Produktionshallen vieler Mittelständler ihren Lebensunterhalt verdienen). Und sie wurde auch weiblicher. Und: Die Belegschaft ist höher qualifiziert als vor zehn, fünfzehn Jahren.

Diese Veränderungsprozesse vollzogen sich bei den meisten Mittelständlern nicht aufgrund einer definierten Strategie. Sie reagierten vielmehr – was eine typische Stärke des Mittelstands ist – ganz pragmatisch auf die neuen Markterfordernisse. Was notwendig war oder erschien, wurde getan. Mit der Konsequenz, dass die meisten Mittelständler heute im internationalen Wettbewerb gut aufgestellt sind. Auch die technologischen Herausforderungen haben sie gemeistert. Sie nutzten sozusagen die Chancen, die sich aus der Globalisierung und dem technischen Fortschritt ergaben, und entwickelten sich vielfach zu „Hidden Champions in der Provinz“, die in ihrem Marktsegment oft sogar zu den Weltmarktführern zählen. Was jedoch vielfach nicht mit der Entwicklung Schritt hielt, war die Organisationsstruktur und (Führungs-)Kultur in den Unternehmen.

Führungskultur hinkt der Entwicklung hinterher

Das sei an einigen Beispielen illustriert. Der eingangs erwähnte Maschinenbauer stellte in den zurückliegenden Jahren immer wieder fest: Es gelingt uns zwar, hoch qualifizierte Nachwuchskräfte, die nicht aus Baden-Württemberg kommen, als Mitarbeiter zu gewinnen. Doch nach zwei, drei Jahren kehren diese unserem Unternehmen oft wieder den Rücken. Denn sie schlagen in unserem Betrieb keine Wurzeln. Und ihre Familien? Sie werden in der „schwäbischen Provinz“ nicht heimisch. Denn überspitzt formuliert ist und bleibt in unserem Betrieb und im „Ländle“ jeder ein Exot, zu dessen →



AUTOR

Hubert Hölzl
ist Inhaber eines auf den Mittelstand spezialisierten Trainings- und

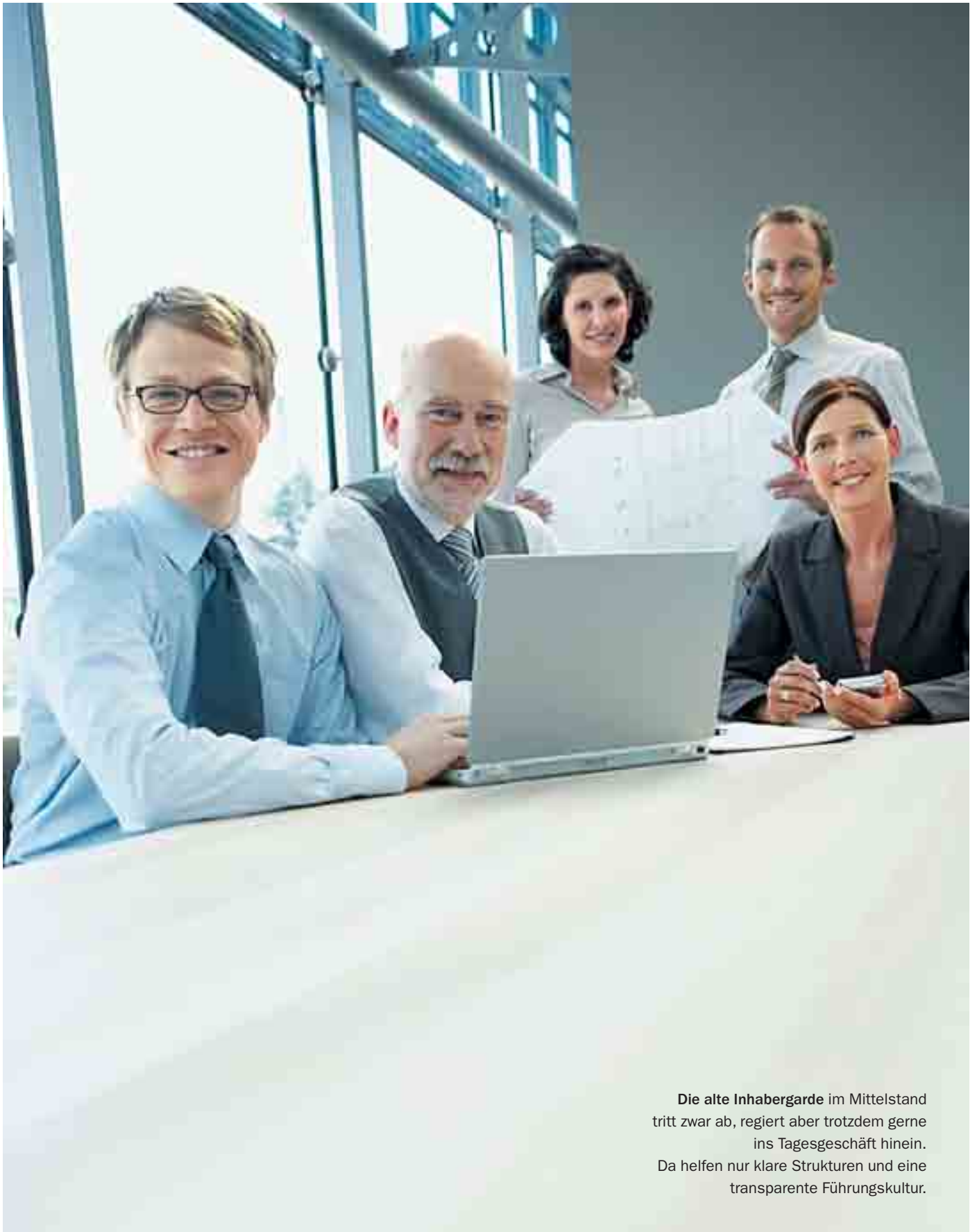
Beratungsunternehmens.

Hölzl & Partner

Motzacher Weg 6, D-88131 Lindau

Tel. 08382 5042814

www.fuehrungstrainer.net



Die alte Inhabergarde im Mittelstand tritt zwar ab, regiert aber trotzdem gerne ins Tagesgeschäft hinein. Da helfen nur klare Strukturen und eine transparente Führungskultur.



Führungs-Workshop: Unter Anleitung eines Moderators suchen die Abteilungsleiter eines Mittelständlers nach Organisationsverbesserungen.

→ Leibspeisen nicht „Spätzle mit Linsen“ zählen – ganz gleich, ob er aus Hamburg oder Berlin, Spanien oder Tschechien kommt.

Jede „Stärke“ einer Führungskraft hat zwei Seiten

Hinzu kommen weitere Faktoren, die jungen Leuten oft die Arbeit bei Mittelständlern verleiden. Anfangs sind sie meist davon begeistert, dass bei Mittelständlern in der Regel hierarchiefreier kommuniziert und vieles schneller entschieden wird als in Konzernen. Doch nach einiger Zeit nehmen sie dieses Plus vielfach eher als Minus wahr. Zum Beispiel, wenn sie registrieren: Vieles was gestern noch galt, gilt morgen – wenn „der Chef“ es sich anders überlegt – nicht mehr.

Und formal wird mir zwar als Führungskraft oder Projektleiter viel Verantwortung übertragen. Doch faktisch sind meine Entscheidungsbefugnisse begrenzt. Immer wieder „regieren“ die Firmeninhaber und „altgedienten Fürsten“ in meinen Bereich hinein und geben zum Beispiel meinen Mitarbeitern irgendwelche Anweisungen. Mit der Konsequenz, dass meine Autorität zunehmend schrumpft, weil meine Mitarbeiter insgeheim denken: „Letztendlich hat der ‚Mayer‘ doch nichts zu sagen.“ Registrieren dies die Nachwuchskräfte,

dann sinkt ihre Identifikation mit dem Unternehmen. Die Folge: Sie sind immer weniger bereit, sich für dieses so stark zu engagieren, wie dies speziell vom Führungspersonal bei Mittelständlern – aufgrund des Arbeitsethos der Top-Entscheider – oft unausgesprochen erwartet wird: Rund um die Uhr.

Dies gilt insbesondere dann, wenn die Nachwuchskräfte zugleich registrieren: Unter meiner 60- oder gar 70-Stunden-Woche leidet meine Lebensqualität. Ich bin permanent „kaputt“, und weil ich so wenig Freizeit habe, gelingt es mir auch nicht, mich vor Ort zu integrieren. Die Folge: Die Nachwuchskräfte denken irgendwann – eigeninitiativ oder angeregt durch ihren Lebenspartner – über einen Arbeitgeberwechsel nach. Oder sie „unterwerfen“ sich der herrschenden Unternehmenskultur, weil sie merken: Dann lebe ich stressfreier. Das heißt, von ihnen gehen keine Veränderungsimpulse mehr aus.

Führungskultur muss sich stetig entwickeln

In unserem Unternehmen besteht auf der strukturellen und der kulturellen Ebene ein Entwicklungsbedarf – zumindest wenn wir den Erfolgs- und Wachstumskurs der zurückliegenden Jahre fortsetzen

möchten. Das haben inzwischen viele Mittelständler erkannt – auch weil sie zunehmend die Auswirkungen des Fachkräftemangels spüren. Hinzu kommt: Sie haben inzwischen oft eine Größe erreicht, in der es nicht mehr genügt, schnell und flexibel auf Marktanforderungen zu reagieren. Die Entwicklung des Unternehmens und seiner Kompetenz muss gezielt forciert werden. Sie haben zudem eine Größe erreicht, bei der es nicht mehr dem Belieben der einzelnen Führungskräfte überlassen werden kann, wie sie ihre Mitarbeiter führen.

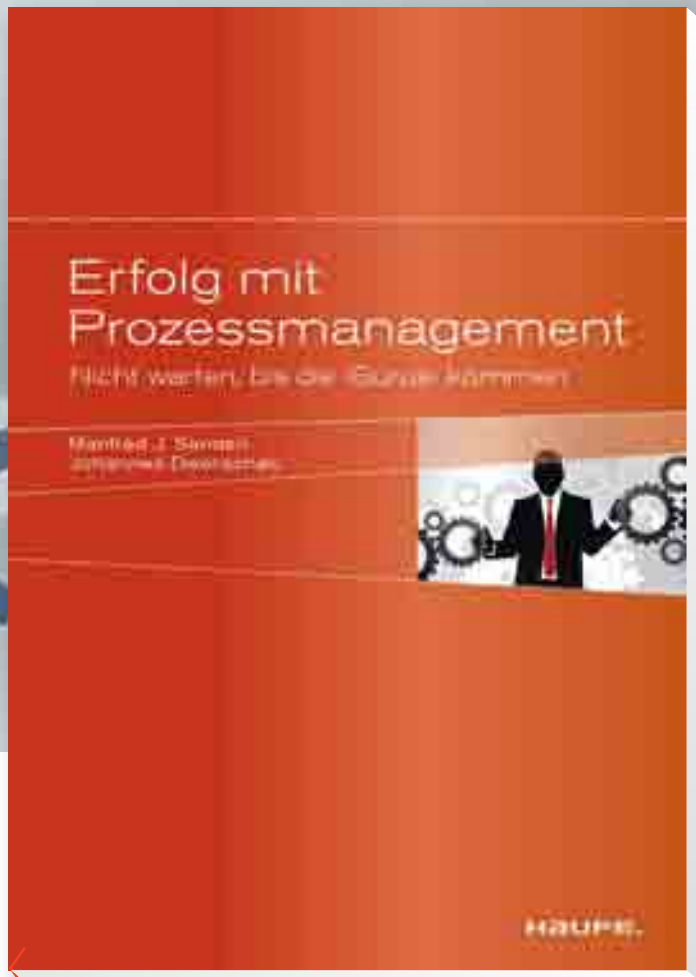
Es muss sich eine einheitliche Führungskultur im Unternehmen entwickeln – und zwar eine Führungskultur, in der Nachwuchskräfte, von denen neue Impulse ausgehen, gehört und (von oben) gezielt gefördert werden. Sonst stagniert das Gesamtsystem, weil in ihm – wie bei vielen Mittelständlern – zwar ein individuelles, aber kein kollektives Lernen erfolgt. Erkannt haben das viele Mittelständler, weshalb sie heute mehr Zeit und Energie als früher in die Organisationsentwicklung investieren; auch ihr Engagement in Sachen Personal- und Führungskräfteentwicklung haben sie erhöht. Dabei kämpfen jedoch gerade viele kleinere Mittelständler mit dem Problem, dass sie keine Experten in Sachen Personal- und Organisationsentwicklung in ihren Reihen haben.

Passgenaue Lösungen für den Mittelstand finden

Entsprechend hilflos sind sie oft, wenn sie vor der Frage stehen: Wie können wir einerseits die (Führungs-)Kultur in unserer Organisation wie gewünscht entwickeln und andererseits unsere typischen Stärken als Mittelständler bewahren? Eine Standardantwort auf diese Frage gibt es nicht – nicht nur, weil die Mittelständler in verschiedenen Märkten agieren, sondern auch, weil sie aufgrund ihrer unterschiedlichen Historie auch teilweise verschiedene Stärken haben. Klar ist jedoch: Die Lösungen dürfen keine abgespeckten Varianten der Personal- und Organisationsentwicklungsprogramme der Konzerne sein. Denn diese berücksichtigen die Spezifika des Mittelstands nicht.

Hubert Hölzl ●

Mit klaren Prozessen erfolgreich sein!



**Erfolg mit
Prozessmanagement**
232 Seiten
Bestell-Nr. E01311
ISBN 978-3-648-02450-8
nur € 34,95

Für mehr Erfolg benötigen Sie eine hohe Kundenorientierung Ihrer Mitarbeiter. Um das zu erreichen, ist es oft notwendig, Prozesse im eigenen Unternehmen zu verändern. Wie das geht, zeigen die Autoren in diesem Buch. Mit ihrer langjährigen Erfahrung aus der Praxis und anhand vieler Beispiele werden die einzelnen Schritte erklärt.

Verstehen Sie die Grundlagen des Prozessmanagements, analysieren Sie vorhandene Situationen und planen Sie strategisch. Lesen Sie alles über bewährte Methoden der Umsetzung und lernen Sie, wie Leitbilder entwickelt und eingeführt werden.

Das Buch richtet sich an alle Führungskräfte, Manager und Mitarbeiter, die konsequent die Potenziale der Organisation auf die Anforderungen der Umwelt ausrichten und das Management von Prozessen umsetzen wollen.

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 der dtms.

HAUFE.

Mitarbeiter führen, wenn es „brennt“

KRISENMANAGEMENT. Wenn es in Unternehmen kriselt oder brennt, gehen deren Führungskräfte oft auf Tauchstation. Statt das Gespräch mit den Mitarbeitern zu suchen, gehen sie ihnen aus dem Weg – aus Angst vor unangenehmen Fragen. Dadurch verstärken sie die Verunsicherung der Mitarbeiter.

Im Unternehmen „Schaffviel“ herrscht eine angespannte Stimmung. Deutlich spüren seine Mitarbeiter: Bei uns liegt etwas im Argen. Hektisch eilen ihre Vorgesetzten von einem Meeting zum nächsten. Und sprechen sie sie an, zum Beispiel, weil sie eine Info zum Weiterarbeiten brauchen, dann spüren sie: Die Chefs sind mit ihrem Kopf woanders. Eher unwirsch geben sie uns eine knappe, meist unbefriedigende Antwort. Und dann verschwinden sie wieder in ihren Büros.

Die Mitarbeiter verunsichert dieses für sie unerklärliche Verhalten ihrer Vorgesetzten. Sie fragen sich irritiert: Was ist hier los? Und weil sie keine Antwort auf diese Frage wissen, sprechen sie hierüber mit ihren Kollegen: „Weißt du, was ...?“ Das heißt, der Bazillus Verunsicherung verbreitet sich immer weiter im Unternehmen, worunter die Arbeitsmotivation und -leistung leidet. Vor allem, weil sich die Mitarbeiter zunehmend fragen: Was kommt da auf uns zu?

Solche Prozesse registriert man immer wieder in Unternehmen, wenn in ihnen größere Veränderungen anstehen – unabhängig davon, was die Anlässe oder Auslöser hierfür sind. Dann beobachtet man oft, dass die Entscheider (scheinbar) vergessen, dass sie auch Führungskräfte von Mitarbeitern sind – weil ihnen andere Probleme unter den Nägeln brennen.

Mit Mitarbeitern über den verweigerten Bankkredit reden?

Zum Teil ist dies verständlich. Denn wenn ein Unternehmen in eine akute Krise gerät, die erfordert, dass einige Weichen

neu gestellt werden, dann weiß sein Führungspersonal oft selbst noch nicht: Wie sollen wir darauf reagieren? Es muss erst einmal selbst zu einer Einschätzung gelangen wie zum Beispiel: Was bedeutet der Umsatz- oder Gewinneinbruch für unser Unternehmen? Oder das Sperren der Kreditlinie durch die Bank? Oder die von der Konzernzentrale verordnete Kostensenkung von 20 Prozent? Außerdem müssen sich die Entscheider zunächst selbst Klarheit darüber verschaffen: Welche Handlungsoptionen haben wir in der aktuellen Situation? Wie wollen wir in ihr reagieren?

Oft können die Entscheider, wenn es im Gebälk eines Unternehmens schwelt oder bereits brennt, die Mitarbeiter nicht über das „Problem“ informieren – selbst wenn sie dies gerne wollten. So zum Beispiel, wenn die Bank die Kredite sperrt. Oder wenn dem Unternehmen ein existenzbedrohender Rechtsstreit droht. Oder wenn ein neu entwickeltes Produkt, das die Cashcow von morgen werden sollte, sich als Flop erweist. Denn ansonsten bestünde die Gefahr, dass die Information ausleckt – zum Beispiel bei den Kunden und Lieferanten oder Mitbewerbern und Banken. Und dies würde die Lage verschlimmern. Also müssen die Entscheider über das Problem selbst zunächst Still-schweigen bewahren. Sie können mit den Mitarbeitern nicht darüber reden – selbst wenn sie dies gern täten. Also gehen sie in solch prekären Situationen vielfach auf Tauchstation. Das heißt, sie sind für ihre Mitarbeiter nicht ansprechbar – vor allem, weil sie unangenehme (Rück-) Fragen fürchten, auf die sie noch keine Antwort haben.

Ein solches Abtauchen ist in der Regel die falsche Reaktion – auch wenn ein solches Verhalten verständlich ist, weil in Krisensituationen meist nicht nur ein extremer Arbeits- und Entscheidungsdruck, sondern auch psychischer Druck auf den Führungskräften lastet.

Ein Abtauchen ist nicht zielführend

Trotzdem sollten sie sich auch in solchen Situationen immer wieder vergegenwärtigen, dass sie als Geschäftsführer oder Bereichsleiter eines Unternehmens auch Führungskräfte sind, die ihren Mitarbeitern – soweit möglich – Orientierung und Halt geben müssen. Folglich sollten sie auch in Krisenzeiten das Gespräch mit ihren Mitarbeitern suchen und diese beispielsweise so umfassend wie möglich informieren.

Relativ einfach ist dies zumeist, wenn die Krise aus Veränderungen im Unternehmensumfeld resultiert. Als Beispiel hierfür kann die Wirtschafts- und Finanzkrise im Gefolge der Lehman-Pleite dienen, die viele Unternehmen unerwartet in eine Schiefelage brachte. In einer solchen Situation erfordert es von den Führungskräften vor allem Mut, vor ihre Mitarbeiter zu treten und ihnen beispielsweise zu sagen: „Wie Sie wissen, hat die Finanzkrise zu einer dramatischen Veränderung der Marktsituation geführt. Daraus haben sich auch für unser Unternehmen einige Probleme im Bereich ... ergeben, bei denen wir aktuell noch nicht genau wissen, wie wir darauf reagieren sollen. Die Geschäftsleitung wird diesbezüglich aber in der nächsten Zeit die erforderlichen

Entscheidungen treffen und Sie hierüber dann informieren. Bitte haben Sie Verständnis dafür, dass ich Ihnen heute noch keine näheren Infos geben kann. Lassen Sie uns bitte die für die Entscheidung notwendige Zeit.“

Gibt eine Führungskraft in Absprache mit ihren Kollegen ihren Mitarbeitern eine solche Information, dann haben diese eine gewisse Orientierung. Sie wissen: Unser Betrieb hat ein Problem, weshalb unsere Führungskräfte aktuell unter einer besonderen Anspannung stehen. Sie reagieren hierauf aber nicht panisch, sondern suchen gemeinsam die bestmögliche Lösung. Und wenn sie diese gefunden haben, dann informieren sie uns. Schwieriger ist die Situation, wenn die Krise nicht durch externe Faktoren, die jeder kennt, verursacht wurde und/oder nicht bekannt werden darf, welches Problem das Unternehmen hat, weil dies die Krise verschärfen würde.

Doch auch dann sollten die Führungskräfte das Gespräch mit den (relevanten) Mitarbeitern suchen und zu ihnen zum Beispiel sagen: „Unser Betrieb hat zurzeit ein Problem, über das ich mit Ihnen aktuell noch nicht sprechen kann, weil ein Bekanntwerden dieser Information unseren Markt verunsichern und das Problem verschärfen würde. Die Geschäftsleitung arbeitet aber, was Sie vermutlich registrieren, mit Hochdruck daran, hierfür eine Lösung zu finden. Wenn wir diese gefunden haben, werden wir Sie informieren.“ Auch dann haben die Mitarbeiter eine erste Information.

So weit wie möglich mit offenen Karten spielen

So auf ein offensichtlich vorhandenes Problem zu reagieren ist zielführender, als abzutauchen – vor allem, weil die Mitarbeiter ohnehin die Nervosität und Anspannung ihrer Führungskräfte registrieren. Noch weniger zielführend ist es, wenn die Führungskräfte – aus Hilf- und Ratlosigkeit –, wenn sie von Mitarbeitern angesprochen werden, das Vorhandensein eines Problems negieren. „Wie kommen Sie auf die Idee, dass wir ...?“ Denn aufgrund des (Antwort-)Verhaltens der Führungskräfte spüren die Mitarbeiter meist sehr genau: Was mir mein Chef



sagt, ist nicht die Wahrheit. Die Folge: Die Mitarbeiter verlieren das Vertrauen in ihre Vorgesetzten, was auch das gemeinsame Lösen der Krise erschwert, wenn die erforderlichen Entscheidungen getroffen sind. Anders ist dies, wenn die Führungskräfte – soweit möglich – mit offenen Karten spielen und für Verständnis für das eigene aktuelle Verhalten beziehungsweise das der Geschäftsleitung werben. Denn dann haben die Mitarbeiter das Gefühl: Unsere Führung denkt auch in der Krise

an uns und wird deshalb auch unsere Bedürfnisse beim Suchen eines Wegs aus der Krise berücksichtigen. Extrem wichtig ist jedoch, dass die Führungskräfte, bevor sie das Gespräch mit ihren Mitarbeitern suchen, hierfür eine Art Drehbuch entwickeln. Das heißt, sie sollten sich im Kollegenkreis unter anderem darüber verständigen:

- Wie gehen wir vor?
- Welche Informationen geben wir unseren Mitarbeitern? →

- • Wie begründen wir unser aktuelles Verhalten?
- Welche Erwartungen formulieren wir an sie in der aktuellen Situation?
- Welche (einlösbaren) Versprechen geben wir ihnen?

Denn nichts ist in Situationen, in denen die Mitarbeiter ohnehin verunsichert sind, fataler, als wenn die Führungskräfte mit verschiedenen Stimmen sprechen. Denn hierdurch werden neben der Gerüchteküche die Spekulationen angeheizt – so sehr, dass das Problem in den Augen der Mitarbeiter oft größer und bedrohlicher wird als es tatsächlich ist.

Das Führungshandeln immer wieder neu austarieren

Welches Führungsverhalten in einer Krisensituation zielführend ist, wenn die Weichen neu gestellt werden, auf diese Frage gibt es keine Standardantwort. Dafür sind die Ausgangssituationen in den Betrieben sowie die Problemstellungen zu verschieden. Hinzu kommt: Welches Führungsverhalten gerade angesagt ist, hängt auch davon ab, wie weit die Entscheidungssituation fortgeschritten ist. Das heißt: Die Führungskräfte müssen ihr Führungsverhalten immer wieder neu justieren. Sie müssen sich in ihren Meetings immer wieder fragen: Wie verhalten wir uns in den nächsten Tagen oder

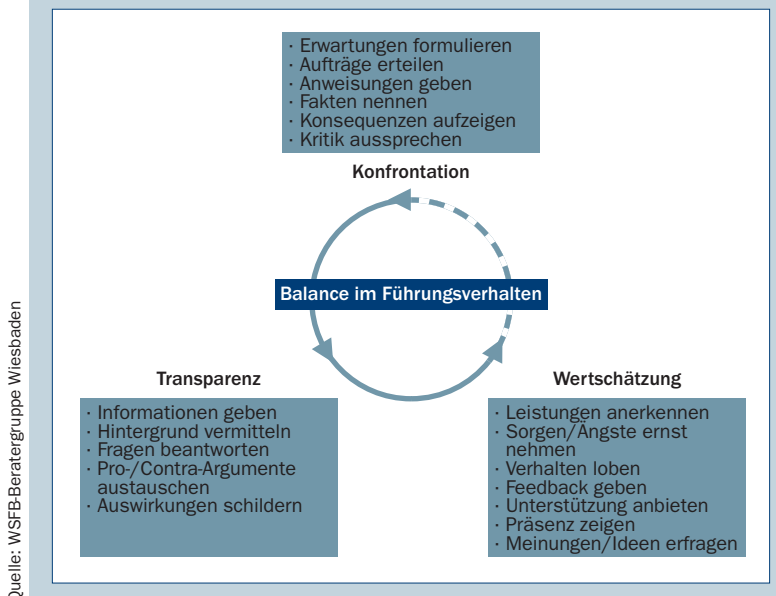


AUTOR

Rainer Flake,
Diplom-Betriebswirt, war unter anderem Leiter Personalentwicklung bei einer Bank. Heute ist er einer der drei Geschäftsführer der WSFB, die Organisationen bei Veränderungsprozessen begleitet und deren Mitarbeiter trainiert. Zudem bildet die WSFB Organisationsberater aus.
WSFB-Beratergruppe Wiesbaden
Johann Scholten – Rainer Flake – Hans-Werner Bormann GbR
Aarstraße 1, 65195 Wiesbaden
Tel. +49(0)611 15766-0
www.wsfb.de

Wertschätzen, aber auch konfrontieren ...

Dreiklang. In Krisensituationen gibt es keine Patentrezepte. Um die Probleme aber nicht größer zu machen als sie sind, sollten folgende drei Elemente des Führens im Gleichgewicht sein.



Wochen im Kontakt mit den Mitarbeitern? Welche Infos geben wir Ihnen?

Das geschieht in den Meetings zumeist nicht. Primär aus folgendem Grund: Das gemeinsame Suchen nach der bestmöglichen Lösung erfordert von den Teilnehmern meist so viel Kraft und Energie, dass sie in der Regel erschöpft sind, wenn diese endlich gefunden ist. Alle atmen erleichtert durch und jeder möchte so schnell wie möglich an seinen Schreibtisch zurückkehren, wo noch viele dringende Aufgaben warten. Die Folge: Über das Thema „Wie gehen wir mit den Mitarbeitern um und wie holen wir sie ins Boot?“ wird in den Meetings entweder nicht gesprochen oder erst dann, wenn alle Teilnehmer bereits in Aufbruchstimmung sind. Entsprechend unabgestimmt und unkoordiniert ist anschließend das Vorgehen.

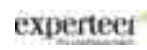
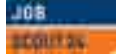
Führungsmannschaft muss zusammenhalten

Deshalb empfiehlt es sich, bei Treffen, bei denen die Weichen in einem Betrieb neu gestellt werden sollen, einen externen Berater hinzuzuziehen. Aber nicht nur, um darauf zu achten, dass die Mitarbeiter

nicht vergessen werden. Hinzu kommt ein weiterer Punkt: Aufgrund ihrer unterschiedlichen Positionen und Funktionen im Unternehmen haben die Führungskräfte meist eine unterschiedliche Sicht auf das Problem. Auch ihre Auffassungen darüber, welcher Lösungsweg am ehesten aus der Krise führt, divergieren. Entsprechend oft geraten sich die Führungskräfte eines Unternehmens bei solchen Meetings in die Haare – auch weil sie alle unter einem enormen Druck stehen. Die Folge: Oft überschütten sich die Teilnehmer in solchen Meetings wechselseitig mit mehr oder minder deutlich ausgesprochenen Vorwürfen. „Wenn Sie rechtzeitig ...“ „Ich habe schon vor drei Jahren gesagt, ...“ Das erschwert nicht nur das Finden einer tragfähigen Problemlösung. Oft resultieren aus den Vorwürfen (und wechselseitigen Schuldzuweisungen) auch persönliche Verletzungen, die dauerhaft ein Zusammenarbeiten erschweren. Auch deshalb ist es sehr sinnvoll, zu solchen Meetings einen externen, neutralen Moderator hinzuzuziehen. Ansonsten ist die Gefahr groß, dass in der Führungsmannschaft ein weiterer Brandherd entsteht, was die Krise weiter verschärft.

Rainer Flake ●

Partner:



Passende Stellenmärkte im Überblick!



Der Media-Atlas – jetzt online!
Ihr Recherche-Tool für Stellenmärkte.



Mobilecode

Finden Sie jetzt für Ihre Mitarbeitersuche
die richtigen Stellenmärkte.

Ganz einfach selektierbar nach Position,
Branche, Berufsfeld und vielem mehr.

www.media-atlas.de – hier finden Sie den passenden Stellenmarkt!

HAUFE.



HR-MASTER. Wissenschaftlich fundiert und trotzdem praxisnah – mehrere Master-Studiengänge bieten Personalmanagern und Personalentwicklern eine akademische Weiterbildung. Dabei hat jedes Programm seine eigenen Schwerpunkte, und wer fit fürs internationale Personalgeschäft werden will, sollte nicht davor zurückschrecken, ins Ausland zu gehen.

Horizontenerweiterung

„Ich habe gemerkt, dass ich noch weiteres aktuelles HR-Wissen aufbauen möchte und wollte mich daher weiterqualifizieren“, berichtet Meike Wacker, Referentin in der Personalentwicklung beim Gerätehersteller Miele in Gütersloh. Bei ihrer Suche nach einem geeigneten Angebot stieß sie auf den berufsbegleitenden Master-Studiengang Human-Resource-Management, den die Akademie der Ruhr-Universität Bochum seit 2009 anbietet. Konzipiert hat den Studiengang die psychologische Fakultät. Wichtig sei es ihr gewesen, dass sie den Master-Abschluss einer renommierten Universität bekommt, betont die 33-jährige. Und auch die psychologische Fakultät in Bochum habe einen sehr guten Ruf. Drei Semester besuchte sie einmal im Monat von Mittwoch oder Donnerstag bis Samstag den Unterricht in Bochum, im vierten Semester schrieb sie ihre Master-Arbeit über organisationales Commitment. Dafür analysierte sie auch die Situation bei ihrem Arbeitgeber, führte Befragungen durch und leitete Handlungsanleitungen daraus ab, die künftig auch umgesetzt werden sollen. Im Dezember 2011 bekam sie ihren Master of Arts. „Das Studium war für mich Inspiration und Horizontenerweiterung“, resümiert Wacker, die bei ihrem Studium stark von ihrer Vorgesetzten unterstützt wurde.

Vor allem der Kontakt zu den anderen Teilnehmern aus anderen Branchen sei sehr bereichernd gewesen. Aber auch bei ihrer eigenen Persönlichkeitsentwicklung habe sie deutliche Effekte bemerkt. „Für mich war es schon ein Luxus, mich noch

einmal wissenschaftlich mit den Themen zu beschäftigen“, sagt Wacker, die nach ihrem Studium zur Diplom-Kulturwirtin an der Universität Passau bei Miele im Personalbereich einstieg.

Immer mehr Master-Studiengänge für Personaler

Wer sich wie Meike Wacker als Personaler akademisch weiterbilden möchte, findet mittlerweile eine breite Palette von Master-Studiengängen mit Fokus auf HR. Tendenz steigend. Dabei variieren aber nicht nur die inhaltlichen Schwerpunkte deutlich, auch die Abschlüsse selbst weisen eine verwirrende Vielfalt auf. Das reicht vom MBA (Master of Business Administration) über den Master of Science (MSc) oder den Master of Arts (MA) bis zum schlichten Executive Master. Es sei eben immer die Frage, aus welcher Perspektive man einen Studiengang plant, sagt Professor Heinrich Wottawa, Inhaber des Lehrstuhls für Methodenlehre, Diagnostik und Evaluation an der Ruhr-Universität Bochum.

So falle es Nicht-Psychologen häufig schwer, die psychologischen Seiten der Personalarbeit zu sehen, und zudem mache es Sinn, seine Schwerpunkte dort zu setzen, wo auch die Kompetenz liege. Mit seinem Fokus auf Psychologie habe der Bochumer Studiengang dabei bisher ein Alleinstellungsmerkmal. „Im Personalbereich gebe es zwei Schwerpunkte, die Personalverwaltung und die „qualitative Personalarbeit“, worunter zum Beispiel Personalentwicklung und Organisa-

tionsgestaltung fallen, erklärt Wottawa. Doch im Verwaltungsbereich sei eigentlich alles weitgehend ausgereizt. Ein vernünftiges Personalverwaltungsprogramm habe doch heute jedes Unternehmen, da könne man keine großen Sprünge mehr machen. Potenzial gebe es daher vor allem noch „beim Menschen“. Doch genau hier fehle vielen Personalern eine systematische und fundierte Ausbildung auf Master-Niveau.

Psychologie als Alleinstellungsmerkmal in Bochum

„Wir wenden uns an erfahrene Personal-er“, erklärt Corinna Kaesler, Studienleiterin des Bochumer HR-Masters. Im dritten Jahrgang gibt es 28 Teilnehmer, vor allem aus Nordrhein-Westfalen. Das Durchschnittsalter liegt bei 31 Jahren. Über die Hälfte hat ein Erststudium mit der Fachrichtung Wirtschaft abgeschlossen. Die Motivation sei entweder ein weiterer Karriereschritt oder eine Erweiterung der Aufgaben im derzeitigen Job, so Kaesler. Einige hätten sogar schon während des Studiums ihren Job gewechselt. Und inzwischen haben 38 Prozent der Teilnehmer des 2011 abgeschlossenen Studiengangs bereits eine neue Stelle angetreten. Die Studiengebühren in Höhe von 13.900 Euro tragen mehr als zwei Drittel der Teilnehmer selbst.

„Wir versuchen, die HR-Themen unter einer gesamtunternehmerischen Perspektive zu vermitteln“, beschreibt Professor Stephan Fischer das Ziel des Studiengangs „MBA Human Resources Management and Consulting“ an der Hochschule Pforzheim. Der älteste HR-Master in Deutschland läuft derzeit bereits zum 13. Mal. Dass das Programm mit einem MBA-Titel abschließen liege vor allem daran, dass der Studiengang damals als solcher vom Ministerium genehmigt wurde, sagt Fischer. Inzwischen gibt es bereits 260 Alumni, von denen sich rund hundert in der Xing-Gruppe aktiv austauschen oder Jobs vermitteln. Stolz ist die Hochschule auch auf ihre Akkreditierung durch die AACSB im vergangenen Jahr. Bisher haben erst sieben deutsche Hochschulen das international anerkannte Gütesiegel für Business Schools. Künftig will die Hochschule die Zahl ihrer akade-

misch qualifizierten Dozenten, die auch in wissenschaftlichen Journalen veröffentlichten, durch die Kooperation mit internationalen Universitäten noch weiter erhöhen. So lehrt seit Kurzem ein Professor der niederländischen Universität Twente empirische Sozialforschung. „Das braucht man zum Beispiel für Mitarbeiterbefragungen, aber auch für die qualitative Interviewführung“, erklärt Professor Fischer.

Neu ist auch die Kooperation mit der schwedischen Karlstad Universität, um den Teilnehmern Einblick in die Arbeitsbeziehungen in Skandinavien zu geben. Ebenso wurde die Zusammenarbeit mit Praktikern intensiviert. Zu den neuen Partnern gehört dabei das Institut für systemische Beratung in Wiesloch im Bereich Organisationsentwicklung. Deren Experten lehren nicht nur im Studiengang, künftig soll der Seminar-Schein auch auf eine Weiterbildung am Institut angerechnet werden. Das Studium dauert drei Semester, in den ersten beiden Semestern findet der Unterricht donnerstags bis samstags statt, im dritten Semester wird die Master-Arbeit geschrieben. Das Durchschnittsalter der derzeit 13 Teilnehmer liegt bei knapp 30 Jahren, die Berufserfahrung bei 6,3 Jahren. Hat-

„Ich wollte meine Praxiserfahrung mit mehr aktueller Theorie unterstützen. Das Studium bot eine gute Mischung.“

Thorsten Weber, ABB Ltd, Zürich

ten die Studenten früher überwiegend einen Abschluss von der Berufsakademie, haben heute acht von 13 ein Uni-Diplom. Etwa ein Viertel der Teilnehmer wird vom Arbeitgeber unterstützt. Zwar wurden die Studiengebühren erhöht, mit 8.900 Euro ist das Programm aber immer noch ein Schnäppchen im Vergleich zu den Konkurrenzangeboten. Die Stärke des Programms sieht Professor Fischer in der anwendungsorientierten, aber dennoch fundierten theoretischen Ausbildung. So wurde erst vor Kurzem an der Hochschule das TDS Institut für Personalforschung gegründet, das von dem HR-Software-Anbieter TDS für drei Jahre mit 250.000 Euro unterstützt wird. Dort befasse man sich derzeit mit der

Evaluation von Weiterbildungskonzepten und dem Thema Nachhaltigkeit im HR-Management, erklärt Fischer, der auch Direktor des Instituts ist. „Da geht es um die Frage, welche Rolle HR einnehmen kann, damit ein Unternehmen nachhaltiger werden kann.“

„Sattelbergers Master“ startete 2011 in München

Während man in Pforzheim auf eine langjährige Erfahrung zurückblickt, ist der maßgeblich von Telekom-Personalvorstand Thomas Sattelberger vorangetriebene „Executive Master für Human Resource Management“ nach mehreren erfolglosen Anläufen im vergangenen Jahr erstmals an der Fakultät für Betriebswirtschaft der Ludwig-Maximilians-Universität in München gestartet. Kooperationspartner sind die HR Alliance und das Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft. Im ersten Jahrgang gibt es 13 Teilnehmer. Neun davon stammen aus DAX-Konzernen, vier aus dem bayerischen Mittelstand. Bis auf einen bekommen alle Teilnehmer zumindest eine Teilförderung von ihrem Arbeitgeber (Studiengebühren 28.500 Euro). Im zweiten Jahrgang erwarte man Ähnliches, erklärt Professor

Ingo Weller, akademischer Leiter des Studiengangs. Neun der 13 Teilnehmer haben mehr als sechs Jahre Berufserfahrung, zehn sind Frauen. Für den zweiten Durchgang gab es 24 Bewerbungen, eine Zulassung sei allerdings noch nicht erfolgt. Praxisnähe soll durch sogenannte Tandem-Partner aus der Industrie gesichert werden, darunter sind auch einige Berater. „Wir sind noch immer davon überzeugt, dass wir mit dem Tandem-Partner-Konzept sowie mit der Vielfalt hochklassiger Dozenten ein hervorragendes Produkt anbieten“, so Professor Weller. Internationale Studienteile sind nach wie vor nicht vorgesehen, es sollen aber ausländische Dozenten in den Unterricht eingebunden werden. →

→ Im Herbst will auch die Quadriga Hochschule Berlin mit einem MBA Human Resources & Leadership starten. Der zweijährige, berufsbegleitende Studiengang kostet 26.000 Euro und setzt sich aus zwei Teilen zusammen. Im ersten Jahr nehmen die Studenten am General-Management-Programm der ESCP Europe in Berlin teil. Die Spezialisierung in HR übernimmt dann die Quadriga Hochschule im zweiten Jahr.

Einen neuen MBA-Abschluss in HR gibt es jetzt in Berlin

Start des Programms an der Quadriga ist daher erst 2013. Bis dahin wolle man auch zwei neue Professoren für den HR-Bereich gewinnen. Bisher war die private Hochschule auf den Schwerpunkt Kommunikation und PR fokussiert. Allerdings gehört sie zum Imperium von Rudolf Hetzel und dessen Firma Helios Media, die wiederum hinter dem Bundesverband für Personalmanager (BPM) steht. Entstanden sei der Studiengang aus der Überlegung heraus, dass HR und Kommunikation immer mehr zusammenspielen, erklärt Professor Thomas Armbrüster, einer der derzeit vier Professoren der Quadriga Hochschule und zuständig für den HR-Bereich.

Für einen MBA-Abschluss habe man sich aufgrund einer Marktanalyse entschieden. „Wir glauben, dass wir beim MBA im HR-Bereich keine starke Konkurrenz haben“, sagt Armbrüster. Zudem habe sich der BPM schon seit vielen Jahren einen MBA in HR gewünscht. Zum Start strebe man 20 Teilnehmer an. Die Chancen für den neuen HR-Master in Deutschland hält Armbrüster für gut bis sehr gut: „Wir glauben, dass wir andere Anbieter in Lehrqualität und Aktualität überbieten können.“

Wer Wert auf eine Ausbildung mit dem Fokus auf internationales HR-Management legt, der muss weiter ins Ausland gehen. Interessant sind hier vor allem die Master-Studiengänge der britischen Cranfield School of Management und der italienischen SDA Bocconi School of Management. Beide Business Schools gehören zu den international führenden Managerschulen. An der Cranfield School of Management gibt es seit 2005 einen

„MSc in International Human Resource Management“. Konzipiert wurde der Studiengang von dem Deutschen Michael Dickmann. Anlass waren die Probleme internationaler Konzerne bei der Besetzung von Senior-Positionen in HR. So beherrsche ein MBA zwar die betriebswirtschaftlichen Themen, verstehe aber meist zu wenig von HR. Einem erfahrenen Personalmanager wiederum fehle oft das betriebswirtschaftliche Verständnis. Etwa zwei Drittel der Kurse des Master of Science befassen sich mit internationaler HR und Organisationspsychologie, ein Drittel mit den klassischen MBA-Fächern wie Marketing, Finanzierung und Rechnungswesen. Großer Wert wird auch auf Leadership gelegt.

Dazu gehören nicht nur verschiedene Persönlichkeitstests, sondern auch Rollenspiele mit Schauspielern und Reflexionsrunden in den Lerngruppen. „Wir haben entweder HR-Direktoren in mittelgroßen Unternehmen oder bei Konzernen eine Stufe darunter“, sagt Dickmann, Professor für Internationales HRM und Direktor des Programms. Das Durchschnittsalter liegt bei 35 Jahren. Zu den Firmen, die ihre Personalmanager nach Cranfield schicken, gehören die City Group, Rolls Royce, Heineken, Timberland, Amgen und GE Health, aber auch die UN oder die britische Regierung. Bemerkenswert ist vor allem die hohe kulturelle Diversität. So kommen die derzeit 19 Teilnehmer aus zwölf Ländern, darunter zum Beispiel Brasilien, Nigeria, Südkorea, Polen und Kanada.

Das zweijährige Studium (Studiengebühren 15.000 britische Pfund) umfasst vier einwöchige Präsenzphasen pro Jahr in Cranfield. Neu ist ein Modul „Ethik und Corporate Social Responsibility (CSR) in Kooperation mit dem Center for CSR der Business School. „Unser Ansatz ist es, die verschiedenen Phasen von CSR zu betrachten“, erklärt Dickmann. Das beginne bei reinen PR-Aktivitäten und führe bis zur Integration von CSR in den Kern der Organisation.

Hier gibt es ganz explizit die US-Perspektive

Eine europäisch-amerikanische Perspektive bekommen die Teilnehmer beim



Foto: Bocconi

„Executive Master in Strategic Human Resource Management“ an der SDA Bocconi School of Management in Mailand. Denn das Executive-Master-Programm (die Studiengebühren liegen derzeit übrigens, bei 33.000 Euro.) ist eine Kooperation zwischen der italienischen Business School und Professoren des „Centers for Advanced Human Resource Studies“ an der bekannten und renommierten amerikanischen Cornell University. Fast die Hälfte der derzeit zwölf Teilnehmer hat mehr als zehn Jahre Berufserfahrung. 27 Prozent sind über 40 Jahre alt und 60 Prozent sind Frauen. Das Programm baue eine Brücke zwischen der Geschäftsstrategie und HR-Systemen und unterstütze Personalmanager, besser mit den kontinuierlichen Marktveränderungen umzugehen, fasst Silvia Bagdadli, Direktorin des HR-Masters, die Vorteile ihres Programms zusammen.

Für Thorsten Weber war die internationale Ausrichtung des Studiums und die internationale Reputation von Bocconi ein wichtiges Auswahlkriterium. „Um international zu arbeiten, kann ich mit einem deutschen Studium doch kaum punkten“, glaubt der 36-jährige, der als Head Group HR Controlling bei ABB Asea Brown Boveri Ltd in Zürich zuständig für Personalkennzahlen und Reporting



Mailand: Die SDA Bocconi School of Management in Mailand hatte Besuch von Wirtschaftsvertretern.

für den globalen HR-Bereich ist. Durch die internationalen Teilnehmer habe er auch tiefere Einblicke bekommen, was im operativen Bereich in anderen Ländern abläuft und konnte ein wertvolles Netzwerk aufbauen. „Ich wollte meine Praxiserfahrung mit mehr aktueller Theorie unterstützen“, sagt Weber, der vorher in einer deutschen ABB-Organisation tätig war und von ABB auch finanziell unterstützt wurde.

Theorie muss am eigenen Arbeitsplatz überprüft werden

Ein weiterer wichtiger Pluspunkt von Bocconi sei die kurze Studiendauer von zehn Monaten mit 36 Präsenztagen in Mailand gewesen. „Das Studium war eine gute Mischung von Theorie, praktischen Aufgaben und Diskussionen“, erzählt der Diplom-Betriebswirt (BA). So gab es vier Assignments, bei denen er die im Studium gelernte Theorie im eigenen Unternehmen überprüfen musste. Beim Thema People Strategy sei es zum Beispiel um die Verknüpfung der Geschäftsstrategie des Unternehmens mit der Personalstrategie gegangen. Weber: „Wenn das nicht stimmt, kann man auch operativ nicht erfolgreich sein.“

Bärbel Schwertfeger ●

FERNSTUDIUM / MASTER OF ARTS

BERUFSBEGLEITEND ZUM MASTERABSCHLUSS



Fernstudium  www.zfuw.de

 HUMAN RESOURCES

- » Personalentwicklung
- » Erwachsenenbildung
- » Schulmanagement
- » Systemische Beratung*
- » Organisationsentwicklung*

*Akkreditierung in Vorbereitung



www.zfuw.de



Berufsbegleitender Master-Studiengang

für Fach- und Führungskräfte im Personalbereich von Wirtschaftsunternehmen und Verwaltungen

Human Resource Management

Sie studieren berufsbegleitend zusammen mit anderen erfahrenen Praktikern und erweitern Ihre Kompetenzen für anspruchsvolle Managementaufgaben im HR-Bereich - auf wissenschaftlichem Niveau und mit engem Bezug zur beruflichen Praxis.



- 15 Module á 2-4 Tagen zu allen Themengebieten moderner Personalarbeit im Kontext von Wirtschaftspsychologie, Wirtschafts- und Rechtswissenschaften
- International anerkannter Abschluss Master of Arts innerhalb von 4 Semestern
- Effektives Lernen im Wechsel von interaktiven Vorlesungen, Workshops und Verhaltenstrainings
- Spezifisches Vertiefungsangebot für Studierende aus dem öffentlichen Sektor

nächster **Studienstart:** 19.09.2012 in Bochum

weitere Infos unter:
www.akademie.rub.de

AKADEMIE DER RUHR-UNIVERSITÄT

Akademie der Ruhr-Universität
Corinna Kaesler
Universitätsstr. 142
44799 Bochum
Telefon 0234 32-24605
Email info@akademie.rub.de

RUHR
UNIVERSITÄT
BOCHUM

RUB

Durchblick bei den Software-Produkten

HINTERGRUND. Personalentwicklung ist eines der breitesten Aufgabenfelder für Personalierer. Viele Software-Lösungen können dabei unterstützen. Aber die Fülle unterschiedlichster Werkzeuge ist nur schwer überschaubar. Wir ordnen die Angebote für Sie.

Wie viele Personalentwicklungsmaßnahmen mithilfe von Software unterstützt werden, hängt stark von der Größe und dem Tätigkeitsschwerpunkt des Unternehmens ab. In den vergangenen Jahren hat sich Personalentwicklung vor allem durch das Aufkommen von Talentmanagement-Software massiv verändert. Während bis dahin das Gros der Anbieter von Personal-Software-Lösungen die Kunden mit ihren Programmen für Seminarverwaltung, Weiterbildungsmanagement, Recruiting und Ähnlichem (als Bestandteile ihrer Komplettlösungen) bedienten, haben Talentmanagementanbieter mittlerweile den Markt der Personalentwicklungs-Software in weiten Teilen durchdrungen. Nicht zuletzt, weil ihre modularen Lösungen speziell auf nahezu alle Bedürfnisse der Personalentwicklung abgestimmt sind und weil sie diese als „Software as a Service“ (SaaS) anbieten.

Erste Entscheidung: „Best of Breed“ oder eine „Suite“?

Grundsätzlich stellt sich für Anwender bei der Anschaffung IT-gestützter Personalentwicklungswerkzeuge die Frage, ob eine Suite oder eine Best-of-Breed-Lösung die richtige Wahl ist. Suiten sind beispielsweise komplette ERP-Systeme (Enterprise Resource Planning) oder HR-Lösungen wie sie die Unternehmen SAP, Infor, Oracle oder Sage bereitstellen. In Suiten stehen also alle Standard-HR-Funktionen zur Verfügung, indem sie modular aufgebaut sind. Wenn weiterer Bedarf besteht, lassen sie sich durch zusätzliche Module mit entsprechenden für die Personalent-

wicklung benötigten Funktionen aufrüsten. Ihr Vorteil: Sie stammen von einem Anbieter und decken in ihrem Funktionsumfang meist weite Bereiche sowohl der Personalarbeit als auch der Personalentwicklung ab. Aufgrund ihrer modularen Konzeption sind alle Einzelmodule nahtlos aufeinander abgestimmt – das heißt: Individuelle und oft zeitaufwendige und kostenintensive Anpassungen sind nicht erforderlich.


Bei einer Best-of-Breed-Lösung entscheiden Sie sich für einen Anbieter, der sich explizit auf Software für das Weiterbildungsmanagement, Potenzialanalyse, Bildungs-Controlling oder andere Teilaufgabenbereiche der Personalentwicklung spezialisiert hat. Für jeden Teilaufgabenbereich können Sie sich für die Lösung eines jeweils anderen Anbieters entscheiden.

Ihr Vorteil: Best-of-Breed-Lösungen verfügen meist über detailliertere Funktionalitäten in den einzelnen Einsatzbereichen, und in der Regel lassen sie sich nach Wunsch an individuelle Ansprüche des Kunden anpassen.

Ihr Nachteil: Sie müssen über spezielle Schnittstellen an ein im Unternehmen bereits existierendes Personalmanagementsystem oder ERP-System angekoppelt und mit anderen Teillösungen verbunden werden. Das verursacht zusätzliche Kosten.

Immer gegeben: Workflow-Steuerung inklusive

Alle gängigen Personalentwicklungslösungen verfügen über eine interne Workflow-Steuerung inklusive IT-gestützter



Software. Viele Bereiche der Personalentwicklung lassen sich mithilfe von Softwareprodukten einfacher bearbeiten. Jedoch braucht es einen guten Überblick über die zahlreichen Angebote.



Genehmigungsverfahren. Das heißt: Der Mitarbeiter wird per Software entlang der einzelnen aufeinander aufbauenden, IT-gestützten Personalentwicklungsaktivitäten gelenkt – unabhängig davon, ob es sich um eine Suite, ein Talentmanagementsystem oder eine Einzellösung im Personalentwicklungsumfeld handelt. Per Zugriffssteuerung erhalten nur Berechtigte Einsicht und Änderungsmöglichkeiten.

Ein Beispiel: Die im Zielvereinbarungsgespräch definierten Ziele werden in der Software, beispielsweise in einem Talentmanagementsystem, festgehalten. Der Mitarbeiter kann sie über ein Portal einsehen, sich beispielsweise die für seine persönliche Zielerreichung erforderlichen Seminare auswählen und vom Linienvorgesetzten über einen IT-gesteuerten Prozess genehmigen lassen. Überschreiten die Weiterbildungskosten einen bestimmten Rahmen, kann der Antrag automatisch an den nächsthöheren Vorgesetzten zur Freigabe weitergeleitet werden. Die zwischenzeitlich erreichten Ziele werden in der Software abgelegt und mit den vereinbarten Zielen automatisiert abgeglichen. Beim nächsten Mitarbeitergespräch steht dann die gesamte Entwicklungshistorie per Knopfdruck zur Verfügung.

Noch interessanter: Über integrierte Social-Media-Funktionen können Mitarbeiter sich im Internet für sie interessante Seminare und andere Weiterbildungsmaßnahmen aussuchen, diese intern in einem Chat-Forum mit anderen Kollegen diskutieren und per Link auf die Veranstaltung verweisen. Gleichzeitig kann der Vorgesetzte per E-Mail über diese Veranstaltung und den Wunsch der Aufnahme in den Seminkatalog informiert werden. Dieser kann seinerseits ebenfalls im System den neuen Lehrgang ins Seminarprogramm aufnehmen und dort freigeben.

Synergien zu anderen Systemen schaffen Überblick

Personalarbeit sollte holistisch, also ganzheitlich sein. Aufgrund der Einbettung der Personalentwicklungssysteme in den Gesamtkontext der IT-gestützten Personalarbeit ergeben sich auf diese Weise für Personaler weitere Synergien, die in die Personalentwicklung einfließen können –

und auch sollten. Beispielsweise können Daten aus der Zeiterfassung, der Zutrittskontrolle oder Personaleinsatzplanungsdaten in den Abgleich mit Zielvereinbarungen einfließen. Ebenso können andere HR-relevante Daten, beispielsweise aus der Entgeltabrechnung in Kombination mit Kosten, die für Weiterbildungsmaßnahmen anfallen, in Berechnungen im Bildungs-Controlling berücksichtigt werden. Entsprechend aufbereitet können sie – wiederum in Kombination mit anderen personalbezogenen Leistungskennzahlen – zur verbesserten Steuerung der Personalentwicklung beitragen. Zur besseren Übersicht lassen sich diese Berechnungen in Reports ausgeben oder anschaulich in einem Cockpit darstellen und per Mausklick zusätzliche Was-wäre-wenn-Szenarien berechnen.

Unterschiedliche Namen, gleiche Funktionen

Personalentwicklung funktioniert – in seinen unterschiedlichen Facetten – stets nach einer bestimmten Vorgehensweise. Um sich vom Wettbewerb abzuheben, lassen sich Software-Hersteller nicht selten wohlklingende Begriffe für ihre Lösungen einfallen, auch wenn sich hinter unterschiedlichen Begriffen die gleichen oder dieselben Funktionalitäten verbergen. Selbst der Begriff „Personalentwicklung“ kann einmal übergreifend und ein anderes Mal für sehr unterschiedliche Aufgaben genutzt werden.

Im Rahmen der Einteilung der IT-gestützten Personalentwicklungswerkzeuge kristallisieren sich vier bestimmte Hauptkategorien heraus:

- Personalmanagementsysteme (PMS),
- Talentmanagementsysteme (TMS),
- Learning-Managementsysteme (LMS) sowie
- Einzellösungen, in denen auch Wissensmanagement, Bildungs-Controlling und ähnliche Personalentwicklungswerkzeuge enthalten sind.

PMS: Sie stehen für den ganzheitlichen Ansatz

Personalmanagementsysteme beinhalten neben ihren Grundfunktionalitäten zusätzlich Module für verschiedene Ak- →

→ tivitäten im Personalentwicklungsumfeld (siehe Tabelle auf Seite 39). Anbieter sind beispielsweise SAP, Oracle, Sage, P&I, Infor, Persis, Perbit, HS, Hansalog und viele weitere.

Der Vorteil dieser Systeme ist deren ganzheitlicher Ansatz, denn die Funktionalitäten der gesamten Personalarbeit sind in einem System vereint – ohne gegebenenfalls lästige Medienbrüche oder umständliche Verfahren des Datentransfers zwischen einzelnen Lösungen und der Verknüpfung beliebiger im Personalbereich anfallender Daten. Wie bereits an anderer Stelle erwähnt, sind die Personalentwicklungsfunktionalitaten dieser Lösungen nicht so detailliert wie die in Talentmanagementlosungen.

TMS: Den umfassenden Ansatz der Software nutzen

Die umfassendsten Funktionalitäten zur Personalentwicklung enthalten die Talentmanagementsysteme. Neben typischen Personalentwicklungsmodulen enthalten diese Lösungen heute auch Recruiting- und Bewerbermanagement sowie Learning-Managementfunktionalitaten (LMS) sowie Web-2.0- und Social-Media-

Funktionen (siehe Tabelle auf Seite 39). Die heute geläufigsten und leistungsfähigsten Systeme werden alle als „Software as a Service“- (SaaS) oder Cloud-Lösung angeboten. Bei SaaS-Lösungen wird die Software bei dem externen Dienstleister betrieben. Der Kunde nutzt nur den Service über einen Web-Browser ohne die IT-Infrastruktur im eigenen Haus einrichten zu müssen. Da auf diese Weise Einrichtungs- und Wartungskosten zum Teil entfallen, ist eine SaaS-Lösung kostengünstiger als die Installation der Software im Unternehmen. Bei Cloud-Lösungen wird die Software nicht im Rechenzentrum des Dienstleisters, sondern kostengünstiger in einer „Datenwolke“ im Internet betrieben.

Der zunehmende Einsatz der SaaS-Technologien dürfte das Ungleichgewicht in der Personalentwicklung zwischen mittelständischen Unternehmen und großen Konzernen zugunsten der kleineren Unternehmen wettmachen, da diese Lösungen hochflexible Kosten- und Nutzenstrukturen aufweisen.

Zu den bekanntesten Anbietern von TMS-Lösungen zählen die Hersteller Cornerstone On Demand, Lumesse, Success Factors (jetzt SAP), Taleo und Umantis.

ber entsprechende Schnittstellen ziehen diese Lösungen beispielsweise personalrelevante Informationen aus bestehenden HR-Systemen, der Datenaustausch erfolgt über gängige Schnittstellen.

Der große Vorteil solcher Systeme ist deren starke workflow-orientierte, funktionale Verzahnung der einzelnen Komponenten, die sicherstellt, dass der gesamte Personalentwicklungsprozess stets in der richtigen Abfolge läuft und dass alle Module jeweils die aktuellsten Personalinformationen enthalten.

LMS: Organisatorischer Ansatz mit Web-2.0-Komponenten

Neben organisatorischen Funktionen verfügen die meisten LMS-Systeme über die für professionelles Learning-Management erforderlichen Module beziehungsweise Funktionen (siehe Tabelle auf Seite 39). Neuerdings besteht über Web-2.0-Komponenten auch die Möglichkeit der Einbindung von Tutorials im Web und von Open Educational Resources (OER: Offene, für jedermann erhältliche Lerninhalte, die in Communities zur Verfügung gestellt werden). Hier sind entsprechende interaktive Kommunikationsmöglichkeiten inklusive.

Tipps zur Auswahl der Software-Lösung

Kurz-Check. Um sich für ein IT-gestütztes Personalentwicklungswerkzeug zu entscheiden, sollten Sie folgende Fragen vorab für Ihr Unternehmen beantworten.

- Was genau soll mit den Werkzeugen unterstützt werden? Wollen Sie beispielsweise nur Seminare managen, die Weiterbildung verwalten, Ziele vereinbaren? Tipp: Dann sind ein PMS oder Einzellösungen interessant.
- Sollen umfassende Personalentwicklungsmaßnahmen durchgeführt werden? Tipp: Dann eher ein TMS.
- Kann eine Talentmanagementlosung alle ihre Anforderungen abdecken? Tipp: Sonst Einzellösungen nutzen.
- Haben Sie ganz spezielle Anforderungen an einzelne Personalentwicklungsfunktionalitaten? Tipp: Dann eher auf ein Best-of-Breed-System setzen.
- Denken Sie bei der Anschaffung an Investitions- und Technologiesicherheit. Das heißt: Überprüfen Sie, ob die Lösungen des Anbieters stets den neusten technologischen Erkenntnissen entsprechen.
- Muss die Personalentwicklungslosung eine hohe Anzahl von Auendienstlern und mobil tätigen Mitarbeitern erreichen können? Tipp: Dann sollten Web-Funktionalitäten und Apps enthalten sein.
- Sind viele jüngere Arbeitnehmer in Ihrem Unternehmen beschäftigt? Tipp: Dann sollten Sie an eine Lösung denken, die Web-2.0- und Social-Media-Funktionalitäten beinhaltet.
- Benötigen Sie hohe Flexibilität im Hinblick auf die Skalierbarkeit der Lösung oder die Investitionen? Tipp: Prüfen Sie eine SaaS-Lösung.
- Erlauben die Corporate-Governance-Vorschriften den Einsatz von Cloud- beziehungsweise SaaS-Lösungen? Tipp: Unbedingt vorab klären.
- Und zuletzt: Lassen Sie sich Referenzen von den Anbietern geben, die Sie selbst befragen können.

Bekannte kommerzielle LMS-Anbieter sind zum Beispiel imc AG, Saarbrücken, time4you GmbH, Karlsruhe, bit media e-Learning solution Deutschland GmbH, Köln, saba Software GmbH, München, VIWIS GmbH, München, und die SAP AG, Walldorf. Einige Anbieter haben erkannt, dass Learning-Management mit Talentmanagement verbunden ist und bieten ergänzend Talentmanagementfunktionen an. Open-Source-Lösungen wie Moodle oder Illias sind ebenfalls weit verbreitete LMS-Lösungen. Die Software ist kostenlos und bei der Integration und Anpassung helfen spezialisierte Dienstleister.

Einzellösungen bieten passende Zusatzfunktionen

Nicht alle software-gestützten Personalentwicklungsinstrumente lassen sich in die zuvor beschriebenen Kategorien einordnen. Beispielsweise kann auch Wissensmanagement ein leistungsfähiges Werkzeug im Rahmen der Personalentwicklung sein. Denn gerade das „Gehirn“ des Unternehmens eignet sich hervorragend als wertvoller Grundstock zur Wissensvermittlung. Auch Bildungscontrolling ist ein zentraler Bestand-

teil der Personalentwicklung, wird aber selten in LMS oder TMS, eher schon als integrierter Bestandteil von PMS angeboten. Eignungsdiagnostische Instrumente werden heute häufig bereits online für Bewerber zur Verfügung gestellt, ebenso Werkzeuge zur Potenzialanalyse.

Vorsicht: Den Datenschutz in der „Cloud“ beachten

Neue Technologien, vor allem die Diskussionen um Cloud und Mobile Computing, geben der Nutzungsvielfalt auch von Personalentwicklungs-Software immer wieder neue Spielräume. Allerdings warnen Datenschützer im Zusammenhang mit Cloud-Lösungen derzeit vor dem möglichen Zugriff von US-amerikanischen Behörden auf die in der Cloud abgelegten Daten. Vor dem Hintergrund, dass es sich um besonders schutzwürdige Personaldaten handelt, ist dies natürlich ein wichtiges Thema, das auch bei der Wahl des Software-Anbieters eine Rolle spielen kann. In diesem Zusammenhang wichtig und erwähnenswert: Der einzige international tätige Talentmanagement-Software-Anbieter, der den Schutz vor dem Zugriff durch US-Behörden für die Daten seiner

europäischen Kunden garantiert, ist das Schweizer Unternehmen Umantis.

Fazit: Leicht integrierbar und auch mobil erreichbar

Für alle genannten Anwendungen gilt, dass sie mit vergleichsweise geringem Aufwand in eine bestehende IT-Infrastruktur integrierbar beziehungsweise aktivierbar sind. Aufgrund der zunehmenden Mobilität der Mitarbeiter stellen viele Anbieter mittels Webtechnologie oder Apps auf mobilen Endgeräten den Passwort-geschütztem Zugriff auf ihre Lösungen zur Verfügung.

Der besondere Nutzen: Die Mitarbeiter können hochflexibel und ortsunabhängig jederzeit auf die Lösungen zugreifen. Mittlerweile gibt es bereits über 30.000 Lern-Apps für Smartphones und Tablet-PCs, wobei die meisten davon allerdings noch im schulischen und universitären Bereich zum Einsatz kommen. Ein weiterer Grund für den Erfolg dieser Funktionen: Auch die vereinfachte Nutzung der Software durch völlig neu konzeptionierte Benutzeroberflächen ist für den Anwender ein großer Pluspunkt.

Ulli Pesch ●

Software-Lösungen für die Personalentwicklung

Übersicht. Welche Funktionen in den einzelnen Software-Typen enthalten sind.

Anbieter	Personalmanagementsysteme	Talentmanagementsysteme	Learning-Managementsysteme	Einzellösungen
Standard-funktionen/-module	<ul style="list-style-type: none"> Personaladministration Reisekosten Controlling Weiterbildung Seminarmanagement Bewerbermanagement Urlaub/Fehlzeiten Analyse/Reporting 	<ul style="list-style-type: none"> Onboarding Karriere-/Entwicklungsplanung Skill-/Kompetenzmanagement Zielvereinbarungsmanagement Mitarbeiterprofile 360°-Feedback Performance Management Vergütungsmanagement Alumni-/Nachfolgemanagement Analyse und Reporting SaaS/Cloud 	<ul style="list-style-type: none"> Rollen Nutzergruppen Dokumentenverwaltung Kurs- und Prüfungsverwaltung Inhalte- und Kapazitätsmanagement Authoring-Funktionen Evaluierungsfunktionen Compliance Seminarmanagement Analyse und Reporting 	<ul style="list-style-type: none"> Wissensmanagement Eignungsdiagnostik Bildungs-Controlling Potenzialanalyse Dashboards Analyse und Reporting
Optionale Module	<ul style="list-style-type: none"> Entgelt Zeitwirtschaft Personaleinsatzplanung Zutritt Zielvereinbarungen Mitarbeiterportal Social Media Web-2.0-Werkzeuge SaaS/Cloud Mobile (Apps/Web-Zugriff) 	<ul style="list-style-type: none"> Learning-Management Social Media Web-2.0-Werkzeuge Recruiting Bewerbermanagement Compliance Ehemaligen-Management Mobile (Apps/Web-Zugriff) 	<ul style="list-style-type: none"> Virtual Classrooms Web-2.0-Werkzeuge Web Tutorials Social Media Einbindung von Open Educational Resources (OER) Micro-Learning Lernportale SaaS/Cloud Mobile (Apps/Web-Zugriff) 	<ul style="list-style-type: none"> Web-2.0-Werkzeuge SaaS/Cloud Mobile (Apps/Web-Zugriff) Portaltechnik

Coaching? Training? Organisationsentwicklung?

CHAOS DER BEGRIFFE. Mit dem Coaching- und Beratungsboom der letzten Jahre kam Unordnung in die Welt der gängigen Beratungsformate. Überschriften wie „Coaching beginnt, wo Training nicht wirkt“ oder „Supervision ist beliebtestes Trainingsformat“ drücken aus, welches Durcheinander bei der Benennung von Konzepten herrscht. Coaching-Experte Thomas Bachmann, Berlin, klärt auf.



Foto: Rafal Olechowski / shutterstock.de

Coaching-Mashup (englisch für Verknüpfung): Die Auflistung bestehender Begriffe führt leider nicht zu mehr Durchblick.

In einigen Unternehmen wird gerne jemand zum Coaching geschickt, an dem man „schon alles versucht“ hat, Organisationskonflikte sollen mithilfe eines „Kommunikationsseminars“ gelöst werden, den Führungskräften soll in einem Training „Rollenbewusstsein beigebracht“ werden und natürlich glaubt man, mangelhafte Führungskultur mit einem „Motivationsseminar“ kompensieren zu können. Die Personaler wissen es oft einfach nicht besser, und die Trainer und Coaches freuen sich über den Auftrag und haben nicht das Wissen oder den Mut, solche naiven Anfragen von Auftraggebern in einem Auftragsklärungsgespräch in sinnvolle Beratungsangebote umzuwandeln. Was könnte Nachfragern aus Organisationen sowie Trainern, Coaches und Beratern helfen, für die jeweiligen Fragestellungen das richtige Beratungsformat zu finden?

Die Koppelung von Person und Organisation

Ein Blick in die systemische Organisationstheorie kann uns helfen: Organisationen (große, abstrakte Gebilde, die aus Kommunikation bestehen und Entscheidungen produzieren) gehen mit psychischen Systemen, den Menschen, einen Pakt ein. Vermittelt durch die Personen, kann die Organisation ihre Kommunikation betreiben und entscheiden, die Umwelt beobachten und arbeitsteilig produzieren. Die Menschen können mithilfe der Organisationen ihre Bedürfnisse befriedigen, nämlich in Form von Geld, Anerkennung oder Selbstverwirklichung. Menschen und Organisationen brauchen einander also wechselseitig. Dabei erfolgt die Koppelung der Personen an die Organisation, vermittelt durch die Rolle, welche die Organisation jeweils durch Verhaltenserwartungen definiert und die die Person ausfüllen soll.

Stellt man diese Beziehung zwischen Organisation, Rolle und Person in Form eines Dreiecks dar, werden die Beziehungen zwischen diesen drei Elementen deutlich. Jedes Element hat spezifische Charakteristika und Beziehungen zu den anderen beiden Elementen: Beginnen wir mit der Organisation: Organisationen lassen sich durch Konstrukte wie Ziele,

Zweck und Strategien, Hierarchie, Macht, Strukturen, Programme und Routinen sowie durch die Organisationskultur beschreiben. Um all dies auszubilden oder zu können, definieren Organisationen Rollen, die an die Position und die damit verbundenen Aufgaben der jeweiligen „Rollenträger“ gebunden sind.

Rollen sind teilweise durch die Position (zum Beispiel die Führungsrolle) oder die Aufgabe (zum Beispiel Firmenkundenvertrieb) beschrieben, enthalten aber zusätzlich noch ein Set von Verhaltenserwartungen, die sich aus spezifischen Anforderungen, unausgesprochenen Übereinkünften oder expliziten Erwartungen zusammensetzen (zum Beispiel Vorbild sein). Die Rollen werden von Personen mit Kommunikation und Verhaltensweisen „ausgefüllt“. Die Personen ihrerseits bringen dazu bestimmte Erfahrungen, Wissen und Fähigkeiten sowie Bedürfnisse, Werte und Einstellungen mit in die Organisation und nehmen damit entsprechende individuelle Redefinitionen von Rollen und Aufgaben vor.

Konflikte zwischen Organisation, Rolle und Person

Wenn in unserem Dreieck aus Organisation, Rolle und Person alle Beziehungen in einem harmonischen Zusammenspiel wirken, besteht kein Handlungsbedarf. Die Personen können ihre Bedürfnisse durch die Zugehörigkeit zur Organisation befriedigen und haben die nötige Motivation und die Kompetenzen, die Rollenerwartungen zu erfüllen. Die Rollen wiederum sind von der Organisation widerspruchsfrei definiert und werden durch entsprechende Strukturen und Prozesse im Einklang mit Zielen und Strategien unterstützt. Wir alle wissen, dass das nur selten der Fall ist. Meistens sind alle drei Kanten unseres Dreiecks Quellen zahlreicher Konflikte. Betrachten wir die Beziehungen im Einzelnen:

a) Person / Organisation: Bei Konflikten zwischen Person und Organisation, handelt es sich meist um Identifikationskonflikte oder Anreiz-Beitrags-Ungleichgewichte. Die Personen können sich nicht (mehr) mit ihrer Organisation und deren Zielen identifizieren, sie können zum Beispiel ihre Bedürfnisse nach Anerkennung

und Selbstverwirklichung nicht mehr befriedigen. Dies hat Auswirkung auf die Ausgestaltung der Rolle durch die Personen. Ist die Identifikation mit der Organisation beeinträchtigt, kann auch keine umfassende Rollenübernahme durch die Person erfolgen. Die Person ist somit auch mit den Rollenerwartungen durch die Organisation im Konflikt.

b) Organisation / Rolle: Konflikte zwischen Organisation und Rolle liegen vor allem dann vor, wenn die Rollenerwartungen durch die Organisation nicht gut definiert sind, sich ständig ändern beziehungsweise formale und informelle Erwartungen sich stark widersprechen. Die Beziehung zwischen Organisation und Rolle wird stark durch die jeweilige Organisationskultur geprägt, aber auch unklare Strukturen, Verantwortlichkeiten und Schnittstellen führen hier zu Konflikten. Die Organisation liegt dann automatisch mit ihren Mitgliedern im Konflikt, da sie diesen permanent misstraut und versucht, durch Kontrolle und Regelungen oder durch scheinheilige Aktivitäten deren Loyalität zurückzugewinnen.

c) Rolle / Person: Konflikte zwischen Rolle und Person liegen vor, wenn die Personen aufgrund ihrer Kompetenzen (Wissen, Fähigkeiten und Ressourcen) nicht in der Lage sind (Können) oder durch den Konflikt mit der Organisation nicht bereit sind (Wollen), die Rollenerwartungen zu erfüllen.

Training, Coaching und auch Beratung

Für die Ecken unseres Dreiecks haben sich im Laufe der Jahre unterschiedliche Interventions- beziehungsweise Beratungsformate herausgebildet, die jeweils einen anderen Fokus setzen und die damit verbundenen spezifischen Konflikte bearbeiten.

Im Coaching steht die Person im Fokus und es wird ihr Verhältnis zur Organisation (Identifikation, Karriere, Position ...) und die Ausgestaltung der Rollenerwartungen (Führungskraft, Projektleiter, Vertriebsmitarbeiter ...) bearbeitet. Im Coaching haben Personen damit die Möglichkeit, ihre Beziehung zu ihrer Organisation und zu den Rollenanforderungen in ihrer Position reflexiv und vertraulich zu bear- →

→ beiten und Möglichkeiten der Adaptation beziehungsweise der Veränderung zu entwickeln.

Training setzt an der Rolle an und erarbeitet oder übt Kommunikation und Verhalten (Mitarbeitergespräche führen, Leitung von Meetings, Präsentation ...), welches den Rollenerwartungen der Organisation entspricht und die persönlichen Ressourcen durch Einstellungslernen und Verhaltensübungen aktiviert und entwickelt. Das im Angloamerikanischen verbreitete Wort „Skill-Training“ ist hier sehr treffend. Wichtigste Lernquelle im Training ist die Gruppe. Über soziales Lernen, nämlich durch Feedback, Modelllernen und Reflexion, können Personen Rollenverhalten von anderen übernehmen, selbst Sicherheit gewinnen beziehungsweise das Gelernte kognitiv mit den anderen zusammen durcharbeiten.

Beratung (Organisationsberatung, Organisationsentwicklung) setzt an der Organisation an und bearbeitet Ziele, Strategien, Strukturen, Prozesse und Kultur und somit mehr oder weniger auch das Verhältnis der Organisation zu den Personen und die Erwartungen an die Rollen, vermittelt über die Aufgaben und Positionen.

Andere Konzepte, wie zum Beispiel die Moderation von Workshops oder die Großgruppenverfahren, können innerhalb von Organisationsentwicklung für bestimmte Fragestellungen genutzt werden und stellen somit Methoden und keine Beratungsformate dar. Supervision und Team-Coaching beziehungsweise Teamentwicklung stellen spezielle Beratungsformate dar. Die Supervision ist in ihrer ursprünglichen Form als Unterstützungsformat (nicht-)professioneller Helfer vor allem als Fallsupervision bekannt. In der modernen Form als Leitungs- oder Teamsupervision ist sie im Wesentlichen gleichzusetzen mit Führungs- beziehungsweise Team-Coaching, hat jedoch ihr Anwendungsfeld eher im Non-Profit-Bereich. Team-Coaching beziehungsweise Teamentwicklung bezieht sich sowohl auf die Organisation als auch auf die Personen und die Rollen im Team und bewegt sich somit als Mischform zwischen Coaching, Training und Organisationsentwicklung. Ein anderes weites Feld für Beratung stellt die Klärung oder Bearbeitung von Kon-

flikten in Organisationen dar. Hier kommen spezielle Methoden wie Mediation oder Konfliktmoderation zum Einsatz, die nicht mit anderen Beratungsformaten vermischt werden dürfen.

Beratungsformate wirksam wählen

Aus diesen vorangegangenen Überlegungen werden nun die folgenden Aspekte deutlich:

1. Training, Coaching und Organisationsentwicklung fokussieren mit ihren Ansätzen, Modellen und Methoden jeweils verschiedene Elemente des „Organisation-Rolle-Person“-Systems. Bei der Entscheidung für das „richtige“ Format muss also analysiert werden, welche Konfliktfelder bearbeitet beziehungsweise entwickelt werden sollen und können.

2. Die Wirksamkeit aller drei Formate hängt davon ab, welche Konflikte zwischen den drei Elementen (Organisation, Rolle, Person) bestehen. Kurz gesagt: Mit Coaching oder Training kann man keine Organisation entwickeln, mit Training oder OE-Projekten keine Identifikation

beziehungsweise Rollenübernahme wieder herstellen und mit Coaching und OE-Projekten kein Rollenverhalten und keine Kompetenzen erarbeiten und ausbauen.

3. Natürlich müssen diese Beratungsformate nicht immer in „Reinform“ vorkommen: Coaching und Training sollte zum Beispiel in OE-Projekten zum Einsatz kommen, um Führungskräfte bei Veränderungsprozessen und den damit verbundenen Rollenveränderungen zu begleiten und beim Kompetenzerwerb zu unterstützen. Im Training kann man mit Elementen oder Übungen aus dem Coaching arbeiten, um das Rollenbewusstsein der Teilnehmer gezielt zu stärken, und umgekehrt kann man im Coaching auch mit Trainingselementen, zum Beispiel in Form von Rollenspielen arbeiten. Wichtig ist nur, dass man weiß, was man gerade tut, und dass man alle drei Formate fachlich und methodisch auch bedienen kann.

4. Für die Auftragsklärung im Vorfeld ist es wichtig, herauszuarbeiten, was das jeweilige Format leisten kann, um die Erwartungen der Auftraggebers beziehungsweise der Teilnehmer zu kanalisieren. So wird zum Beispiel ein Training als einzelne Maßnahme kaum nachhaltig wirken, wenn die Teilnehmer mit ihrer Organisation unzufrieden sind und die an sie gestellten Rollenanforderungen nicht akzeptieren oder die Rollen nicht ausfüllen können, weil die Organisationsstrukturen sie daran hindern.

Was können Trainer nun tun, wenn die Teilnehmer unzufrieden im Seminar sitzen und der Trainer das Gefühl hat, der Lernbedarf liege eher in der Organisation als bei den Teilnehmern? Viele Trainer fahren gut damit, zusammen mit der Gruppe die oben genannten Konflikte zu thematisieren und gemeinsam einen neuen Trainingskontrakt auszuhandeln. Die Anerkennung der Konflikte führt zu einer spürbaren Entlastung der Teilnehmer und macht es möglich, in den Lernkontext einzusteigen. Denn wie man es auch anstellt, es ist immer die Person und nicht die Organisation oder die Rollenerwartungen, die entscheiden, ob etwas gelernt und später auch umgesetzt wird. In diesen Situationen lernen Trainer übrigens oft am meisten – vor allem was die Auftragsklärung im Vorfeld betrifft.

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 Coaching-Tags.

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

„Reflexion von Rollenanforderungen besser unterstützen“

Interview. Maren Fischer-Epe, Bestsellerautorin („Coaching: Miteinander Ziele erreichen“), bietet ab Herbst gemeinsam mit ihren Teamkollegen Martin Reissmann und Robert Siegers eine neuartige Aufbauqualifizierung für erfahrene Coaches an: Übungen mit Supervision zu Coachings, die sich um das Thema „Führung und Führungsrollen“ drehen.

Das Fischer-Epe-Team startet im Herbst 2012 eine ein- einhalbjährige Aufbauqualifizierung für Personalentwickler, Führungskräfte, Trainer und Berater, die bereits eine Grundausbildung als Coach absolviert haben und jetzt ihr Coaching mit Führungskräften weiter professionalisieren wollen. Die Ausbildung (www.fischer-epe.de/fuehrungs-coaching/fuehrungscoaching.php) besteht aus je drei Trainings- und Supervisionseinheiten verteilt über eineinhalb Jahre, die in einer konstanten Gruppe durchlaufen werden. Zu den Hintergründen dieser Innovation sprach „wirtschaft + weiterbildung“ mit Maren Fischer-Epe.

Warum gerade eine Weiterbildung zu Führungsthemen?

Maren Fischer-Epe: Weil da nach unserer Erfahrung ein hoher Bedarf liegt. Wir bekommen zunehmend Anfragen von Unternehmen für Coachings mit Führungskräften, die eine systematische, methodische Bearbeitung erfordern und gleichzeitig einen individuell maßgeschneiderten und persönlichen Lernprozess sicherstellen sollen. Und auch ausgebildete Coaches fragen immer wieder nach Vorgehensmodellen, wie sie die typischen Führungsthemen im begleitenden Coaching systematisch, transfernah und nachhaltig bearbeiten können.

Kann man das nicht besser in einem Führungstraining lernen?

Fischer-Epe: Uns geht es gerade um die Verbindung von Führungswissen mit Vorgehensmöglichkeiten und Prozesskompetenz im Coaching. Wenn diese Verbindung gelingen soll, dann muss der Coach nicht nur gut zuhören und gute Fragen stellen, sondern auch einen Überblick geben und ein systematisches Vorgehen vorschlagen, wie der Coaching-Prozess den Führungsprozess begleiten und unterstützen kann. Das schafft Akzeptanz und gibt Führungskräften die Sicherheit und Orientierung, die sie brauchen, um sich auf einen nicht exakt planbaren persönlichen Lernprozess einzulassen. Ein Coach braucht daher einen Vorrat an Ideen und Vorgehensmodellen, wie er bei der Reflexion von Rollenanforderungen am besten behilflich sein kann, wie Konflikte in und mit der Führungsrolle erkannt und angemessen bearbeitet werden können, wie man im Coaching sinnvoll helfen kann bei der systematischen Strategie-, Mitarbeiter- und Teamentwicklung.

Maren Fischer-Epe, Hamburg



Aber zu jedem Führungsthema gibt es doch auch eine Vielzahl guter Bücher ...

Fischer-Epe: Unser Anspruch ist, eine Auswahl pragmatischer Vorgehensmodelle zu vermitteln, mit denen die zentralen Führungsanforderungen im Rahmen eines Coachings möglichst einfach bearbeitbar werden. Zu diesen ausgewählten Themen möchten wir den Teilnehmern unsere Erfahrungen aus der eigenen Führungstätigkeit und aus unseren Coachings mit Führungskräften möglichst praxisnah und anschaulich weitergeben – ohne Anspruch auf Vollständigkeit, denn in der Tat wird man zu jedem Führungsthema auf dem Markt zahlreiche gute Bücher und Trainings finden.

Jemandem seine Führungsrolle zu erklären, ist das nicht eher Expertenberatung statt Coaching?

Fischer-Epe: Ein Vorgehensmodell oder methodischer Rahmen ist ja nur die eine Seite. Gleichzeitig muss sich ein guter Coach eben auch flexibel auf den individuellen Lernprozess des Coachee einstellen können. Er muss erfassen können, wann methodischer Input oder Stellungnahmen gebraucht werden und wo er sich mit seiner Expertise zurücknehmen muss. Wo eher eine vertiefende Selbstklärung ermöglicht werden muss oder wo es eher darum geht, im geschützten Raum ein neues Verhalten auszuprobieren und zu üben.

Interview: Martin Pichler ●

Coaching bewährte sich im Krisenjahr 2009

DIPLOMARBEIT. Eine Umfrage bei freiberuflichen Anbietern von Coaching und bei den entsprechenden Einkäufern in den Unternehmen ergab, dass das PE-Instrument Coaching nicht unter der Krise des Jahres 2009 zu leiden hatte. Die Umfrage wurde jetzt als Diplom-Arbeit veröffentlicht.

Wenn Weiterbildungsprofessionals an das Krisenjahr 2009 denken, dann fällt ihnen das Wort „Umsatzeinbruch“ ein. Im August 2009 berichteten 89 Prozent der Mitglieder des Wuppertaler Kreises in ihrer Verbandsumfrage von starken Einbrüchen bei offenen Seminaren, und 66 Prozent meldeten starke Einbrüche bei internen Seminaren. Der Umsatzverlust wurde mit „bis zu 20 Prozent“ eingeschätzt – wobei im Wuppertaler Kreis nur die großen Akademien organisiert sind und der Umsatzeinbruch bei den kleineren Trainingsinstituten je nach Branchenschwerpunkt nach Expertenberichten bis zu 70 oder gar 80 Prozent betragen hat.

Doch welche Auswirkungen hatte die Wirtschaftskrise auf die Coaching-Branche? Zählt sie etwa zu den Gewinnern der Wirtschaftskrise? Diesen Fragen ging der Soziologiestudent Christof Hirsch in seiner Diplomarbeit nach, die im Januar 2012 unter dem Titel „Coaching als ein Instrument der Personalentwicklung: Die Bedeutung der Coaching-Branche in der Wirtschaftskrise“ im Verlag Diplomica, Hamburg, als Buch veröffentlicht wurde (96 Seiten, 38 Euro, ISBN-10: 3842871511, ISBN-13: 978-3842871519). Um herauszufinden, welche Bedeutung die Coaching-Branche in der Krise hatte, interviewte Hirsch die Anbieter von Coaching und getrennt davon auch die Nachfrageseite.

Als Befragungsart wurde die anonyme Online-Befragung gewählt. Um die Aussagekraft der Umfrage zu erhöhen, wurde ein langer Erhebungszeitraum (15. Juli bis 15. September 2009) gewählt. Es wurden zwei Fragebögen entwickelt. Einen für hauptberuflich tätige Coaches, und zum anderen für Personalverantwortliche aus

Unternehmen, die Coaching-Dienstleistungen nachfragten. Um möglichst viele Teilnehmer für die Umfrage zu gewinnen, wurde in unterschiedlichsten Print- und Online-Werbungen auf die Umfrage und ihre Bedeutung für die Coaching-Branche hingewiesen.

Fragen nach dem Budget

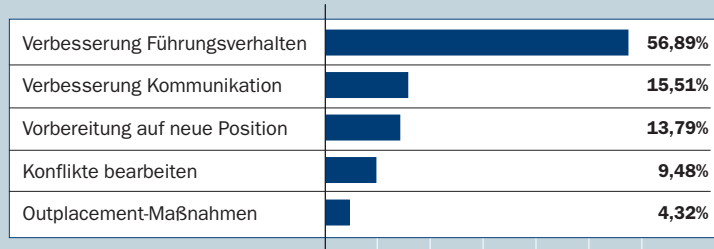
Die spannendste Frage an die Unternehmensvertreter war natürlich die, ob sich das Budget für Coaching im Zuge der Wirtschaftskrise verändert habe. Der Anteil derjenigen, der angab, das Budget im Zuge der Wirtschaftskrise erhöht zu haben, lag bei 11,01 Prozent. Immerhin 60,55 Prozent sagten, das Budget sei unverändert geblieben, so dass insgesamt 71,56 Prozent erklärten, dass das entsprechende Budget trotz Wirtschaftskrise überhaupt nicht angetastet oder sogar erhöht worden sei. In der parallelen Befragung wurden die Coaching-Anbieter gefragt, ob sie in der Krisenzeit (2009)

eine größere Offenheit von Unternehmen gegenüber dem Thema Coaching bemerkt hätten. Verwertbare Aussagen kamen von 262 Befragten. Immerhin 20,23 Prozent sagten „Ja, es gibt eine größere Offenheit“, 35,11 Prozent kreuzten „unverändert“ an und 44,66 Prozent sagten „Nein, es gibt keine größere Offenheit“. „Auf den ersten Blick sieht es so aus, als ob sich die Offenheit der Unternehmen gegenüber dem Thema Coaching in Grenzen hält“, bemerkt Hirsch. „Es ist jedoch genau gegensätzlich.“ Es müsse berücksichtigt werden, dass viele Unternehmen durch die Krise dazu gezwungen gewesen seien, kräftig zu sparen. „Wenn insgesamt 55,34 Prozent der Befragten eine größere oder unveränderte Offenheit gegenüber dem Thema Coaching konstatieren, dann ist das eine Aussage, die so interpretiert werden muss, dass Coaching trotz der Krise eine wichtige Rolle für die Unternehmen spielt“, so Hirsch. „Festzuhalten bleibt deshalb, dass bei Konstanz der Nachfrage während der Krise die Coaching-Branche

Wozu wurde Coaching in der Krise genutzt?

Umfrage. Mitte des Krisenjahres 2009 wurden Personalentwickler nach dem häufigsten Anlass für Coaching gefragt (Antworten in Prozent, keine Doppelnennungen). Ausgewertet wurden die Antworten von 116 Personalentwicklern.

Quelle: Christof Hirsch, 2012





Christof Hirsch: „Coaching als ein Instrument der Personalentwicklung: Die Bedeutung der Coaching-Branche in der Wirtschaftskrise“, Verlag Diplomica, Hamburg, 2012, 96 Seiten, 38 Euro, ISBN-10: 3842871511.

ganz sicher als ein Geschäftsfeld zu bezeichnen ist, das gestärkt und somit als Gewinner aus der Krise hervorgegangen ist.“

Sehr erfreulich fielen die Antworten der Einkäufer (Personalentwickler) auf die Frage aus: „Werden Sie voraussichtlich auch in den nächsten Jahren Coaching anwenden?“ 84,42 Prozent gaben an, auch in Zukunft Coaching anwenden zu wollen. Nur 2,6 Prozent erklärten, auf Coaching künftig zu verzichten. 12,99 Prozent waren sich nicht sicher. Sehr viele Personaler, die an dieser Online-Befragung teilgenommen haben, haben die Frage übersprungen, sodass nur 77 auswertbare Antworten vorliegen. „Man kann davon ausgehen, dass eine höhere Beteiligung eine noch eindeutigeren Aussage zugunsten des Instruments Coaching gebracht hätte“, ist sich Hirsch sicher. Seine Schlussfolgerung: Unternehmen, die 2009 sagten, Coaching in Zukunft weiter einsetzen zu wollen, haben gerade in der Krise positive Erfahrungen mit Coaching gemacht. „Ansonsten wäre der Anteil derjenigen, die mit Nein geantwortet hätten, deutlich größer gewesen.“

Die Personalentwickler wurden auch gefragt, was der häufigste Anlass sei, Coaching einzukaufen. Es gab 116 verwertbare Antworten. 56,89 Prozent sagten, dass eine Verbesserung des Führungsverhaltens Anlass des Coachings sei. 15,51 Prozent erklärten, sie kauften Coaching ein, um die Kommunikation im Unterneh-

men zu verbessern. 13,79 Prozent gaben an, sie würden mit Coaching Mitarbeiter auf eine neue Position vorbereiten, und 9,48 Prozent wollten mit Coaching Konflikte zwischen bestimmten Personen lösen.

Die Vermutung, dass in einer Krise viele Unternehmen vermehrt in Outplacement-Maßnahmen durch Coaches investieren könnten, wurde nicht bestätigt. Gerade einmal 4,32 Prozent der Personalverantwortlichen nannten Outplacement-Maßnahmen als den häufigsten Coaching-Anlass. „Das lässt die Schlussfolgerung zu, dass viele Personalverantwortliche in der Krise des Jahres 2009 die Strategie verfolgten, Mitarbeiter zu entwickeln, statt durch Entlassungen Kosten zu reduzieren. Die Tatsache, dass die Verbesserung von Führung und Motivation so häufig als Coaching-Anlass genannt wurde, passt zu dieser Strategie“, schreibt Hirsch in seiner Analyse.



Christof Hirsch studierte Soziologie und Personalmanagement an der Universität Trier. Er absolvierte eine Ausbildung zum „Business-Coach nach Wirkfaktoren“ bei M. Wissemann, Bielefeld sowie bei Prof. Dr. C. Antoni, FB Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Trier. Hirsch ist externer Doktorand an der TU Dortmund. Seit März 2010 ist er als Personalberater aktiv, seit Mai 2011 bei der Deininger Unternehmensberatung GmbH in Frankfurt. Christof.hirsch@deininger.de →

Martin Pichler ●

ICF-akkreditierte Einzelcoaching-Ausbildung:

Co-Active® Coaching

ICF-akkreditierte Team- und Organisationscoaching-Weiterbildung:

Organization & Relationship Systems Coaching™



www.schoutengermany.de
info@schoutengermany.de
Tel.: 0911 - 2001 8911

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

Galileo Galilei

Coaching-Nachrichten: Kurz und knapp

Neue Internet-Plattform für Coachs. Die Coaching-Experten Uwe Böning, Brigitte Fritschle, Dr. Christine Kaul, Dr. Frank Strikker und Heidrun Strikker haben unter dem Namen „Coaching-Globe“ eine neue Internet-Plattform für Coachs gegründet. Wer einen Beitrag zu einem selbst gewählten Stichwort verfassen will, muss Experte sein und sich registrieren. Beiträge können in deutscher oder englischer Sprache veröffentlicht werden. Videos aus Youtube können eingebunden werden. Die Suche nach Inhalten klappt am besten über Stichworte.

www.coaching-globe.net

Coach Tag 2012 des ICF-Deutschland (Chapter München). Am 28. Juni wird in München der „Coach Tag“ der International Coach Federation (ICF) stattfinden. Das Schwerpunktthema lautet: „Mehr Frauen in die Führung – aber wie?“ Eingeladen sind interessierte Geschäftsführer lokaler Firmen sowie Coachs, Führungskräfte und Personalentwickler. Die Vorträge und Workshops werden von Experten für Frauenförderung und Mentoring/Coaching für Frauen gehalten. Die International Coach Federation (ICF) wurde 1995 in den USA gegründet und ist heute mit mehr als 18.000 Mitgliedern in über 100 Ländern nach eigenen Angaben die größte Non-Profit-Vereinigung professioneller Coachs. Die ICF Deutschland (mit derzeit rund 300 Mitgliedern) gibt es seit 2001.

www.coachfederation.de/muenchen-Coach-Tag2012

„Top-Consultant“-Wettbewerb jetzt auch für Coachs. Das Projekt „Top-Consultant“ der Compamedia GmbH zeichnet die besten Berater für den Mittelstand aus. Ab sofort können sich auch Business-Coachs in einer eigenen Kategorie an diesem Wettbewerb beteiligen. Die Anmeldefrist läuft bis zum 31. März. Bei der Ermittlung der besten Mittelstands-Coachs werden jeweils zehn Kunden eines Coaching-Anbieters befragt. Zudem muss der Anbieter sich einem wissenschaftlich fundierten Analyseverfahren stellen. Erst wenn beides erfolgreich bewältigt wurde, gibt es das Gütesiegel „Top-Consultant“. Mentor des Projekts ist Bundesminister der Finanzen a. D. Hans Eichel. Die wissenschaftliche Leitung von „Top-Consultant“ liegt bei Prof. Dr. Dietmar Fink, Professor für Unternehmensberatung an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg.

www.top-consultant.de

Neue Coaching-Ausbildung. Eine Ausbildung zum „Diplomierten Systemischen Coach ADG“ bietet ab sofort die Akademie Deutscher Genossenschaften ADG e.V., Schloss Montabaur in Montabaur. Mit professioneller Coaching-

Kompetenz sollen die Absolventen künftig Veränderungsprozesse mit einem Blick aufs Ganze begleiten und deutlich erfolgreicher gestalten. Ein systemischer Coach lernt zum Beispiel, in Gesprächs- und Beratungssituationen Konflikte zu „Win-win-Konstellationen“ zu drehen. Er weiß, wie man neue Teams arbeitsfähig macht, entwickelt die individuellen Potenziale von Mitarbeitern und zeigt neue Perspektiven bei der Bewältigung von individuellen und unternehmerischen Herausforderungen auf. „Im Fokus unserer Ausbildung steht das Denken in Lösungen, nicht in Problemen“, verspricht der Veranstalter.

www.adgonline.de

dvct unterstützt „Coaching-Initiative Bildung und Zukunft“. Der Deutsche Verband für Coaching und Training dvct (Mitgliederversammlung am 28. März in Köln) ist ab sofort neben der International Coach Federation (ICF) Schirmherr der „Coaching-Initiative Bildung und Zukunft“. Die Initiative ist ein Zusammenschluss von 30 Coachs, die glauben, dass neben den Unternehmen vor allem Schulen „einen wichtigen Beitrag zur positiven Veränderung dieser Welt einbringen könnten und müssten“. Das Anliegen der Initiative ist es, Coaching als Grundhaltung und als wirksame Methode auch an Schulen zu positionieren und politische Organe zu veranlassen, die entsprechenden Ressourcen dafür bereitzustellen. Die Coaching-Initiative Bildung und Zukunft e.V. hat ihren Sitz in Egging. Zum Vorstand gehören Franz Neumeyer, Petra Gregory, Dr. Harriet Kretschmar und Sabine Weber.

www.coachinginitiative-bildungundzukunft.de

Kinder coachen Manager. Manchmal klappt es ja doch, dass ein großes WirtschaftsMagazin – in diesem Fall die WirtschaftsWoche – über ein einzelnes Trainingsinstitut berichtet. Aber dann muss schon eine außergewöhnliche Geschichte dahinterstehen. In diesem Fall war es so, dass das Trainingsinstitut „European Leadership Academy“, Berlin, im Rahmen eines Leadership-Development-Programms Führungskräfte mit einer Schulklasse der Evangelischen Schule Berlin-Zentrum zusammenbrachte. Ziel war es, dass die Manager neue Perspektiven auf ihre Probleme entdecken und die Kinder die Denk- und Arbeitsweisen in der Arbeitswelt kennenlernen sollten. „Was Manager von Kindern lernen können“, war der anerkennende, leicht ironische Artikel über dieses „ungewöhnliches Projekt“. „In diesem interdisziplinären Projekt verbinden sich die Welten von Wirtschaft und Schule. Beide profitieren voneinander“, ist sich der Veranstalter sicher.

www.european-leadership-academy.com

General Management

Programm

Ganzheitliche Kompetenzentwicklung für Menschen in Führungspositionen

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

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

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

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

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

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

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





Stadt München: Mühselige Suche nach guten Coachs

ASSESSMENT FÜR COACHS. „Bevor man einen Coach engagiert, sollte man gesehen haben wie er arbeitet“, so lautet das Fazit von Stefan Scholer und Alexander Lendner, Personalentwickler der Landeshauptstadt München, nachdem sie eine mühevolle Suche nach externen Coachs abgeschlossen hatten. Welche Erfahrungen sie machten und was andere daraus lernen können, beschreiben sie in diesem Fachartikel.

Coaching boomt in Deutschland – auch in der Landeshauptstadt München mit ihren rund 30.000 Beschäftigten. Davon sind 2.500 Führungskräfte auf unterschiedlichen Führungsebenen. Die Stadt, der größte kommunale Arbeitgeber Deutschlands, hat seine Coaching-Angebote für Führungskräfte aller Führungsebenen seit Jahren gezielt ausgebaut und

fest in der Personalentwicklung verankert.

Neue Qualitätskriterien für den Coaching-Pool

Dabei setzt man nicht nur auf eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit externen Coachs, sondern hat parallel dazu

auch ein Netzwerk an „internen Coachs“ aufgebaut. Wer interner Coach werden wollte, musste allerdings bereit sein, eine professionelle, externe Coaching-Ausbildung (wie bei hauptberuflichen Coachs üblich) zu durchlaufen.

Dieser Fachbeitrag handelt von den Erfahrungen, die gemacht wurden, als die Landeshauptstadt München sich im Jahr

Landeshauptstadt München:
Im Rathaus (angestrahlt,
rechts) und anderen
Verwaltungsgebäuden der
Stadt arbeiten rund 30.000
Bedienstete.



2011 dazu entschloss, ihren bereits bestehenden Pool an externen Coachs aufzulösen und seine Zusammensetzung auf der Grundlage verbesserter Qualitätsstandards neu auszuschreiben.

Bei Coachs, die für die Stadt München arbeiten wollen, wurde ab sofort neben einem Mindestalter von 30 Jahren Folgendes vorausgesetzt:

- eine mindestens siebenjährige, umfassende Berufserfahrung und möglichst Führungserfahrung
- eine qualitativ hochwertige Coaching-Ausbildung mit einem hohen Anteil an „Selbsterfahrung“, einer Mindstdauer von 160 Stunden und möglichst einer Zertifizierung durch einen großen Coa-

ching-Verband (wie dem „Deutschen Verband für Coaching und Training“ (dvct, Hamburg) oder dem „Deutschen Bundesverband Coaching“ (DBVC, Osna-brück).

- ein solides psychologisches Wissen, das nicht nur aus einer einzigen psychologischen Schule stammt, sowie Erfahrungen in der Anwendung psychologischer Interventionsverfahren
- ein systemisches, kontextbezogenes Verständnis von Coaching
- Erfahrungen und nachprüfbare Referenzen aus dem Bereich des öffentlichen Diensts
- Erfahrungen mit betriebswirtschaftlichen Tools (eine Voraussetzung, die im Allgemeinen nicht zwingend mit dem öffentlichen Dienst verknüpft wird).

Die Grundhaltung, die ein Coach erfüllen sollte, wurde in einer eigens formulierten „Ethik für Coachs“ festgehalten. Diese Ethik orientiert sich weitgehend an einem entsprechenden Dokument des „Deutschen Verbands für Coaching und Training“.

Der Auswahlprozess neuer Coachs wurde mittlerweile abgeschlossen. Dieser Prozess, in dessen Verlauf etwa 40 Gespräche geführt wurden, gewährte den Personalverantwortlichen der Stadt einen tiefen und äußerst aufschlussreichen Einblick in die „real existierende“ Coaching-Szene Deutschlands. Zwar haben wir es in München letztlich geschafft, den Pool mit 40 professionellen Coachs zu füllen. Der Weg dorthin war jedoch mit einigen unangenehmen Überraschungen gepaart – und das, obwohl die Landeshauptstadt München in einem öffentlichen Markterkundungsverfahren dezidiert beschrieb, was sie von Bewerbern erwartete.

Theorie-Profis versagten in der Praxis

Der Landeshauptstadt München ist es wichtig, dass ihre Führungskräfte Unterstützung dabei finden, ihre eigenen Potenziale und Stärken selbst organisiert zu entfalten. Insofern wird Coaching deutlich von anderen Instrumenten wie Supervision, Training und Beratung abgegrenzt. Die Tatsache, dass viele Bewerber nicht in der Lage waren, die Unterschiede der ein-

zelnen Ansätze darzustellen oder nur argumentierten, dass diese Ansätze für sie gleich seien, zeigt, wie weit die Coaching-Szene noch von einem einheitlichen Verständnis entfernt ist. Wohlgermerkt: Alle Personen, die zum Vorstellungsgespräch eingeladen wurden, verfügten über die geforderte professionelle Coaching-Ausbildung. Ein erstes Fazit lautet deshalb: Wie bei allen anderen Auswahlverfahren ist Papier (in diesem Fall das Zertifikat eines Ausbildungsinstituts oder Verbands) nur bedingt aussagefähig. Wenn man die Coachs finden will, die zum eigenen Unternehmen passen, muss man zwingend mit ihnen ins (vertiefende!) Gespräch kommen.

Das Auswahlverfahren der Landeshauptstadt München bestand aus zwei Teilen: Einem strukturierten Interview und einem praktischen Teil, in dem jeder Bewerber in Form eines kleinen Rollenspiels für etwa 20 Minuten in einen vordefinierten Coaching-Prozess einsteigen sollte. Das Rollenspiel begann damit, dass eine Personalentwicklerin eine „ältere Führungskraft“ spielte, die mit dem Führungsverhalten ihres neuen, wesentlich jüngeren Chefs nicht klarkam und nun im Coaching nach möglichen Lösungen suchte. Vielen Coachs merkte man an, dass sie sich theoretisch sehr ausführlich mit dem Konzept „Coaching“ beschäftigt hatten. In etwa der Hälfte (!) der Fälle zeigte sich aber, dass es ein krasses Missverhältnis von theoretischem Wissen und praktischem Handeln gab. Aus unseren „Probe-Coachings“ sind drei Lerneffekte abzuleiten:

1 Es fehlt oft der Sinn für den „Prozess“.

Während viele Coaching-Pool-Bewerber auf die grundsätzlichen Fragen im Fachgespräch dezidiert und mitunter sehr ausführlich antworten konnten, war im Rollenspiel zu beobachten, dass etliche, die zuvor noch richtig beeindruckt hatten, nicht in der Lage waren, ein zielgerichtetes und an erkennbaren Schritten ausgerichtetes Coaching-Gespräch mit der Rollenspielpartnerin in Gang zu bringen. Coaching sollte mehr sein als „aktives Zuhören“ inklusive einfühlsamen Kopfnickens. Coachees sollten zum Beispiel frü- →

10 Tipps für alle, die in einen Coaching-Pool wollen

Assessment. Stefan Scholer, Leiter des Aus- und Fortbildungszentrums der Landeshauptstadt München, und sein Mitarbeiter Alexander Lendner sind die Autoren dieses Fachbeitrags. Scholer hat eine Ausbildung zum „Systemischen Management Coach“ beim Institut für Selbstorganisiertes Coaching, Hamburg, das von Dr. Rolf Meier und Axel Janßen geleitet wird, absolviert. Scholer ist auch Mitglied im Coaching-Verband „dvct“, Hamburg. Lendner ist seit mehr als 20 Jahren im Bildungsmanagement großer öffentlicher Verwaltungen tätig. Beide geben externen Bewerbern um Coaching-Aufträge diese grundsätzlichen Tipps.

1 Überfliegen Sie eine Ausschreibung nicht nur, sondern lesen Sie diese sehr intensiv. Ihr künftiger Auftraggeber hat sich etwas dabei gedacht und wird darauf im Assessment zurückkommen.

2 Stellen Sie sich auf kompetente Gesprächspartner ein, denn immer mehr Unternehmen beschäftigen gut ausgebildete Personalentwickler mit eigener Coaching-Ausbildung. Seien Sie nicht beleidigt oder irritiert, wenn diese nachbohren und kritische Fragen zu Ihrem Coaching-Ansatz stellen.

3 Reflektieren Sie vorab, was die Eckpfeiler eines professionellen Coaching-Prozesses sind. Sollten Sie dies nicht in Ihrer Coaching-Ausbildung gelernt haben, holen Sie es nach.

4 Verschaffen Sie sich die Kompetenz,

Coaching von anderen Instrumenten wie Training, Supervision und Beratung klar abzugrenzen.

5 Benutzen Sie nie den Begriff „systemisches Coaching“, ohne exakt beschreiben zu können, was Sie darunter verstehen.

6 Finden Sie heraus, wie das Unternehmen „tickt“, bei dem Sie sich bewerben. Insbesondere wenn „Feldkompetenz“ in der Ausschreibung explizit erwartet wird. Sie möchten doch nicht irgendwo coachen, sondern exakt in diesem Unternehmen. Zumindest sollte Ihr zukünftiger Vertragspartner diesen Eindruck haben ...

7 Lassen Sie keinen offensichtlichen Widerspruch zwischen Wort und Tat erkennen. Wenn Sie etwa im Gespräch die Autonomie des Coachee als das Wichtigste

bezeichnen, behandeln Sie den Coachee im Rollenspiel nicht autoritär.

8 Auch Ihre nonverbalen Botschaften werden zur Kenntnis genommen. Wenden Sie sich in einem Rollenspiel dem Coachee zu, allerdings ohne ihm dabei körpersprachlich „auf die Pelle zu rücken“.

9 Brechen Sie im Assessment ein Rollenspiel nicht ab. Führen Sie es unbedingt so professionell zu Ende wie ein reales Coaching, das Sie schließlich auch nicht abbrechen.

10 Sie sind Coach. Coaching ist kein linearer Prozess. Seien Sie im Bewerbungsgespräch auf Überraschungen gefasst. Denn das müssen Sie im Coaching auch sein. Muten Sie nicht nur Ihren potenziellen Coachees, sondern auch sich selbst einen „Perspektivwechsel“ zu.

→ her oder später auch mit ihren „blinden Flecken“ konfrontiert werden.

2 Coaching heißt nicht, Ratschläge zu erteilen.

Wie bereits erwähnt, vertritt die Landeshauptstadt München einen Coaching-Ansatz, der jede Form von Bevormundung der Führungskraft ausschließt. Es wird ein unbestrittener Befund aus der Lernforschung beherzigt, dass nämlich Lernerfolge nur dann nachhaltig sind und zu mehr Handlungskompetenz führen, wenn sie eigenem Erkennen und eigenem Bemühen zugeschrieben werden können.

Im Rollenspiel konnte man leider erleben, wie Coaches, die sich eben noch voll und ganz mit diesem Coaching-Verständnis identifiziert hatten, auf einmal zu fast schon autoritären Beratern wurden, indem sie unabhängig von den Zielen der Führungskraft eigene Ziele formulierten, Vorgaben machten oder die Rollenspielpartnerin gar mit Vehemenz auf ein Ziel festnageln wollten. Dies wurde in der abschließenden gemeinsamen Auswertung sogar einmal als Mittel bezeichneten, den Coaching-Prozess zu beschleunigen und so erst effizient zu machen, woran doch eigentlich jedem Unternehmen nur gelegen sein müsse. Ein besonders eklatanter

Fehler unterlief einem älteren Coach, der im Vorstellungsgespräch noch betonte, wie wichtig für einen erfolgreichen Coaching-Prozess die Autonomie der Führungskraft sei. Er legte seinen Coachee im Rollenspiel auf die von ihm favorisierte Lösungsmöglichkeit fest, ohne die Bedenken und Zweifel der Führungskraft wahrzunehmen. Der Lerneffekt: Coaches müssen im praktischen Handeln erlebt werden. Erst dann hat man ein vollständiges Bild, ob der Bewerber auch das tut, was er sagt. In einem anderen Fall setzte ein Coach im Rollenspiel dem Ganzen die Krone auf: Er riet (was unserem Verständnis nach ohnehin schon ein No-go ist) der

älteren Führungskraft, die Probleme mit dem jüngeren Chef hatte, doch einfach mal sechs Wochen krankzufeiern, damit ihr Vorgesetzter sehe, wie sehr er auf sie angewiesen sei. Lerneffekt: Es gibt sogar Coachs, die ihrem Auftraggeber durch plumpes Anbieten beim Coachee Schaden zufügen. Hier sind Verbände und Ausbilder gefordert, die Mitglieder oder die Ausbildungsbewerber noch verantwortungsbewusster auszuwählen.

3 Coachs sollten nicht vor Rollenspielen kneifen.

Besonders überraschte, dass Bewerber, die in ihrem Leistungsportfolio auch die Durchführung von Assessment-Centern aufführten, von der Rollenspielsituation maßlos überrascht und völlig überfordert waren. Dies gipfelte mitunter darin, dass Coachs vorzeitig aus dem Rollenspiel ausstiegen. Befragt, warum er ohne Aufforderung das Rollenspiel abbreche, antwortete ein Coach: „Das wurde mir jetzt zu heiß!“ Teilweise gab es die Rückmeldung, dass die Bewerber nichts von Rollenspielen hielten, obwohl sie diese in ihren Bewerbungsunterlagen oder in ihrer persönlichen Vorstellung noch als Teil ihres Instrumentenkastens erwähnten. Einem Coachee wird also zugemutet, wozu man

selbst nicht in der Lage ist. Der Lerneffekt: Nicht alle Coachs sind fähig und bereit, sich herausfordernden Situationen zu stellen, obwohl diese Situationen im realen Coaching und bei der Begleitung von Führungskräften am Arbeitsplatz jederzeit auftreten können. Die Auswahlverfahren von Coachs sollten deshalb von den Personalabteilungen in ein von Wertschätzung geprägtes (herausforderndes!) Setting eingebettet sein.

Fazit: Jedes Unternehmen sollte sich Gedanken machen, was es konkret unter Coaching versteht. Erst dann kann man Coachs auf ihre Ziele und ihr Coaching-Verständnis hin festnageln und so die Spreu vom Weizen trennen. Die Frage der Qualitätssicherung von Coaching wird in den kommenden Jahren die Diskussion noch mehr bestimmen. Wir raten aufgrund unserer Erfahrungen zur Analyse von Arbeitsproben, die live unter möglichst realistischen Bedingungen abgegeben werden. Die „2. Marburger Coaching-Studie 2011“ warnt zu Recht: „Durch das uneinheitliche Begriffsverständnis und den nicht vorhandenen Schutz der Berufsbezeichnung Coach besteht die Gefahr, dass Coaching zu einem Container-Begriff verkommt und damit langfristig an Seriosität und Erfolg verliert.“

Stefan Scholer, Alexander Lendner ●

AUTOREN	
	<p>Stefan Scholer leitet das Aus- und Fortbildungszentrum der Landeshauptstadt München und arbeitet nebenberuflich als Coach für Führungskräfte (www.scholer-coaching.de.) Schwerpunkt seiner Arbeit ist die Verankerung nachhaltiger und kompetenzbasierter Lernformen in der Führungskräfteentwicklung. Sein Anliegen ist, Führungskräfte nicht nur zu „qualifizieren“, sondern diese durch kritische Selbstreflexion und mithilfe neuer Lernformen wie „Coaching“ oder „Kollegiale Beratung“ handlungsfähig zu machen. Motto: „Von der Qualifizierung zur Kompetenz!“ stefan.scholer@muenchen.de</p>
	<p>Alexander Lendner ist seit mehr als 20 Jahren in unterschiedlichen Funktionen des Bildungsmanagements tätig. Zurzeit leitet er den Bereich Fortbildung der Landeshauptstadt München. Schwerpunkte seiner Tätigkeit sind die Entwicklung der zirka 2.800 städtischen Führungskräfte sowie die Einführung und Weiterentwicklung eines gesamtstädtischen Bildungs-Controlling-Systems. Er ist zudem Leiter des Arbeitskreises „Öffentlicher Dienst“ im Münchener Bildungsforum, einem Netzwerk von rund 160 Personalentwicklern aus Industrie, Wirtschaft und Verwaltung. alexander.lendner@muenchen.de</p>



oezpa
developing organizations and people

Weiterbildungsinstitut



oezpa
developing organizations and people

<p>oezpa ist ein anerkannter Weiterbildungsanbieter des Deutschen Bundesverbandes für Coaching e.V.</p> 	<p>oezpa ist offizieller Kooperationspartner von ICF. Die International Coach Federation (ICF) ist der weltweit größte Berufs- und Interessenverband für professionelle Coachs</p> 
---	--



Die oezpa GmbH ist ein seit 1992 international tätiges Coaching-Institut. Wir beschäftigen uns mit weltweiter Coachingarbeit (D, China, USA, UK, Türkei, CH, Indien etc.)

Berufsbegleitende Weiterbildung in Coaching

<p>Weiterbildungsteam (u. a.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prof. Dr. Heidi Möller • Hüseyin Özdemir • Dr. Hartmut Kreyer • Karsten Trebesch <p>Termine - Beginn Modul 1 10. Weiterbildung in Coaching 14.06. – 16.06.2012 11. Weiterbildung in Coaching 27.02. – 01.03.2013</p> <p>Weitere Informationen finden Sie unter: www.oezpa.de</p>	<p>Schwerpunkte (Auswahl)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestaltung Coaching-Prozess • Fallstricke in Coaching • Diagnostik im Gespräch • Group Relations (ORGLAB®) • Rollenanalyse und -beratung • Gesundheits-Coaching • Interventionstechniken <p>Preis 640 Euro zzgl. MwSt.</p>
---	--

Ihre Ansprechpartnerin: Jennifer Haymes oezpa GmbH
j.haymes@oezpa.de Schloss Buschfeld
 +49 2235 929 405 50374 Erftstadt
www.oezpa.de



Ihre Hilfe wirkt und wirkt und wirkt...



SOS-Kinderdorf-Stiftung
www.sos-kinderdorf-stiftung.de

Eine Zustiftung im Doppelpack der SOS-Kinderdorf-Stiftung hat größtmögliche Wirkung. Denn dank Ihres Beitrags werden Jahr für Jahr die neuen Ehrenamtlichen Erträge unterstützen für das Zukunftsfähigkeits-Management von Kindern.

Kontaktieren Sie uns für mehr Informationen:
SOS-Kinderdorf-Stiftung · Petra Trüg
 Rantassplatz 11 · 80839 München
 Tel. 089-126 06 109
stiftung@sos-kinderdorf.de

Gütekennzeichnung:
 DAB-Bank · Filiale München
 Konto Nr. 307 865 4003 - BLZ 701 204 00
 Verwendungszweck: „Zustiftung“
 und Ihre Adresse

Große Konzerne auf einem kleinen Markt

E-LEARNING-TREND. Auf der Learntec 2012 in Karlsruhe gab es unter den Ausstellern ein zentrales Gesprächsthema: Was wollen große Konzerne wie Bertelsmann oder SAP auf dem deutschen E-Learning-Markt? Beide waren als Aussteller (mit Ständen, die Understatement ausstrahlten) auf der Learntec vertreten und warben für ihre Angebote. „wirtschaft + weiterbildung“ sprach mit den E-Learning-Verantwortlichen.

„Es nutzt uns nichts, wenn wir die Nummer 1 in einem kleinen, stagnierenden Markt sind“, antwortete Dr. Wolfgang Kraemer, Vorstandschef der Saarbrücker imc AG und ehemaliger Marktführer der deutschen E-Learning-Branche, auf die Frage, ob neue Player wie SAP oder Avarto ihn nicht bald ins Mittelfeld der E-Learning-Anbieter verbannen würden. „Wenn jetzt große Unternehmen auf den E-Learning-Markt drängen“, meinte Kraemer, „dann ist das das deutliche Zeichen, dass unser Markt als interessant eingeschätzt wird und die Zeit reif ist.“ Die Großen beackerten jetzt den Markt und davon profitierten alle, weil dadurch eine Aufbruchsstimmung entstehe. Kein Anbieter werde auf absehbare Zeit eine beherrschende Stellung einnehmen können.

Dass das Thema E-Learning gerade jetzt auf der Tagesordnung der Konzerne stehe, erklärte Kraemer damit, dass es inzwischen genug Beispiele gebe, dass E-Learning funktioniere. Außerdem sei E-Learning bei bestimmten Weiterbildungsmaßnahmen wie zum Beispiel einem flächendeckenden Compliance-Training mit Durchführungsnachweis „alternativlos“.

Die „arvato learning suite“ will kein LMS sein

Dass die „Großen“ jetzt auf den E-Learning-Markt drängen, erkennt man zum Beispiel daran, dass sich die Bertelsmann-Tochter arvato Systems GmbH, Gütersloh, zum ersten Mal auf der Learntec sehen ließ. Arvato plant nach eigenen Aussagen nichts weniger, als die Themenführer-

schaft im Bereich Learning zu übernehmen. Zuständig dafür ist unter anderem als Director Business Development Dr. Jens Prager, der als ehemaliger Leiter des Programms „Zukunft der Beschäftigung“ und Mit-Initiator des „Deutschen Lernatlas“ bei der Bertelsmann Stiftung die politische Dimension des Vorhabens genau einschätzen kann.

Erste Überlegungen, den Learning-Bereich auszubauen, gab es laut Dr. Prager bei arvato bereits im Jahr 2009. Seitdem sieht man sich als „Start-up“-Unternehmen, das aber immerhin Rückendeckung und Unterstützung direkt aus der Konzernspitze erhält. Die Bertelsmann AG treibt das Thema Lernen und „Education“ sowohl in ihrer Stiftung als auch mit einem neuen Fonds für Online-Lernen voran. Als Konkurrenz sieht man weniger die Anbieter der klassischen Learning-Management-Systeme, sondern vielmehr Weiterbildungsdienstleister wie zum Beispiel große Akademien – etwa die Integrita AG. Für arvato geht es nicht darum, ein eigenes Learning Managementsystem zu verkaufen. „Das bieten wir auch gar nicht an“, verrät Dr. Prager. Die „arvato learning suite“ sei kein LMS, sondern eine „Software zur Unterstützung der Weiterbildung“, ein Trainingsmanagementsystem, das das Veranstaltungs- und Kundenmanagement übernimmt.

Präsenztrainings ohne großen Aufwand zu managen, sei nach wie vor gefragt, ist man in Gütersloh überzeugt, denn aktuell würden in Unternehmen immer noch zirka 50 Prozent der Trainings als Präsenzveranstaltungen abgewickelt. „Wir rechnen damit, dass das noch eine Weile



Foto: Porath

so bleibt.“ Mit der Arvato Learning Suite verfolge man einen pragmatischen Ansatz nach dem Motto „weniger ist mehr“. Wenn Kunden ein Learning-Managementsystem (LMS) bräuchten, empfehle man ihnen eher Open-Source-Lösungen wie Moodle oder Illias, weil die Entwicklungsgeschwindigkeit heute so groß sei, dass die Anbieter proprietärer Systeme kaum noch mithalten könnten, während die Agenturen, die sich mit den Open-Source-Lösungen beschäftigten, sehr professionell geworden seien. Auf lange Sicht will arvato mit dem Learning-Bereich (auf das

„E-“ verzichtet man ganz bewusst) seine ursprünglichen Sparten von Consulting über Systemintegration bis zu Infrastrukturdienstleistungen stärken und Kunden für das HR-Outsourcing gewinnen. Der E-Learning-Markt erscheine als kleinteiliger Markt, so Dr. Prager. Man sehe darin lediglich einen Hebel, um nach und nach die komplette „Versorgung“ von Unternehmen zu übernehmen. Dazu gehöre zum Beispiel die Auslieferung von Seminarunterlagen überall auf der Welt „just in time“ zu einem bestimmten Seminartermin.

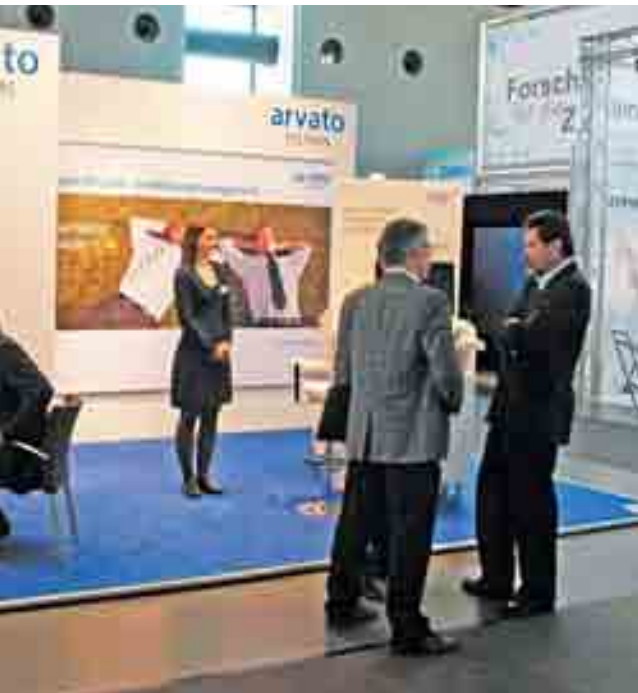
abteilung im Unternehmen übernommen werden. Die ist aber hauptsächlich mit Verwaltungstätigkeiten beschäftigt.“ Arvato will die Personaler von der Verwaltungstätigkeit entlasten. „Unsere Stärke ist das Backend.“

TÜV Rheinland setzt auf das Know-how von ets

Der TÜV Rheinland geht noch einen Schritt weiter. Hier will man potenzielle Kunden zum Beispiel davon überzeugen, die gesamte Weiterbildung auszuglie-

tionalen Bereich, in dem man durch neue elektronische Lernangebote sowie durch „Managed Training Solutions“ wachsen will.

Die SAP AG, Walldorf, hat im Jahr 2011 im Bereich E-Learning und Talentmanagement kräftig dazugekauft: Mit dem amerikanischen Talentmanagementanbieter SuccessFactors und dem deutschen E-Learning- und Performance-Support-Anbieter Datango AG, Berlin, wurde das Portfolio in diesem Bereich stark erweitert. Alle drei Unternehmen waren auf der Learntec noch mit eigenen Auftritten



Arvato Systems GmbH: In diesem Jahr war die Bertelsmann-Tochter um ersten Mal auf der Learntec.



SAP AG: Thomas Jenewein (rechts), verantwortlich für Solution Management & Business Development, mit Besucher auf dem Learntec-Stand der SAP

Mit dem eigenen Rechenzentrum in Gütersloh sind nach eigenen Angaben in Deutschland große Kapazitäten zum Beispiel für das Cloud Computing vorhanden. Bei sensiblen Personaldaten sei damit eine größtmögliche Datensicherheit gewährleistet, die für die Kunden schließlich entscheidend sei. Gleichzeitig sei man jedoch überzeugt, HR-Outsourcing funktioniere nicht von heute auf morgen und nicht jeder Bereich der Personalarbeit sei dafür geeignet. „Die Personalentwicklung kann unserer Überzeugung nach eigentlich nur von der eigenen Personal-

dern. Der Weiterbildungsanbieter, eigenen Angaben zufolge einer der führenden Bildungsdienstleister in Deutschland mit jährlich über 120.000 Seminarteilnehmern, hat zum 1. Februar wesentliche Teile der im Dezember 2011 wegen bilanzieller Überschuldung in Konkurs gegangenen ets Didaktische Medien GmbH, Halblech, übernommen und damit einen eigenen E-Learning-Bereich aufgebaut. Die ets wird am Standort München als Business unter dem Label „Workplace learning solutions“ weitergeführt. Angestrebt wird eine Expansion in den interna-

vertreten, SuccessFactors zum Beispiel als Unteraussteller beim bisherigen deutschsprachigen Partner LearnChamp Consulting GmbH, Wien. Bis wann Datango und SuccessFactors komplett in die SAP integriert sein werden, darüber gab es noch keine Auskunft. Neben den neuen virtuellen Schulungsangeboten der Abteilung „SAP Education“ soll in den nächsten Monaten vor allem das Thema „Mobile Learning“ mit Leben beziehungsweise entsprechenden Anwendungen (Apps) gefüllt werden.

Gudrun Porath ●



Learntec-Rundgang
der Prominenz:
Besonderes
Interesse für Video-
konferenzen.

Fotos: Learntec

VERLAGE

Digitales Schulbuch

In einem Symposium zum Thema „Die Zukunft des Schulbuchs“, das Staatssekretär Dr. Frank Mentrup aus dem Kultusministerium Baden-Württemberg initiiert hatte, trafen sich auf der Learntec Vertreter großer Schulbuchverlage, Bildungsanbieter, Lehrer und Schüler.

Dabei herrschte schnell Einigkeit darüber, wie diese Zukunft aussehen werde: Digital aufbereitete Lerninhalte auf mobilen, digitalen Endgeräten in mittlerer Größe, den sogenannten Tablet-PC. Diese böten die notwendigen Funktionalitäten, um aus „trockenen Textbüchern“ lebendige Dokumente zu machen.

Die Forderung nach Einbindung von Animationen, Videoclips und weiteren multimedialen Inhalten wurde sowohl vonseiten der Schüler als auch aus dem Landesmedienzentrum Baden-Württemberg vorgetragen und von den Verlagsvertretern begrüßt.

LEARNTec 2012

Über Sechstausender-Marke

Aus Karlsruhe werden für die Learntec 2012 genau 6.117 Besucher (plus 5,7 Prozent im Vergleich zum Vorjahr) und 200 Aussteller (plus 11,1 Prozent) gemeldet. Die Besucherzufriedenheit ist laut Veranstalterbefragung signifikant gestiegen. 53 Prozent der Besucher vergaben Bestnoten.

Auch die Aussteller auf der „internationalen Leitmesse und Kongress für professionelle Bildung, Lernen und IT“ waren sehr zufrieden. Überwiegend herrschte Freude über die konstruktiven Gespräche mit gut informierten Unternehmensvertretern. Überraschend war der Optimismus, der gerade die Branche beherrscht. „Die erneute

Zunahme der Ausstellerzahlen zeigt, dass wir mit unserem neuen Learntec-Konzept nach wie vor die wichtigste Plattform für IT-gestütztes Lernen sind“, betonte die Geschäftsführerin der Karlsruher Messe- und Kongress-GmbH Britta Wirtz.

Der Kongress zog in diesem Jahr 15 Prozent mehr internationale Besucher an. „Das diesjährige Kongressprogramm hat die aktuellen Fragestellungen der Branche hervorragend abgebildet. Insbesondere die vielen Berichte aus der Praxis haben großen Anklang gefunden“, so Sünne Eichler vom Kongresskomitee. Nächster Learntec-Termin: 29. bis 31. Januar 2013.

PROMINENTE BESUCHER

Politiker interessierten sich für die Learntec

Diesmal wurde die Learntec auch durch eine hohe politische Präsenz aufgewertet. So sprach bei der Eröffnung am 31. Januar der Vizepräsident des Deutschen Bundestags, Dr. Hermann Otto Solms, und bewunderte die Leistung der Web-2.0.-Werkzeuge, die für mehr Demokratie in Gesellschaft und Wirtschaft sorgen könnten.

Am Mittwoch, 1. Februar, kam die Ministerin für Integration des Landes Baden-Württemberg, Bilkay Öney, im Rahmen der Sonderveranstaltung „edubiz“ in die Messe Karlsruhe. Zu Beginn des dritten Messtags sprach die Ministerin für Kultus, Jugend und Sport des Landes Baden-Württemberg, Gabriele Warminski-Leitheußer, über die Potenziale, die Lern-

technologien für den Einsatz in der Schule mit sich bringen. Hierbei betonte sie die wichtige Rolle, die die Learntec in diesem Bereich spielt. Im Anschluss daran eröffnete sie den Medienkompetenztag des Landesmedienzentrums.

Dr. Hermann Otto Solms auf dem Weg zur Learntec-Eröffnung.



Foto: mecom

KEYNOTE NORBERT BOLZ

„Medienkompetenz statt klassischer Bildung ist keine Alternative“

„Ohne traditionelle Lernprozesse, ohne Bildung, geht es auch nicht“, darauf machte der Medien- und Kulturwissenschaftler Professor Dr. Norbert Bolz, Berlin, in seiner Learntec-Keynote „Lernen heißt sondieren“ aufmerksam. Mathematik zum Beispiel müsse man Schritt für Schritt lernen, auch wenn es wehtue.

„Die Forderung, Medienkompetenz statt Bildung, scheint mir Blödsinn zu sein.“ Man brauche weiterhin eine klassische Bildung, um eine Frage wie: „Was ist wirklich wichtig?“ beantworten zu können. „Auf diese Frage gibt es im Internet keine Antwort und deswegen behält auch das Lehrer-Schüler-Verhältnis immer seine Legitimität“, erklärte Bolz. Gleichzeitig setzt er

aber auch auf das Lernen ohne Autoritäten und das spielerische Lernen. „Wir stoßen heute auf Probleme, die so komplex sind, dass wir sie nicht mehr durch lineare Wissensverarbeitung beherrschen können.“ Man müsse lernen, sich in komplexen Informationsräumen sehr schnell zu orientieren. Bolz nannte diese Art der Informationsverarbeitung und Wissensgenerierung „sondieren“. Sein Tipp: „Meines Erachtens sind gerade die viel gelästerten Computerspiele eine sehr gute Trainingsanleitung, mit Komplexität umzugehen.“



Foto: Pichler

Prof. Dr. Norbert Bolz:
„Wir müssen weg von der linearen Informationsverarbeitung.“

OPCO2012: KOSTENLOS KONNEKTIVISMUS ERLEBEN

Alles über die Trends im E-Teaching beim „Open Course 2012“



Zuhörer der Learntec-Sektion „Innovative Bildungskonzepte“ können demnächst bei opco12 weiterlernen.

Einer der sehr gut besuchten Workshops des Learntec-Kongresses trug den Titel „Zukunft des Lernens: Konnektivismus in der Lernpraxis“. Auf dieser Veranstaltung wurde darauf hingewiesen, dass es sinnvoll sei, dieses Thema mit dem „Open Course 2012“ (opco12), der am 16. April starten wird, zu vertiefen.

Es handelt sich dabei um einen im Internet stattfindenden Kurs, der sich über 14 Wochen erstreckt und sich mit „Trends im E-Teaching“ beschäftigt. Der Kurs greift insbesondere die sechs Technologietrends auf, die im Rahmen des „Horizon Reports

2012“ identifiziert wurden: Mobile Apps, Tablet Computing, Game-Based-Learning, Learning Analytics, Gesture-Based-Computing, Internet of Things.

Durch Diskussionen und Beiträge der Kursteilnehmer sollen die Nützlichkeit und Nachhaltigkeit des Lernens im Internet erörtert werden. Die Idee des Open Course geht auf ein Konzept zurück, das von den kanadischen E-Learning-Experten Steven Downes und George Siemens eingeführt wurde und eine Form des vernetzten Lernens im Sinne des Konnektivismus darstellt. Einführende Materialien und

Live-Sessions mit Experten geben Impulse. Die Teilnehmer lesen, kommentieren, stellen Fragen und diskutieren online weiter. Dazu nutzen sie ihren eigenen Blog, ihr Facebook-Profil oder ihren Twitter-Kanal. Ihre Lernziele definieren sie dabei selbst. Die Organisatoren des Kurses übernehmen die Aufgabe einer zentralen Anlaufstelle, fassen Diskussionen zusammen und produzieren dazu einen regelmäßigen Newsletter. Der opco12 ist auf eine hohe Teilnehmerzahl ausgelegt. Erwartet werden bis zu 1.000 Teilnehmer. Zu den Organisatoren gehören unter anderem E-Learning-Einrichtungen der Universitäten Frankfurt und Hamburg sowie der Weiterbildungsblogger Dr. Jochen Robes, der überzeugt ist: „Offene Online-Kurse wie der opco12 bieten eine fantastische Chance, selbst konkrete Erfahrungen zu sammeln. Und man lernt konkrete Projekte und Lernszenarien kennen, an denen man sich orientieren kann!“ Außerdem macht opco laut Robes einfach Spaß! „Eine wunderbare Gelegenheit zur Vernetzung! Immerhin haben sich am opco11 im letzten Jahr über 800 Teilnehmer angemeldet.“ Für den Online-Kurs werden keine Kursgebühren erhoben und jeder kann selbst entscheiden, wie aktiv und sichtbar er am Kurs teilnehmen will.

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

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

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

Virtuelle Messehallen

Einen ersten Überblick bietet die Clustering in die virtuellen Messehallen:

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

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

LESERAKTION

Exklusiv für Sie!

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

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

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



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

Bereits seit 9 Jahren bewährt sich das Konzept der E-Learning-Messe im Internet. Fast 30.000 Fachbesucher konnte die Online-Messe seit ihrem Start verzeichnen. Die ständig steigenden Besucherzahlen belegen, dass sich Unternehmen zu anstehenden Investitionen informie-

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

Kombination aus Software und Fachwissen

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

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

www.elearning-expo.de



Sie möchten Aussteller werden?

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



Learntec-Aussteller mit Tablet-PC: Kontakt über Twitter war noch nie so ergiebig.

1.550 TWITTER-BEITRÄGE ÜBER MESSE UND KONGRESS

Learntec: Prime Time für Twitter

Selbst Hermann Otto Solms, ein Politiker der alten Schule, twitterte von der Learntec. „Bildung, Lernen und IT muss noch besser vernetzt werden“, stellte er über den Kurznachrichtendienst Twitter fest. Wer wissen wollte, welche Learntec-Themen Wellen schlagen, erhielt in diesem Jahr zum ersten Mal umfassend Auskunft über Twitter. Rund 1.550 Twitter-Beiträge mit dem Hashtag #Learntec wurden an den drei Messetagen von 422 Nutzern versandt und katapultierten das Ereignis gleich am ersten Tag in die Top-Ten der Twitter-Trends in Deutschland. Das Analyse-Tool „Twee-tronics“ zählte am Ende des ersten Tages 514 Beiträge.

Viel getwittert wurde über Social-Media-Themen und den Games-Bereich. Schlagzeilen wie „Bildungsmesse Learntec: Schulbuch ade“ erreichten besonders viele Twitter-Nutzer, weil sie von IT-Branchenmedien wie „Heise-online“ weiter verbreitet wur-

den. Aussagekräftige Zitate wie „Killerspiele schaffen keine Killer, aber Killer spielen gerne Killerspiele“ erzielten ebenfalls eine hohe Reichweite. Gelobt wurde der Games-Bereich: „Trends serious games interaction tools nice experience.“ Mehrfach wurde aber auch Kritik an Referenten und Vortragstechnik geübt: „Liebe Referenten der #learntec: Powerpointbleiwüsten sind nicht ok!“ Bemängelt wurde auch: „Wo sind die Leute mit den Innovationen? Wenig Neues, viel oft Gehörtes und keine Zeit für Diskussionen im Bildungsforum!“ Gleichzeitig gab es aber auch Anregungen: „Learntec braucht dringend ein BarCamp. Dort ließen sich Fragen debattieren, die hier en Masse aufkommen.“

Einige Referenten wiesen gleich im Anschluss an ihren Vortrag darauf hin, dass und wo ihre Folien im Internet zu finden sind. Das wurde dann sofort mehrfach via Twitter verbreitet.

OUTDOOR-/TEAMTRAINING

Realität im Jahr 2012: Trainer als Learntec-Aussteller

Es gibt ihn tatsächlich: Den Aussteller, der nichts mit Online-Lernen zu tun hat und trotzdem einen größeren Stand auf der Learntec buchte. „Besser kann man den angestrebten Wandel von der Technologie- zur Bildungsmesse gar nicht unterstreichen“, meint das Standpersonal der Akademie TeamErlebnisNatur (TEN) aus Kirchzarten im Schwarzwald. Man sei zur Learntec gekommen, um neue Kundenkreise zu erschließen, erklärte Sabine Wohlrab, eine der TEN-Trainerinnen, und präsentierte auf der Learntec insbesondere das Teamtraining für Auszubildende und Ausbilder, in dem zum Beispiel Kommunikationsübungen mit Outdoor-Elementen gemischt werden. Wohlrab zeigte sich durchaus

angetan von den Learntec-Kontakten, da pro Tag immerhin etwa zehn qualifizierte Leads zustande gekommen seien. Erlebnis- und handlungsorientierte Seminare in realen Klas-

senräumen sowie unter freiem Himmel seien eben auf der Learntec eine echte Abwechslung. Die Beachtung, die TEN zuteil wurde, dürfte aber auch damit zusammenhängen, dass

der Trainer-Stand direkt gegenüber dem Stand der SAP AG lag, der allein schon wegen der Expansionspläne von SAP von neugierigen Besuchern nur so umlagert war.

Sabine Wohlrab,
Trainerin bei
TeamErlebnisNatur
auf ihrem Learntec-
Stand.



Foto: Pichler

E-LEARNING-PREIS „EURELEA 2012“ VERGEBEN

Den Ablauf einer Regatta simulieren

Eine IT-Qualifizierung, ein interaktives Lernspiel, ein ebenso interaktives Handlungstraining und eine mobile Lernlösung sind die vier Preisträger des diesjährigen „European Award for Technology Supported Learning“ (eureleA). Eine Jury hatte zuvor aus über 60 Einreichungen 14 Finalisten ermittelt. Der Preis wird seit 2004 vom „Institute for Computers in Education“ an der Hochschule Karlsruhe organisiert und zeichnet herausragende Projekte aus dem gesamten Spektrum technologiegestützten Lernens und Lehrens aus.

Der Preis für die beste Mediendidaktik ging in diesem Jahr an das Projekt „Tactical Sailing“ der Media Digital Page GbR, München. Mit dem interaktiven Taktik- und Strategiespiel können Segelanfänger und erfahrene Segler einen kompletten Ablauf einer Regatta, inklusive des realistischen Einflusses von Wind und Wellen auf ihr Boot simulieren und mit einem Trainer üben. Ergänzt wird das Spiel durch Tipps von in Seglerkreisen berühmten Persönlichkeiten sowie eine eigene Internet-Seite mit aktuellen Ankündigungen und News.

Für die beste technische Umsetzung zeichnete die Jury den „Bodenprüflauf Eurofighter“ der Technischen Schule der Luftwaffe 1, Kaufbeuren, aus. In einer virtuellen 3D-Welt können die Techniker der Bundeswehr darin sämtliche Arbeitsschritte am Eurofighter zur Vorbereitung auf den Triebwerkstestlauf üben, bevor sie in die

praktische Ausbildung gehen. Das interaktive Handlungstraining stellt außerdem alle theoretischen Informationen zur Verfügung, die zum Erreichen des Ausbildungsziels notwendig sind.

In der Kategorie Projektmanagement erreichte das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte Qualifizierungsprojekt FuTex (Future Technologies for Expertise Development) des Branchenverbands Bitkom den ersten Preis. Mit diesem Projekt, an dem drei Bildungsträger beteiligt sind, sollen arbeitslose IT-Spezialisten über 50 im Projektmanagement weitergebildet und zugleich in die reale Arbeitswelt vermittelt werden. Nach einem persönlichen Kennenlernen findet die Weiterbildung und Projektarbeit online über ein Portal bei den Teilnehmern zu Hause statt.

Bei der Konzeption wurde besonderer Wert darauf gelegt, die Ausbildung an Prozessen zu orientieren und die Erfolge zu messen und zu dokumentieren. Nach Angaben der Projektleitung ist man damit außerordentlich erfolgreich. Bereits 82 Prozent der Teilnehmer seien aktuell in die reale Wirtschaft vermittelt worden.

Die beste „Projektwirkung“ erzielte der Jury zufolge eine mobile Lernlösung, die über Europa hinaus wirkt, weil sie in Afrika eingesetzt wird. Für die mobile Lernlösung „I-Call“ nutzt der Preisträger „Common Sense – eLearning & Training Consultants“

D-ELINA

Projekt der GenoTec ausgewählt

Mit den Projekten „Look-and-Listen-Map“ und „Die Trickser: Taugst du zum Betrüger?“ werden in der Kategorie „Campus“ ein Student der Universität Paderborn und in der Kategorie „Professional“ die GenoTec GmbH mit dem diesjährigen „Deutschen E-Learning-Innovations- und Nachwuchs-Award“ D-ELINA ausgezeichnet.

„Die Trickser“ ist ein realistisches Lernspiel zu Betrugsprävention. Die Preisverleihung fand am 31. Januar im Rahmen der Bildungsmesse Learntec in Karlsruhe statt.

aus Wien eine herkömmliche GSM-Telefontechnologie. Mit einfachen Mobiltelefonen, die auch in afrikanischen Schwellenländern weitverbreitet sind, können Nutzer über einen Free-call-Einwahlbereich Geschichten im Seifenoper-Format abrufen, deren Inhalt eine Verhaltensänderung bewirken soll. In einem ersten Projekt in Kenia sollen Menschen damit lernen, dass Müll ein kostbarer Rohstoff sein kann und deshalb nicht verbrannt werden darf.



Die vier Preisträgergruppen des eureleA bei der Preisverleihung auf der Learntec 2012. Die Gewinner der Bundeswehr und die Autoren einer Lern-Software für Segler sind besonders leicht auszumachen.

70 NEUE KUNDEN

Skillsoft legt um 30 Prozent zu

Bereits auf der Learntec konnte der Content-Anbieter Skillsoft Zahlen für das Jahr 2011 vorgehen. Das Unternehmen ist demnach in Europa im letzten Jahr um 30 Prozent gewachsen. Die Zahl der Kunden ist laut Europa-Chef Stefan Jansen 2011 um 70 auf zuletzt 400 gestiegen.

„Damit sind wir auch im fünften Jahr in Folge als Skillsoft zweistellig in der DACH-Region gewachsen“, freute sich Jansen. „Das Wachstum wurde zum einen mit Bestandskunden erzielt, die ihre Verträge erweitert haben, und zum anderen durch die hohe Anzahl an Neukunden. Inzwischen arbeiten

54 Menschen bei uns“, so Jansen.

Hintergrund des Wachstumsschubs ist eine Produktoffensive, die Skillsoft Mitte vergangenen Jahres startete. Rund drei Millionen Euro investiert das E-Learning-Unternehmen in den Ausbau und die Lokalisierung der Kurse in den drei Segmenten Desktop, Business und IT. Besonders nachgefragt wird derzeit das Produkt „Leadership Advantage“, eine Lösung zur Führungskräfteentwicklung.

Unterteilt in verschiedene Kompetenzen holen sich hier Chefs und Manager Techniken, die sie etwa im Bewerbungs- oder Mit-



Foto: skillsoft

Stefan Jansen: Zweistelliges Wachstum seit fünf Jahren. Besonders gut läuft Content für die Führungskräfteentwicklung.

arbeitergespräch einsetzen können. Oder sie lernen, Strategien zu entwickeln, Teams zu leiten und sich als Persönlichkeit weiterzuentwickeln. Ein leichtes Nachfrageplus verzeichnet Skillsoft bei Auftragsproduktionen. Das Gros der Kunden, die im Schnitt zwischen 1.000 und 5.000 Mitarbeiter beschäftigen,

entscheidet sich aber für Standardlösungen. Entsprechend ist etwa die Online-Bibliothek „Books24x7“ auf mehr als 35.000 Fachtitel gewachsen. Die Nachfrage nach Desktop-Kursen ist stabil, aber der einstige Umsatzträger Nummer eins steuert heute gerade einmal noch zehn Prozent bei.



Mit Leichtigkeit zu den wirklich wichtigen Dingen im Leben



Kostenlose
Leseprobe

240 Seiten
€ 19,90 (D) / € 20,50 (A)
ISBN 978-3-86936-229-8
Auch als E-Book erhältlich

Wir gehen neue Wege in Wirtschaft & Weiterbildung – gehen Sie mit!

www.gabal-verlag.de info@gabal-verlag.de Telefon 069 830066-0 Telefax 069 830066-66

GABAL

Das wird ein schöner Monat für ...



... Björn Negelmann,

Programmleiter bei der Kongress Media GmbH, München, der in diesem Jahr von der CeBIT wieder den Auftrag bekam, das Programm für die „Webciety Conference“ der CeBIT auf die Beine zu stellen. In dem kurzweiligen Programm wird es auch um Social Media, Enterprise 2.0, Mobile Learning und Gamification gehen – ein Zeichen dafür, dass die CeBIT die einstmals so starke Verbindung zur E-Learning-Szene doch noch nicht ganz gekappt hat.

6. bis 10. März in Hannover.
www.cebit.de



... Gert Schilling,

dessen Trainer-Kongress-Berlin seit Wochen komplett ausgebucht ist. Das Geheimnis des Trainers und Verlegers („Schilling Verlag“, Berlin): Er bietet eine Mischung aus Trainer-Vernetzung und inhaltliche Weiterbildung zum Thema „Seminargestaltung“. Das Programm des ersten Kongresstags wird am zweiten identisch wiederholt, sodass es die Gelegenheit gibt, alle Parallelvorträge im Laufe der zwei Tage zu hören – ein interessanter Service für Jäger und Sammler.

9. und 10. März in Berlin
www.schilling-verlag.de



... Professor Dr. Rolf Arnold,

ein deutscher Professor für Pädagogik, der den 1. Trainerkongress der Wirtschaftskammer Wien eröffnen darf. Arnold, TU Kaiserslautern, hat im März gerade bei Carl Auer sein neues Buch „Wie man lehrt, ohne zu belehren“ veröffentlicht und wird in Wien für eine Kultur des Selbstlernens werben. Der 1. Trainerkongress bietet 30 Vorträge und Workshops mit Highlights zur Gehirnforschung und zum „Humor im Business“. Er wird durchgeführt vom WIFI, dem Wirtschaftsförderungsinstitut der Wirtschaftskammer Wien.

22. bis 23. März in Wien
www.wifiwien.at/trainerkongress





... Gianni Liscia,

Chef des Teams Liscia in Paderborn. Er wird am 7. IBVW-Kommunikationsforum 2012 unter dem Titel „Customers WOW“ neue Wege der seriösen Kundenakquisition aufzeigen. Die Botschaft: Die Persönlichkeit des Unternehmers gewinnt den Kunden. Das Kommunikationsforum wird von Bernd Raffler (Institut BVW) in Lippstadt durchgeführt und gibt acht Trainern aus Nordrhein-Westfalen die Gelegenheit, sich der mittelständischen Wirtschaft zu präsentieren.

24. März in Geseke
www.raffler-training.de



... Dr. Willms Buhse,

dem Chef von DoubleYUU, einer Managementberatung für Enterprise 2.0, der auf dem 35. Deutschen Vertriebs- und Verkaufsleiter Kongress seinen Zuhörern helfen darf, in einer Welt mit steigender Dynamik und Komplexität zurecht zu kommen. Seine Botschaft: Vernetzung und Transparenz sind der entscheidende Wettbewerbsvorteil. Nur so kommt man von der Intelligenz des Einzelnen zur kollektiven Intelligenz einer Vertriebsorganisation.

29. bis 30. März in München
www.dvbk.de



... alle Brückenbauer,

die es geschafft haben, ab Ende März mit acht Urlaubstagen 16 freie Tage zu genießen. Dazu mussten sie nur ihren Osterurlaub zwischen den 31. März und den 15. April legen. Ein ähnlicher Glückstreffer ist um den Tag der Arbeit herum möglich. Wer vom 28. April bis zum 6. Mai vier Tage Urlaub einreicht, kann neun Tage am Stück abtauchen. Vom 22. bis 31. Dezember 2012 haben Brückenbauer übrigens zehn Tage frei – und das mit nur drei Urlaubstagen.

31. März bis 15. April im Osterurlaub

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

März 2012

„Seltene Redner“ für Deutschland

LEADERSHIP & MANAGEMENT FORUM EUROPE. Unter dem Motto „Leaders We Love“ bringt ein Frankfurter Kongressveranstalter gezielt (überwiegend) ausländische Managementvisionäre nach Deutschland, die sonst nur sehr selten bei uns auftreten. In diesem Jahr ist der Berater Fons Trompenaars der Stargast.

Das „Leadership & Management Forum Europe 2012“ (www.lmfeurope.com), das am 23. und 24. April in Frankfurt stattfinden wird, richtet sich an Personaler und Führungskräfte mit großer Personalverantwortung. Alle Speaker berichten von ihren ganz speziellen Erfahrungen mit dem Thema Personal- und Unternehmensführung. Mit dabei sind im April:

1. Tachi Kiuchi (Thema: SUSTAINABILITY – LESSONS FROM NATURE).

Als Managing Director der Mitsubishi Electric Corporation brach Tachi Kiuchi mit japanischen Normen und schaffte es, das Unternehmen radikal zu modernisieren – von finanzieller Transparenz über kulturelle Vielfalt, Frauen im Vorstand, Umweltschutz und nachhaltigem Wirtschaften. Als CEO von E-Square Inc. in Tokyo setzt er sich für nachhaltiges, umweltfreundliches Management ein. Tachi ist Co-Autor des Buches „What We Learned In The Rainforest – Business Lessons From Nature“.

2. Fons Trompenaars (Thema: LEADERSHIP IN CRISIS – THE QUEST FOR A NEW PARADIGM).

Trompenaars ist Experte im Bereich Leadership und interkulturellem Management. Nach einigen Jahren im Shell-Konzern im Bereich Personalentwicklung und Management Development gründete er das Centre for International Business Studies. Er gilt neben Michael Porter, Tom Peters and Edward de Bono als einer der Top-Managementberater.

3. Götz W. Werner (Thema: CREATING A SELF-LEARNING CORPORATE CULTURE).

Werner ist Gründer und Aufsichtsratsmitglied der dm-drogerie markt GmbH, Karlsruhe, wo er auch 1973 den ersten Markt eröffnete. Der gute Start und eine kontinuierlich erfolgreiche Entwicklung brachten das Unternehmen zu seiner heutigen Bedeutung als eine der führenden Marken Europas mit über 2.000 Filialen und etwa 35.000 Mitarbeitern. Für seine

betont antiautoritäre Unternehmensführung sowie die Schaffung zahlreicher Arbeits- und Ausbildungsplätze wurde Götz W. Werner mehrfach ausgezeichnet.

4. Miha Pogacnik (Thema: LISTENING, LEARNING, LEADING – MIT BACH, BEETHOVEN UND BRAHMS IM „MANAGEMENT-KONZERT“ UNTERNEHMENSERFOLG INSZENIEREN).

Pogacnik bietet eine originelle Antwort auf der Suche der Geschäftswelt nach Kreativität. Er benutzt Musik, um das Verständnis für die dringlichsten unternehmerischen Angelegenheiten zu steigern, von der Suche nach Exzellenz und Führungsstil bis hin zu Problemlöseverhalten und Entwicklungsfragen.

5. Professor Brigitte Witzer (Thema: RISK INTELLIGENCE – MAKING THE RIGHT DECISION).

Witzer gründete das Unternehmen „Evolutionen – Büro für postheroisches Management“. Als Coach für Entscheider ist sie Expertin in Unternehmensführung, Strategie und Kommunikation. Die Buchautorin beschäftigt sich insbesondere mit dem veränderten Rollen- und Menschenbild.

6. Patrick D. Cowden (Thema: BEYOND LEADERSHIP – LEADING BEYOND COST AND CONTROLLING).

Aufgrund seiner Erfahrung mit unterschiedlichen Unternehmenskulturen hat Cowden eine Plattform für eine neue Führungskultur in Deutschland gegründet: Beyond Leadership. Im Mittelpunkt stehen dabei eine intensive Bindung von Führungskraft und Team sowie eine begeisternde Führungskultur „mit dem Herz“ jenseits von Kosten und Kontrolle.



Foto: Pichler

Blick auf das „Leadership & Management Forum Europe“ im Jahr 2010.

Gudrun Porath ●

Themen im April

DIE AUSGABE 04/2012 ERSCHEINT AM 30. MÄRZ 2012

VORBERICHT: PERSONAL SÜD (24./25. APRIL) UND PERSONAL NORD (9./10. MAI).

„PERSONAL“ Süd und Nord

Wir wissen, dass wir jetzt notwendige Entscheidungen treffen müssen, um für die Zukunft gerüstet zu sein, aber wir tun es nicht. Zukunftsforscher Dr. Pero Micic (Foto) erklärt als Keynote-Speaker auf den Messen „PERSONAL Süd“, Stuttgart, und „PERSONAL Nord“, Hamburg, warum das so ist. Mehr über attraktive Redner und Aussteller im nächsten Heft.



Foto: spring messe

SCHWERPUNKT „GESUNDHEIT“

Organisationsstrukturen

Gesundheitsfördernde Organisationsstrukturen werden immer wichtiger. Wir geben aus unterschiedlichen Perspektiven Anregungen, wie man Organisationen gesund gestaltet und Rahmenbedingungen für eine gesunde Arbeit schafft.



Foto: tubi

AUSBILDUNGSMARKT

Train-the-Trainer

Lohnt eine Trainerausbildung überhaupt noch? Die abnehmende Bedeutung von Seminaren wirft diese Frage auf. Unsere Autoren sagen, welche Kompetenzen angehende Trainer künftig wirklich brauchen, um sich am Markt behaupten zu können.



Foto: Pichler

IMPRESSUM

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

Herausgeberbeirat
Helmut und André Jünger



Herausgeber
Randolf Jessl

Redaktion
Martin Pichler (v. i. S. d. P.);
martin.pichler@haufe-lexware.com
Kristina Enderle da Silva;
kristina.enderle@haufe-lexware.com
Nicole Schrehardt;
nicole.schrehardt@haufe-lexware.com

Redaktionsassistentz
Brigitte Pelka
Tel. 0761 898-3921, Fax 0761 898-99-3921
E-Mail: briggitte.pelka@haufe-lexware.com

Autoren dieser Ausgabe
Thomas Bachmann, Rainer Flake, Boris Grundl,
Alexander Lendner, Ulli Pesch, Gudrun Porath,
Kerstin Richter, Stefan Scholer, Bärbel Schwertfeger

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


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

Titelbild
Andreas Schoelzel, Berlin

Druck
Echter Druck, Würzburg

Anzeigen
Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2012
Anzeigenleitung (verantw. für Anzeigen):
Klaus Sturm, Tel. 0931 2791733
Fax 0931 2791477
klaus.sturm@haufe-lexware.com
Anzeigenverkauf:
Tobias Schmid, Tel. 0931 2791753
Fax 0931 2791477
tobias.schmid@haufe-lexware.com
Annette Förster, Tel. 0931 2791544
Fax 09367 987604
annette.foerster@haufe-lexware.com
Anzeigendisposition:
Christine Wolz, Tel. 0931 2791472
Fax 0931 2791477
christine.wolz@haufe-lexware.com

Anzeigenschluss: 4 Wochen vor Erscheinen

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

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

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

HAUFE.

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

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



Roy Baumeister/John Tierney:
Die Macht der Disziplin. Wie wir unseren Willen
trainieren können. Campus Verlag,
Frankfurt am Main 2012, 320 Seiten, 24,99 Euro

Psychologie

Die Wiederentdeckung der Willenskraft

„Du musst nur an dich glauben.“ So lautete jahrelang die Erfolgsformel vieler Selbsthilfebücher. Dass jedoch Selbstbewusstsein nicht alles ist, belegen neue wissenschaftliche Studien. Danach ist vielmehr die Selbstdisziplin entscheidend für den persönlichen Erfolg. Doch gerade daran hapert es bei den meisten Menschen. Viele unserer persönlichen und gesellschaftlichen Probleme hängen letztlich mit mangelnder Selbstdisziplin zusammen. Dass es heutzutage im Alltag nur so an Versuchungen wimmelt, macht es nicht einfacher. Nur zu gern lassen wir uns ablenken. Besonders verbreitet ist auch die schlechte Angewohnheit, Aufgaben ständig aufzuschieben. Nur die wenigsten scheinen dagegen immun zu sein. Doch gibt es einen Ausweg. Glaubt man dem Psychologen Roy Baumeister und dem Wissenschaftsjournalisten John Tierney, funktioniert unsere Willenskraft wie ein Muskel: Sie lässt sich trainieren. Die schlechte Nachricht: Unsere Willenskraft ist begrenzt. Alles, was wir täglich tun, zerrt daran. Schlimmer noch: Diese Erschöpfung ist nicht unmittelbar erkennbar und wir bemerken nicht, wie dies unsere Entscheidungen beeinflusst. Sind unserer Batterien erst leer, neigen wir häufig dazu, Dinge zu sagen, die wir später bereuen. Wir wählen Optionen, die kurzfristigen Gewinn versprechen oder deren Kosten wir erst später tragen müssen. Auch unser Gerechtigkeitsinn und unsere Urteilskraft werden in Mitleidenschaft gezogen. Wir tendieren eher zum Status quo und weniger zu Kompromissen. Um diese Stolperfallen zu umgehen, müssen wir lernen, unsere Wahrnehmung zu schärfen und bewusst nach leicht zu übersehenden Anzeichen Ausschau zu halten. Ärgern wir uns beispielsweise mehr über Dinge als gewöhnlich?

Fallen uns die einfachsten Entscheidungen ungemein schwer? Dies könnten die ersten Symptome sein, dass unsere Willenskraft geschwächt ist. In einer solchen Situation kann es hilfreich sein, erst einmal etwas zu essen. Warum? Die Zufuhr von Glukose kann wahre Wunder bewirken. Sie versorgt unser Gehirn wieder mit den nötigen Energieressourcen. Doch können wir wesentlich mehr tun. Der erste Schritt zu mehr Selbstdisziplin besteht darin, sich ein Ziel zu setzen. Wichtig: eins nach dem anderen. Eine To-do-Liste kann dabei sehr wertvoll sein. Besonders motivierend ist auch, sich stets für kleine Fortschritte zu belohnen. Zugegeben, diese Ratschläge sind banal – aber nicht trivial. Denn nur die wenigsten setzen sie tatsächlich um. Im Grunde genommen können die Autoren auch nicht mehr leisten, als Denkanstöße zu geben. Was wir jedoch daraus machen, obliegt unserer eigenen Verantwortung.



AUTOREN

Roy Baumeister und John Tierney

Roy Baumeister ist Francis Eppes Eminent Professor of Psychology an der Florida State University. Er ist einer der international bekanntesten Psychologen und Autor zahlreicher Bücher. John Tierney ist Autor und Wissenschaftsjournalist.

Leistungsmotivation interdisziplinär betrachtet



In Seminaren wird Führungskräften heute immer noch sehr einseitig das Phänomen der Leistungsmotivation erklärt. Häufig beschränkt man sich dabei auf wenige Motivationsmodelle wie die allseits beliebte Bedürfnispyramide von Maslow. Dass Motivation wesentlich mehr Facetten aufweist, will Heinz K. Stahl in seinem neuen Buch zeigen. Dafür hat er einen interdisziplinären Ansatz gewählt. Er

beleuchtet die Leistungsmotivation aus vier Blickwinkeln: der Psychologie, praktischen Philosophie, Neurobiologie und Managementlehre. Stahl prüft den praktischen Wert gängiger Motivationstheorien und schreckt auch nicht vor kritischen Tönen zurück. Den Begriff der intrinsischen Motivation hält er beispielsweise aufgrund seines inflationären Gebrauchs für wenig hilfreich, für ihn bleibt er letztlich ein

Phantom. Besonders erhellend sind auch die vorgestellten Erkenntnisse der Hirnforschung. Fazit: Ein gelungener Leitfaden, der für eine wertvolle Horizonterweiterung sorgt.

Heinz K. Stahl:

Leistungsmotivation in Organisationen. Ein interdisziplinärer Leitfaden für die Führungspraxis. Erich Schmidt Verlag, Berlin 2011, 256 Seiten, 49,95 Euro

Neue Impulse aus der Psychotherapie



Coaching-Bücher gibt es wie Sand am Meer. Annelen Collatz und Rainer Sachse geht es in ihrem neuen Buch allerdings nicht darum, eine neue Methodensammlung zu präsentieren. Ihr Anliegen: Sie möchten ein neues Coaching-Konzept vorstellen, das sich Anleihen aus der „Klarungsorientierten Psychotherapie“ (KOP) bedient: das sogenannte Klarungsorientierte Coaching (KOC). Denn KOP wird auch bei Personen angewandt, die

keine psychischen Störungen aufweisen, sondern sich lediglich persönlich weiterentwickeln wollen. Menschen, die mit beruflichen oder privaten Problemen oder inneren beziehungsweise interaktionalen Konflikten zu kämpfen haben. Im Mittelpunkt des KOC steht die Klärung und Umstrukturierung problematischer Schemata – nicht allein auf der kognitiven Ebene versteht sich. Was unterschiedliche Persönlichkeitsstile oder der

Aspekt der Alienation dabei auch für eine Rolle spielen können, erfährt der Leser bei der Lektüre der 162 Seiten recht schnell. Ob sich jedoch dieses Rahmenkonzept auch in der Praxis bewährt, kann nur die Zeit zeigen.

Annelen Collatz/

Rainer Sachse:

Klarungsorientiertes Coaching. Hogrefe Verlag, Göttingen 2011, 162 Seiten, 26,95 Euro

Klare Absage an die Ellbogenmentalität



Egoismus und Intoleranz sind das Übel der heutigen Gesellschaft. Jeder denkt zuerst an sich. Hartnäckig hält sich zudem die Annahme, dass „nett sein“ etwas mit Schwäche zu tun hat. Das stimmt so nicht, würde René Borbonus sagen. Denn jemand, der bewusst gute Miene zum bösen Spiel macht und immer höflich bleibt, auch wenn er persönlich angegriffen wird, leistet doch einiges. Letztlich zahlt

sich Respekt und Freundlichkeit langfristig sogar aus, ist der Kommunikationstrainer überzeugt. Jedoch klingt dies einfacher als es wirklich ist. In „Respekt!“ zeigt Borbonus, wie wir häufiger als uns das vielleicht bewusst ist, in die Respektlosigkeitsfalle tappen. Fehlende Achtsamkeit im Umgang miteinander ist ein häufiger Grund dafür. Doch das muss nicht sein. Respekt ist erlernbar. Das A

und O ist Kommunikation. Wichtig dabei: bei sich selbst anfangen. „Respekt ist keine Einbahnstraße.“ Das bedeutet harte Arbeit. Praktische Tipps, wie wir diese Herausforderung dennoch meistern können, gibt der Autor zuhauf.

René Borbonus:

Respekt! Wie Sie Ansehen bei Freund und Feind gewinnen. Econ Verlag, Berlin 2011, 224 Seiten, 18 Euro

Alle Mitarbeiter sind vor der Führungskraft ungleich



Gleichbehandlung ist Faulheit! Menschen gleich zu behandeln, zeugt von mangelnder Bereitschaft, sich mit ihnen auseinanderzusetzen. Ob emotionale Schwäche, mangelnde geistige Flexibilität oder Faulheit: Stets spiegelt sich darin ein fehlendes Interesse an anderen Menschen! Wirklich gerecht zu sein, bedeutet, dank präziser Beobachtung Unterschiede zu machen, die jedem Einzelnen gerecht werden.

Führungskräfte müssen sich gegen jeden Konformitätsdruck das Recht nehmen, einzigartige Menschen auch individuell zu behandeln. Nur das ist wirklich gerecht. Ein differenzierendes Menschenbild hilft. Es berücksichtigt Unterschiede der Persönlichkeit, der Talente und der individuellen Entwicklungsstufen des Bewusstseins. Wer diese Unterschiede beseitigen will, möchte grundsätzlich keine Entwicklung des Menschen. Wer ungleiche Menschen gleich behandelt, presst sie in eine Moralschablone und betreibt Ungerechtigkeit in Reinkultur! Praktiker wissen: Gerade die ungleichen, weil ganz individuelle Behandlung von Menschen, fördert ihre Entwicklung. Verständlicherweise tut

„Überall, wo Deppen sind, gibt es einen, der Deppen produziert.“

diese Ungleichbehandlung kurzfristig manchem weh. Man vergleicht sich, sieht, was die anderen scheinbar mehr oder Besseres bekommen, welche Privilegien und Freiheiten sie genießen. Im Neid, einem der größten Geistesgifte der Gegenwart, ist man nicht mehr bei sich. Das Ergebnis: Statt härter an sich zu arbeiten, beschwert man sich, dass sich die Balken biegen. Deshalb führt eine kluge Führungskraft ihre Mitarbeiter individuell nach Talenten und Möglichkeiten, damit diese

schnell Erfolge erzielen und Vertrauen in den differenzierten Führungsstil gewinnen! Führen ist wie ein Puzzlespiel, bei dem die Führungskraft zeit- und passgenau das Puzzlestück liefert, das der Mitarbeiter für seine Entwicklung braucht. Dafür muss sie ihn exakt beobachten und in seiner Einzigartigkeit wahrnehmen. Das verlangt Interesse, Energie und Zeit, die sich viele Führungskräfte gerne sparen würden: Aus vorgeschobenem Zeitmangel, aus Harmoniesucht oder aus mangelndem Interesse an ihrer Mannschaft.

In der Führungsarbeit sind Wissen, Erfahrung, Kompetenz und Selbstbewusstsein die vier Steuerungsknöpfe, die helfen, einen differenzierten Führungsstil umzusetzen. Es gilt, herauszufinden, bei welchem Steuerungsknopf Entwicklungsbedarf besteht. An diesem Knopf muss die Förderung ansetzen – individuell. Das muss ständig trainiert und verbessert werden, denn die wenigsten Führungskräfte kennen diese vier Steuerungsknöpfe. Dadurch scheren sie alle Mitarbeiter über einen Kamm, überfordern die Langsamen und bremsen die Schnellen aus. Die wichtigste Führungsaufgabe

bleibt auf der Strecke: Menschen fördern – mit System.

Machen Sie doch einen einfachen Test: Empfinden Sie Ihre Mitarbeiter eher als Ursache oder Lösung

Ihrer Probleme? Hierbei kommt es auf eine ehrliche Antwort sich selbst gegenüber an und nicht darauf, was gut bei anderen ankommt! Je mehr Sie Menschen als Lösung Ihrer Probleme wahrnehmen, desto differenzierter sind Ihre Fähigkeiten, Menschen zu entwickeln. Je mehr Sie Ihr Umfeld als Problemursache sehen, desto schwächer sind sie ausgeprägt. Schlimmstenfalls gilt die Devise: Überall, wo Deppen sind, gibt es einen Deppenproduzenten.

Boris Grundl ist Managementtrainer, Unternehmer, Autor sowie Inhaber der Grundl Leadership Akademie, die Unternehmen befähigt, ihrer Führungsverantwortung gerecht zu werden. Grundl gilt bei Managern und Medien als „der Menschenentwickler“ (Süddeutsche Zeitung). Sein Führungsklassiker heißt: „Leading Simple. Führen kann so einfach sein.“ (Gabal Verlag, Offenbach 2007, 192 Seiten, 19,90 Euro).
www.grundl-akademie.de und www.diktatur-der-gutmenschen.de

1. Social Media-Werkstatt: Soziale Medien in der Weiterbildung

17. März 2012
im Wissenschaftsmuseum Odysseum in Köln



Kaum ein Thema beschäftigt die Weiterbildungsszene aktuell so stark wie die Social Media. In aller Regel wird das Web 2.0 für die Ansprache von Weiterbildungsinteressierten genutzt. Doch wie sieht es mit der Nutzung von Web 2.0 Tools in und während der Weiterbildung aus? Welche Tools werden genutzt und funktionieren auch? Wo sind Grenzen und welche Möglichkeiten ergeben sich noch?

Der GABAL Verband greift dieses Trendthema zum Frühjahrs-Impulstag 2012 auf.



Erproben Sie neue Ansätze für Ihre Arbeit in Bildungsprozessen als Weiterbildungsanbieter, Personalentwickler oder Trainer.

Lernen Sie die unterschiedlichsten Einsatzmöglichkeiten von Wiki's, Webinaren, kollaborativen Tools und Web 2.0 Applikationen in Lehr- und Lernprozessen kennen. Vier Workshops bieten den Teilnehmern Einblick in die relevanten Themen und die Möglichkeit, die Anwendung von verschiedensten Social Media Tools in der Weiterbildung selber auszuprobieren.

Lernen mit Facebook & Co. - Media ohne Social funktioniert nicht - **Social Media? Neu? Nein!** - Social Media Plattformen: Chancen und Risiken - **Vernetztes Lernen** in dezentralen Organisationen - **Webinare professionell konzipieren**, planen und durchführen.

Ort: Odysseum Köln-Deutz

Termin: 17. März 2012

Kosten: 144,- € für Mitglieder, 199,- € für Gäste inkl. Speisen und Getränke.

Bitte ausfüllen und faxen 06132.509-5099, per E-Mail an info@gabal.de oder per Post an GABAL



(X) Ja, reservieren Sie mir eine Teilnahme am GABAL Frühjahrs-Impulstag „Social Media in der Weiterbildung“. Dies sind meine Kontaktdaten:

Vorname _____ Name _____
 Telefon _____ Fax _____
 E-Mail _____ @ _____
 www. _____
 Straße, Nr. _____
 PLZ _____ Ort _____

Weitere Informationen erhalten Sie mit diesem QR-Code über Ihr Smartphone oder unter:
<http://impulstage.gabal.de/fruehjahrs-impulstag.html>



Ich bin Mitglied bei GABAL und spare 55,- € mit dem Mitglieds-Vorteil:

Mitglieds-Nr. _____
 Datum _____
 Unterschrift _____



„ Es geht nicht nur um eine inhaltliche Reform des MBA ..., sondern auch um die Frage, ob Fakultätsmitglieder wie streunende Katzen auf der Suche nach lukrativen Beratungsaufträgen sind. “

Thomas Sattelberger, Telekom-Personalvorstand, über die „inestuösen Vernetzungen“ zwischen Investmentbanken und MBA-Schulen in den USA in einem Interview mit „Spiegel online“ am 9. Februar 2012.

„Ein guter Projektmitarbeiter ist wie ein Polsterstuhl: Er passt sich jedem Arsch an.“

Unbekannter Zwischenrufer auf der Learntec 2012 zum Thema virtuelle Teamarbeit.

„Führungskräfte werden dafür bezahlt, dass sie ihr Team motivieren und zu kreativen und innovativen Leistungen anspornen. Wenn ihnen das nicht gelingt, sollten sie das auch im Geldbeutel spüren.“

Marco Nink, Verhaltensökonom bei Gallup, in der „Süddeutschen Zeitung“ vom 3. Februar 2012 über die Kopplung von Managergehältern an die Zufriedenheit der Mitarbeiter.

„Als ich anfangs mal mit einer Krawatte zu einer Präsentation gegangen bin, hat mich ein Vorstand gefragt: Sie sind doch der Kreative, warum kommen Sie dann mit Krawatte? Seither lasse ich das.“

Adrian van Hooydonk, BMW-Chefdesigner, in der „Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung“ vom 5. Februar 2012.

„Sensible Prozesse zu moderieren, kann man lernen. Selbst Ingenieure können das ... Sie sollten außerdem Meetings leiten, ihre Position gegenüber Kunden oder anderen Abteilungen vertreten und sich allen verständlich machen können.“

Ninjo Neuhaus, Personalberater bei Select-if, in der „Süddeutschen Zeitung“ vom 28. Januar 2012.

„Zugegeben: Auch ich sähe besser aus, wenn ich weniger arbeiten, mehr Sport treiben und mehr schlafen würde. Aber ich weiß auch, es ist cool, wenn du weißt, was du in dieser Welt willst.“

Julie Meyer, Vorstandsvorsitzende eines Londoner Wagnisfinanzierers, in der „Welt am Sonntag“ vom 12. Februar 2012.

„Manager, die sich ehrlich verhalten wollen, sind in Konkurrenz um Kapital mit den anderen, den Unehrllichen. Ich denke, das hat viele Ehrliche so weit gebracht, dass sie ebenfalls etwas schummelten.“

Carson Block, Schweizer Unternehmensberater, im Schweizer Wirtschaftsmagazin „Bilanz“ Nr. 2/2012.

„Die Zeit, die man opfert, um Wettbewerber zu bekämpfen, kann man nicht einsetzen, um sein Produkt zu verbessern. Unsere Devise lautet: Niemand schaut auf das, was andere tun. Wir bauen unser eigenes Produkt – so gut wie möglich.“

Phil Libin, Gründer des Online-Notizdienstes Evernote, in der „WirtschaftsWoche“ Nr. 6 vom 6. Februar 2012.

„Hätte Bach seinen Müll runtergetragen, hätte er so manche Kantate nicht geschrieben.“

Udo Lindenberg über die Vorteile vollkommener Konzentration und den Grund, warum er im Hotel wohnt, „Süddeutsche Zeitung“, 10. Februar 2012.

Seminarpaket

Selbst- und Zeitmanagement

Komplettlösung für professionelles Training



Dieses Trainingsprogramm zeigt Techniken auf, die es Ihren Teilnehmern ermöglichen, mit minimalem Einsatz von Zeit ein Maximum an Ergebnissen herauszuholen, sich auf die wirklich wichtigen Dinge zu konzentrieren und Unwichtiges nachdrücklich auszugrenzen. Ihre Teilnehmer erarbeiten anhand von Praxisbeispielen und Übungen, wie sie die Komponenten Zielsetzung, Entscheidung, Planung, Ausführung und Kontrolle in ihr persönliches Zeitmanagement integrieren.

CD-ROM mit 2-Tages-Seminaren in 4 Themenmodulen jeweils mit Trainerleitfaden, Präsentationsfolien, Übungen, Checklisten, Formulare, Vorlagen,
3 30-Minuten-Bausteine,
2 Mikro-Trainings,
4 PC-Lernquiz,
Methoden, Tools und Vorlagen zum Seminareinstieg
Illustrationen und Foliengestaltungsvorlagen.

Best.-Nr. 9645, Einführungspreis EUR 99,00 (D/A)

Konzeptbeschreibung finden Sie hier:

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



Oder einfach informieren unter:

www.juenger.de

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

MITARBEITER

PROZESSE

WISSEN



Steigern Sie jetzt Ihre Wissensproduktivität!

Haufe Suite – die intelligente Plattform für die Vernetzung von Wissen, Mitarbeitern und Prozessen

www.haufe.de/suite

HAUFE.