Das Magazin für Führung, Personalentwicklung und E-Learning

wirtschaft weiterbildung

04_11

www.wuw-magazin.de

Mat.-Nr. 00107-5086

Trainingsgaunerdebatte_Unsere Leser sagen ihre Meinung s. 24

Coaching-Umfrage 2010_Wer evaluiert, verdient mehr s. 28

Messe „Personal"_Hoffnungsvolle Expansion nach Hamburg s. 50

Unnützes Wunschdenken

Aktuelle Kritik an der „Positiven Psychologie" s. 16

HAUFE.

Im Seminar mal die Perspektive wechseln

Vision - Strategie - Strategieumsetzung - Change

Konzepte, Methoden, Fallbeispiele

30.06. - 01.07.2011 Hannover

10.11. - 11.11.2011 Berlin

Change Management

28.06. - 30.06.2011 Stuttgart

08.11. - 10.11.2011 Köln

Souverän führen in Veränderungsprozessen

06.06. - 07.06.2011 Düsseldorf

06.12. - 07.12.2011 Würzburg

Nähere Informationen zu den Seminaren finden Sie unter

www.ime-seminare.de

IME®
Institut für Management-Entwicklung
Sunderweg 4, 33649 Bielefeld
Telefon: 0521 942060
E-Mail: info@ime-seminare.de

Lernen 9.0

Das Erdbeben (Stärke: 9,0), das am Freitag, 11. März, Japan erschütterte und unvorstellbare Folgen hat, hat bei uns nicht nur Mitgefühl, Anteilnahme und Hilfsbereitschaft ausgelöst. Für jemanden, der sich mit dem Lernen von Erwachsenen beschäftigt, ist es bemerkenswert, wie schnell sich die Menschen hierzulande erschrocken gefragt haben: „Was heißt das für uns?“

Vielleicht kommt die unerwartete Bereitschaft, die eigenen Bewertungsmaßstäbe zu ändern, auch daher, dass es uns schon seit Längerem gedämmert hat, dass selbst in einer hochtechnisierten Volkswirtschaft die Eintrittswahrscheinlichkeit von Schäden nicht immer automatisch mit „Null“ angegeben werden darf. Nicht nur die Finanzkrise, sondern auch Japan zeigt, dass es Sinn macht, über die Bewertung von Risiken sorgfältiger als bislang nachzudenken und auf Warnsignale zu achten.

Das Phänomen ist auch aus vielen Unternehmen bekannt: Es gibt Tabuthemen, die nicht wirklich diskutiert werden, obwohl jeder weiß, dass faule Kompromisse darunter begraben sind. Zur Unternehmenskultur gehört es, dass man um den heißen Brei herumredet. Und plötzlich – oft nach einem externen Beben – kommt das Neue, was ohnehin schon lange erwartet wurde.

Hier noch ein Hinweis auf unsere Leseraktion. Die Messe PERSONAL findet vom 6. bis 7. April in Hamburg und vom 13. bis 14. April in München statt. Unsere Leser können sich jetzt ihre kostenlose Eintrittskarte sichern. Senden Sie einfach eine E-Mail mit Ihrer Anschrift an sonderaktion@haufe.de und Sie erhalten dann zwei kostenlose Eintrittskarten. Diese können in Hamburg oder in München eingelöst werden. Das Kartenkontingent ist begrenzt.

Viele gute Inspirationen durch unser neues Heft wünscht

Martin Pichler, Chefredakteur

HAUFE. AKADEMIE

Zukunft im Kopf.

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

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

www.haufe-akademie.de

AUFSTIEGSSTIPENDIUM
Studieren mit Berufserfahrung

Potentiale Entwickeln:
- für engagierte Fachkräfte mit beruflicher Qualifizierung
- Studienförderung auch berufsbegleitend

www.aufstiegsstipendium.de

Aller Anfang ist Bildung.
Spenden Sie heute für morgen.

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

deutsche kinder- und jugendstiftung

inhalt 04_2011

titelthema Der Ansatz der „Positiven Psychologie“ und das daraus abgeleitete „Positive Führen“ hat doch mehr mit der amerikanischen „Positiver-Denken“-Ideologie zu tun, als bislang vermutet.

06 **blickfang**

aktuell

08 **Nachrichten**
Neues aus der Weiterbildungsbranche

13 **w+w-Toolbox**
Heldenreise: In sieben Schritten zum Erfolg

titelthema

16 **Wozu „Positive Psychologie“?**
Die amerikanische Wissenschaftsautorin Barbara Ehrenreich hat die Grundlagen der „Positiven Psychologie“ analysiert und ihren Einfluss auf die Wirtschaft beschrieben

fachbeiträge

24 **„Trainingsgauner“-Diskussion: Lesermeinungen**
Dr. Rolf Th. Stiefel sorgte mit seinem Artikel „Wie Trainingsgauner dem Weiterbildungsmarkt schaden“ für heftige Kritik

28 **Wer evaluiert erhält mehr Honorar**
Coaching-Umfrage 2010: Die Honorare steigen wieder – wer evaluiert verdient umso mehr

34 **Wissen und Motivation durch „Smarties“ erhöht**
Software-Hersteller SAP setzt auf halbtägige Power-Seminare, sogenannte „Smarties“

38 **„Zuerst einmal genau bei sich selbst hinschauen“**
Ein Experte gibt Anfängern Tipps, wie sie die für sie richtige Trainerausbildung finden können

fachbeiträge Worauf Novizen bei der Suche nach einer passenden Trainerausbildung achten sollten.

treffpunkte Die nördliche Ausgabe der Messe „PERSONAL 2011“ feiert am 6. und 7. April in Hamburg Premiere.

49 Mit Belastungen umgehen lernen
Trainervermittler Gaby Vesen-Kramp und Hans-Eberhard Vesen über Trainerausbildungen

treffpunkte

50 Messe „PERSONAL“ jetzt auch in Hamburg
„Süddeutschlands größter HR-Gipfel“ erobert den Norden

52 Das wird ein schöner Monat für ...
Unser personalisierter Veranstaltungskalender

54 Weniger E-Learning
CeBIT 2011: E-Learning-Themen kamen zu kurz, gut informierte Besucher stimmten die Anbieter dennoch zufrieden

seminarmarkt

56 Ältere Mitarbeiter besser weiterbilden
Tipps aus der Wissenschaft, wie altersspezifische Bildungskonzepte aussehen könnten

59 Demografie Exzellenz Awards vergeben
Erstmals wurden Unternehmen aus Baden-Württemberg für ihre 50-Plus-Initiativen ausgezeichnet

Rubriken

03 editorial
63 vorschau/impressum
64 fachliteratur
66 zitate

Trainieren Sie noch

oder begeistern Sie schon?

professionell! mit dem

www.seminardesigner.at

WER / WAS Ulli Hoeneß, Präsident des FC Bayern, während eines Bundesligaspiels seines Vereins gegen Hannover 96, das die Bayern mit einem blamablen 1:3 verloren haben.

WO / WANN Das Spiel fand am Samstag, den 5. März 2011, in der AWD-Arena in Hannover statt. Das Foto wurde in den Medien rasch zum Symbol für die aktuelle Krise des FC Bayern.

WAS NOCH Der bemerkenswerte Schnappschuss von einem schockiert schauenden Hoeneß stammt von Martin Rose, einem Fotoreporter der Agentur Bongarts/Getty Images.

Mit Niederlagen umzugehen, kann man lernen ... Der FC Bayern, der „FC Immer-alles-gewinnen“ (Financial Times Deutschland), steckt in diesem Frühjahr nach mehreren Niederlagen in einer tiefen Krise. Der „absolute Tiefpunkt der Saison“ war das Spiel gegen Hannover, während dem ein entsetzter und stark verärgerter Hoeneß zu sehen war, der sich am liebsten wohl gleich jemanden zur Brust nehmen würde.
Psychologen sagen uns, dass man in Krisen starke Emotionen bejahen sollte, weil sie helfen, eigene Fehler zu erkennen und künftig zu vermeiden. Beim FC Bayern wird es laut „Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung“ darum gehen, sich vom autoritären Führungsstil des Trainers (und des Vorstands) zu verabschieden. Vision: Vom „Leitwolfmodell“ zum „partnerschaftlichen Führungsmodell“!

Zertifikatslehrgang zum

Professional Speaker GSA (SHB)

SHB Professional Speaker GSA

Der beste Weg zum erfolgreichen Speaker-Business

Lernen Sie von den Besten der Branche

Markus Hofmann, CSP
Direktor STI Professional Speaker GSA

Sabine Asgodom, CSP, GSA HoF
Leiterin Block I »Presenting & Performing«

Andreas Buhr, CSP
Leiter Block II »Marketing, Sales & Businessmanagement«

Prof. Dr. Lothar Seiwert, CSP, GSA HoF
Präsident GSA & Initiator der GSA University

Michael Badichler
Suchmaschinenoptimierung

Thilo Baum
Werbetexte professionell gestalten

Jon Christoph Berndt®
Der Trainer als Marke

René Borbonus
Die Kraft der Rhetorik

Andreas Bornhäußer
Stärken- und Entwicklungspotentialanalyse

Elke Brunner
Das professionelle Speaker-Büro

Klaus J. Fink
Telefonakquise

Arno Fischbacher
Professionelles Stimmtraining

Henriette Frädrich
Presse- und Medienarbeit

Dr. Stefan Frädrich
Presse- und Medienarbeit

Cristián Gálvez
Gute Geschichten – humorvoll präsentiert

Siegfried Haider
Angebotskonzepte und Branchenwissen

Johann C. Köber
Recht, Betriebswirtschaft und Steuern

Dirk Kreuter
Social Media Marketing

Martin Limbeck
Das professionelle Erstgespräch

Eva Loschky
Umgang mit Stress, Lampenfieber und Emotionen

Dr. Volker Römermann
Recht, Betriebswirtschaft und Steuern

Michael Rossié
Authentizität und Bühnenwirkung

Peter Sawtschenko
Vermarktung und Positionierung

Thorsten Sievert
Was Sie von Comedians lernen können

Dr. Roman F. Szeliga
Aufbau – Dramaturgie – Inszenierung

Jacek Tapia García
Visuelle Kommunikation und Werbemittelgestaltung

Roland Trescher
Die Kunst der Improvisation

Stefan Verra
Die Körpersprache bei Präsentationen

Bernhard Wolff
Methoden und Formate in der Live-Kommunikation

Steinbeis-Transfer-Institut Professional Speaker GSA

GSA German Speakers Association Germany Austria Switzerland

www.gsa-university.org

UNTERNEHMENSBERATUNG

BCG will mit dem Thema „Personal“ wachsen

Weltweit HR-Management im Blick: BCG gibt es in 41 Ländern.

Gegen den Fusionstrend bei Unternehmensberatungen sprach sich die „Boston Consulting Group“ aus. Der Deutschlandchef Christian Veith sagte der FAZ am 23. Februar, er sehe keinen Grund, warum er mit einem Wettbewerber zusammengehen solle. „Es gibt noch genug Themenfelder, in denen wir unser Beratungsangebot weiterentwickeln können“, so Veith, der damit ausdrücklich den Bereich „Personal“ meinte. Die Unternehmen hätten erheblichen Beratungsbedarf in Fragen des demografischen Wandels und des Talentmanagements. Hier könne sich das Geschäftsvolumen möglicherweise sogar verfünffachen. Dazu will Veith aber erst noch mehr Spezialwissen in die generalistisch aufgestellte Beratungsgesellschaft holen.

2010 ist der Umsatz von BCG in Deutschland und Österreich um sechs Prozent auf 444 Millionen Euro gewachsen. International stieg der Umsatz um zwölf Prozent auf mehr als drei Milliarden Dollar. Die Zahl der Berater erhöhte sich in Deutschland von 865 auf 910. Für das laufende Jahr plant man 220 Einstellungen. Rund 90 Prozent werden Universitätsabsolventen sein. Auf die Frage, wie Berater ohne praktische Erfahrung Konzerne beraten könnten, antwortete Veith in der FAZ: „Man kann viele Dinge lernen.“

HARTZ-IV-REFORM

Mindestlohn für Bildungsbranche kommt jetzt doch

In Deutschland werden ab dem 1. Mai Mindestlöhne für rund 1,2 Millionen Beschäftigte eingeführt. Das haben die Regierungsparteien mit der SPD im Rahmen der Verhandlungen über die Hartz-IV-Reform beschlossen. Vereinbart wurden in diesem Zusammenhang auch Lohnuntergrenzen für die Aus- und Weiterbildungsbranche. Hier sind die Mindestlöhne nach Tätigkeiten gestaffelt. Pädagogen stehen 12,28 Euro pro Stunde (West) beziehungsweise 10,93 Euro (Ost) zu. Verwaltungsangestellte bekommen mindestens 10,71 Euro (West) beziehungsweise 9,53 Euro (Ost).

Dozenten: Künftig wenigstens für einen Mindestlohn arbeiten.

Die Mindestlöhne spielen hauptsächlich für jene Bildungsanbieter eine Rolle, die für die Bundesagentur für Arbeit arbeiten wollen. VHS-Vertreter beklagten sich in der Vergangenheit regelmäßig, dass bei Projektausschreibungen der Bundesagentur oft solche Kursanbieter den Zuschlag bekämen, die unter zehn Euro pro Kursstunde zahlten und ihre Dozenten somit in eine prekäre Lebenssituation trieben.

LERNDROGE

Modafinil gefährlich

Piloten der US-Armee konnten trotz Schlafentzug hervorragende Leistungen am Flugsimulator bringen, weil sie „Vigil“ schluckten. Dieses Gerücht machte das verschreibungspflichtige Medikament, das den Wirkstoff Modafinil enthält, zu „der“ Droge des Hirndopings. Jetzt wurde der „Muntermacher für Job und Prüfung“ von der Europäischen Arzneimittelbehörde (EMA) als gefährlich eingestuft.

Bekannt war schon, dass es zu lebensbedrohlichen Hautschäden und Überempfindlichkeitsreaktionen kommen kann. Nun kam noch dazu, dass „psychiatrische Erkrankungen wie Suizidgedanken auftreten“ können. Professor Dr. Klaus Lieb, Uniklinikum Mainz, hatte sich in seinem Buch „Hirndoping“ (Artemis und Winkler 2010) bereits intensiv mit Modafinil auseinandergesetzt und gewarnt.

AGENDA-SETTING IST FÜHRUNGSARBEIT

Umfrage: Richtige Kommunikation bringt Erfolg

„Erfolgreich führen heißt Themen setzen“, lautet das Fazit einer aktuellen Studie der Kienbaum Management Consultants und der Kommunikationsagentur Scholz & Friends, an der 111 Führungskräfte und zusätzlich 44 Mitarbeiter aus dem Personalbereich teilgenommen haben. Untersucht wurde der Zusammenhang zwischen themenzentrierter Führung und „weichen“ Kriterien wie Arbeitsmotivation sowie „harten“ Kriterien wie Umsatzwachstum.

In Unternehmen, in denen stark über Themen und Ideen geführt wird, schätzen 59,5 Prozent der Befragten das Umsatzwachstum als branchenweit überdurchschnittlich ein. Wird weniger über Themen und Ideen geführt, sind es nur 36,4 Prozent. Ähnlich verhält es sich auch bei der Rendite: 60,7 Prozent glauben, dass Unternehmen, die stark themenzentriert geführt werden, eine überdurchschnittliche Rendite erwirtschaften. In Unternehmen, in denen weniger über Themen und Ideen geführt wird, sind es dagegen nur 47 Prozent.

Wer erfolgreich themenzentriert führen möchte, muss jedoch wissen, wie er seine Themen attraktiv kommunizieren und vermarkten kann. Ein professionelles internes Agenda-Setting wird somit immer wichtiger. „Hier können Managerinnen und Manager von Kommunikationsagenturen, die täglich Themen auf die öffentliche Agenda setzen, lernen“, so Frank Pieper, Leiter Beratung bei Scholz & Friends und Experte für Managementkommunikation.

Führungskräfte, denen es gelänge, sich glaubwürdig mit einem Thema zu positionieren, könnten auch ihre eigene Wirksamkeit und damit ihren Einfluss im Unternehmen erhöhen. Wichtig sei aber vor allem, dass sich die Manager bewusst würden, dass „Instrumente“ noch keine gute Führungskommunikation bedeuteten, gibt Eberhard Hübbe, Mitglied der Geschäftsleitung, Kienbaum Management Consultants, zu bedenken. Auf die Haltung komme es an.

Führung: Täglich professionell kommunizieren.

BDU-UMFRAGE 2010

Beraterumsätze steigen um 6,9 Prozent

Die deutschen Unternehmensberater sind nach dem Krisenjahr 2009 schnell wieder in die Erfolgsspur zurückgekehrt und haben 2010 den Branchenumsatz um 6,9 Prozent auf 18,9 Milliarden Euro gesteigert.

Auch für das laufende Jahr bleiben die Unternehmensberater optimistisch und rechnen mit einem nochmaligen Wachstum von etwa sieben Prozent. Dies sind Ergebnisse der Marktstudie „Facts & Figures zum Beratermarkt 2010/2011“, die der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) Ende Februar vorgestellt hat. „Vielfach ging es in den Beratungsprojekten aufgrund des überraschend positiven Konjunkturverlaufs in der Wirtschaft darum, den Schalter in den Unternehmen schnell und flexibel von Kostenoptimierung auf Wachstum umzulegen. Dabei wollen viele Firmen gezielt Marktanteile hinzugewinnen“, sagte BDU-Präsident Antonio Schnieder in Düsseldorf.

Ausdruck der mehr wachstumsgetriebenen Themen ist der Wunsch der Klienten nach Unterstützung in Strategiefragen und in Sachen Human-Resources-Beratung. Mit angepassten Personalstrategien und gezielten Anstrengungen bei der Führungskräfteentwicklung sowie im Talentmanagement reagiert die Industrie auf den aktuellen Arbeitsmarkt.

Kurz und Knapp

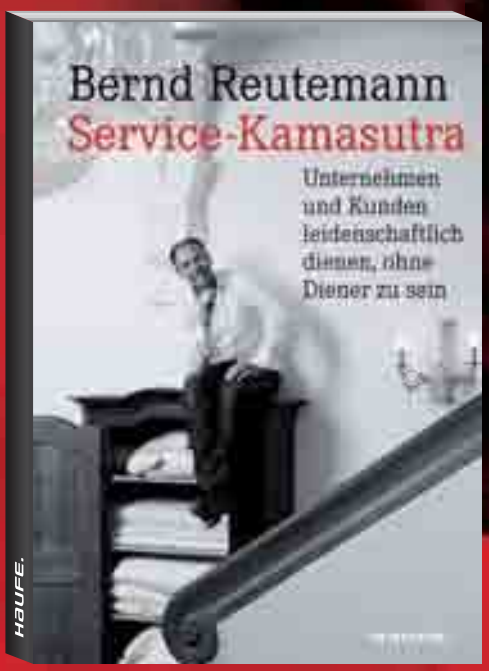
Korrektur. Die neuartigen „Ja-aber“-Seminare aus Holland (www.ja-aber.de) finden in Deutschland nicht wie aus Versehen im letzten Heft gemeldet auf englisch, sonder auf deutsch statt. „Ja-aber“-Trainer Berthold Gunster aus Utrecht, der für eine lösungsorientierte „Ja-und“-Haltung kämpft, spricht deutsch – genauso wie seine Schauspieler, mit denen er zum Teil mit Publikumsbeteiligung Sketche aufführt.

Sprachen. Vom 26. bis 28. Oktober wird der Kongress „Sprachen & Beruf“ erstmals in Berlin stattfinden. Konkrete Themen werden interkulturelles Training, Sprachenlernen mit neuen Medien, Qualitätssicherung und Controlling sowie neue Leitbilder für Trainer und Coachs sein. Zeitnah zur Konferenz findet vom 28. bis 30. Oktober die EXPOLINGA Berlin statt. Für Teilnehmer der Sprachen & Beruf ist der Eintritt frei.

iPad. Die Kommunikations-Kolleg AG bezeichnet ihr „20. Internationales Management-Forum 2011“, das vom 29. bis 30. Juni in Andernach stattfinden wird, als „die erste iPad-gestützte PE/OE-Konferenz in Deutschland“. In vielen der 32 Sessions sollen 2.0-Konzepte der PE und OE vorgestellt und diskutiert werden. Darüber hinaus wird Spitzenkoch Hans Stefan Steinheuer seine Rezepte für die erfolgreiche Führung einer Gourmetküche erläutern.

Auch das noch. Die Komödiantin Anke Engelke hat sich sehr abfällig über soziale Netzwerke im Internet geäußert. In einem Interview sagte sie, sie lehne Twitter und Facebook ab. „Ich verfluche den Tag, an dem dieser ganze Dreck kam.“ So etwas sei für sie die „totale Zeitverschwendung“.

Service mit Leidenschaft!



208 Seiten
€ 19,80 [D]
978-3-648-01289-5
Bestell-Nr. E00298

Lernen Sie einen originellen Denkansatz für neue Umgangsformen im Service kennen. Ernst Reutemann ist mehrfach als »Dienstleister des Jahres« ausgezeichnet worden. Er zeigt Ihnen, wie Sie die Erwartungen des Kunden erkennen, ihn immer wieder überraschen und so an Ihr Unternehmen binden.

Lassen Sie sich auf andere Menschen ein, begeistern Sie sich und Ihre Kunden für das, was Sie tun.

- Mit Lebensfreude Geld verdienen
- Fairness als Grundlage für dauerhafte Beziehungen zu Kunden
- Dienen, ohne Diener zu sein

www.haufe.de

HAUFE.

MIT VIDEOS LERNEN

Neues Portal für Arbeitsschutz

Seit dem 1. Oktober 2010 ist das Portal „www.arbeitsschutzfilm.de“ online. In einer ersten Quartalsbilanz melden die Betreiber von der „Mediathek für Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung“ (MAG), Berlin, mehr als 5.000 Besucher pro Monat.

Auf dem Portal werden Videoclips, Kurzfilme und Filmsequenzen zum betrieblichen Arbeitsschutz gesammelt, systematisch geordnet und den Fachleuten in den Betrieben angeboten. In den ersten drei Monaten wurden nach Angaben des Betreibers mehr als 110.000 Mal Videoclips in der Mediathek aufgerufen.

Derzeit zählt das Angebot über 200 Filme in 35 Kategorien. Bei den Nutzern stehen Videos über Brand- und Explosionsschutz an erster Stelle, gefolgt von einem Unfallbericht eines Dachdeckers sowie Videos zur Gestaltung von Bildschirmarbeitsplätzen. Weniger Interesse weckt dagegen die Gesundheitsförderung.

ZWW-AUSBILDUNG AB 14. APRIL

Neues aus Augsburg: „Zertifizierter Personalentwicklungsexperte“

Generalisten, die sich ausschließlich mit administrativen Aufgaben beschäftigen, verlieren im Personalwesen an Bedeutung. Gesucht werden qualifizierte Spezialisten, die als Partner des Managements das Unternehmen zum Erfolg führen. Dazu bietet die Universität Augsburg jetzt eine neue, praxisnahe Weiterbildung und vergibt ein Zertifikat. Beginn der Weiterbildung ist der 14. April. Es gibt noch freie Plätze. Interessierte Generalisten lernen zusätzlich, ein anerkannter Partner der Unternehmensführung zu werden, als Spezialist für Personalsuche- und -auswahl Kompetenzmodelle zu erstellen und eigenständig aktuelle Diagnoseinstrumente einzusetzen sowie Gestalter von nachhaltigen Personalentwicklungsprogrammen zu werden. Der neue Zertifikatskurs vom Zentrum für Weiterbildung und Wissenstransfer (ZWW) der Universität Augsburg und der Unternehmensberatung die Partner GmbH vermittelt in sechs Bausteinen und in einem knappen Jahr Wissen, Methoden und Handlungskompetenzen und will auch die Persönlichkeit stärken.

www.zww.uni-augsburg.de

DREIJÄHRIGE META-STUDIE VON TIME4YOU

Mega-Trend: Internet beflügelt Selbstlernen

Die rasanten Entwicklungen des Internets und der mobilen Endgeräte haben enormen Einfluss auf die betriebliche Weiterbildung. Deshalb überrascht es auch nicht, dass die time4you GmbH, Karlsruhe, und das Center for Education and New Learning der School of Management der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Winterthur, in ihrer Meta-Studie folgende zwei Entwicklungen als die „Dauerbrenner“ des Weiterbildungsmarkts identifiziert haben:

1. einen Trend zum informellen, selbst organisierten Lernen:

Lernende tendieren immer mehr dazu, ihre Lernprozesse selbst zu organisieren und eigenständig zu bestimmen, was, wie, wann und wo sie lernen möchten. Die Arbeitgeber unterstützen diesen Trend, indem sie ihren Mitarbeitern persönliche Lernumgebungen bieten. Lernende können die Lernplattform ihres Arbeitgebers ihren Bedürfnissen entsprechend gestalten.

2. einen Trend zum Lernen in sozialen Netzwerken:

Das Lernen soll zwar individuell ablaufen, der Austausch mit Gleichgesinnten und damit das kooperative Lernen ist aber auch sehr wichtig. Webbasierte soziale Netzwerke sind aufgrund ihrer rasanten Entwicklung und ihres Angebots an Community-Funktionen sehr beliebt beim Austausch. Bei XING findet man unter dem Suchbegriff „Weiterbildung“ bereits 300 Untergruppen. Auch Facebook wird zunehmend von Bildungsanbietern genutzt, um Seminarteilnehmer zu vernetzen. Funktionen, wie die Gruppenbildung zu einem bestimmten Thema oder das Posten von Kommentaren und Chat-Funktionen, unterstützen den zielgerichteten Austausch untereinander.

Die aktuelle Arbeit trägt den Titel „Die Zukunft des Lernens – Schlussbericht der Studie zur Entwicklung von Personal-, Informations- und Trainingsmanagement“ und beantwortet unter anderem die Frage, welche Trends für die berufliche Weiterbildung langfristig relevant seien. Meta-Studie bedeutet, dass keine eigenen Befragungen durchgeführt, sondern eine Vielzahl von Bildungsstudien aus den Jahren 2008 bis 2010 ausgewertet wurden.

Wenn ein Trendthema in mindestens fünf Studien auftauchte, wurde es zum dauerhaften Trend ernannt. Diese Top-Trends finden bereits deutlich im Arbeitsalltag ihren Niederschlag: „Einfache“ Mitarbeiter von Unternehmen werden zum Beispiel zunehmend in den Prozess der Content-Erstellung mit einbezogen. Diverse Tools unterstützen dies und ermöglichen es, Inhalte flexibel und schnell zu erstellen und zu aktualisieren.

Es handelt sich beispielsweise um Wikis und Blogs. Mithilfe von Wikis lassen sich umfangreiche, schnell aktualisierbare und gemeinschaftlich gepflegte Nachschlagewerke erzeugen. Blogs hingegen bieten eher den Vorteil, Inhalte in einer chronologisch linearen Abfolge darzustellen und können zum Erfahrungsaustausch und zur Veröffentlichung von Neuigkeiten zu einem bestimmten Thema eingesetzt werden. Neben Textinhalten gewinnen auch Videoinhalte an Bedeutung.

Konfliktmanagement?

CCC!

1) Offene Seminare, 2 1/2 Tage (Start abends): Systematische Steigerung Ihrer Konfliktkompetenz. 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.

- 16.-18. Mai 11
- 06.-08. Jun. 11
- 29.-31. Aug.11
- 21.-23. Sep.11
- 17.-19. Okt 11
- 09.-11. Nov. 11

„Unsere Erfahrung und Spezialisierung = Ihr Vorteil!“

Werner Schienle (Geschäftsführer)

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

CCC Creative Communication Consult

DIE SPEZIALISTEN FÜR KOMMUNIKATION & KONFLIKTMANAGEMENT

CCC Creative Communication Consult
Siemensstr. 96-100 • 70469 Stuttgart

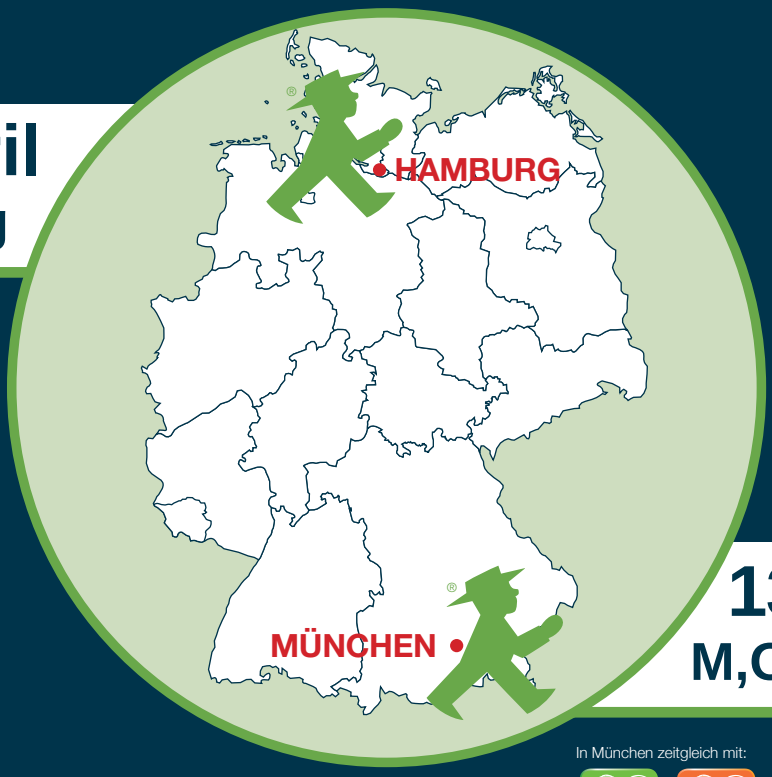
Tel.: 0711/ 889 53 7-1; Fax: -2
info@c-c-c.de • www.c-c-c.de

PERSONAL2011

Fachmessen für Personalmanagement

6.-7. April
CCH Hamburg

NORD



SÜD

13.-14. April
M,O,C, München

In München zeitgleich mit:

CORPORATE HEALTH CONVENTION
FACHMESSE FÜR BETRIEBLICHE GESUNDHEITSFÖRDERUNG UND DEMOGRAFIE

www.personal-messe.de

KEYNOTE-SPEAKER

Marc Murray — Süd

Ein pragmatisches Variable Pay System zur Unterstützung von Leistungs- und Führungskultur

Keynote-Vortrag präsentiert von HR RoundTable

Dieter Lange — Nord Süd

Sieger erkennt man am Start – Verlierer auch

Keynote-Vortrag präsentiert von Speakers Excellence

Sabine Asgodom — Nord Süd

„Flourishing“ – Wie Sie und Ihre Mitarbeiter aufblühen

Keynote-Vortrag präsentiert von German Speakers Association

Prof. Dr. Stephan Kaiser — Süd

Zukunftsfähiges Personalmanagement für zukunftsfähige Organisationen

Prof. Dr. Thomas Schwartz — Nord Süd

Wie man sich aufführt, so führt man!

Keynote-Vortrag präsentiert von Speakers Excellence

Michael Picard — Nord

New Age HR: Personalmanagement im Digitalen Zeitalter

Keynote-Vortrag präsentiert von HR RoundTable

Hauptsponsoren: trenkwalder, HRM.de

Medienpartner: personalmagazin

w+w-Toolbox: Heldenreise zum Erfolg

Heldenreise als Leitmotiv in Change-Prozessen. Im Berufsleben oder in der persönlichen Weiterentwicklung gibt es immer wieder Situationen, in denen ein Abenteuer bevorsteht, doch der Weg zum Ziel noch undeutlich ist. Wer konsequent den eigenen Wandel vorantreiben will, sollte sich mutig auf seine individuelle Heldenreise begeben, sagt Angelika Höcker, seit über 20 Jahren Trainerin für Führung, Team und Change Management. Sie ist die Co.-Gründerin von hp-trainings, dem heutigen „flextrain“, in Köln (www.businesshero.de).

Die Heldenreise als Metapher einer „Reise zum Erfolg“ ist ein Leitfaden in sieben Schritten:

1. Die gewohnte Welt

Routine und oberflächliche Zufriedenheit beherrscht unser Dasein, alles geht seinen Gang. Scheinbar. Aber oft haben Menschen das Gefühl, dass das Leben an ihnen vorüberzieht. Dabei haben sie die Freiheit, „Stopp“ zu sagen, sie müssen sich dessen nur bewusst werden. Betrachten Sie dazu alle Bereiche, die für Sie relevant sind: Familie, Freunde, Beruf … Als Team im Unternehmen analysieren Sie die aktuelle Situation. Fragen Sie sich dazu zum Beispiel:

- Was ist gut und soll so bleiben?
- Womit sind Sie unzufrieden, und was sollte verändert werden?

2. Der Ruf

Ein Unternehmer bemerkt trotz gut gehender Geschäfte, dass ihm die Kosten davonlaufen. Oder ein engagierter Mitarbeiter mit Karrierezielen spürt, dass seine Möglichkeiten am angestammten Arbeitsplatz ausgereizt sind. Viele Menschen unserer Zeit können oder wollen ihren Ruf aber nicht hören. Damit es Ihnen nicht genauso ergeht und Sie Ihr Leben verpassen, können Sie lernen, Ihrer Intuition zu vertrauen. Stellen Sie sich dazu zum Beispiel folgende Fragen:

- Was ist/wäre ein erstes Anzeichen, was genau deutet darauf hin, dass eine Veränderung sinnvoll wäre?
- Würde es sich lohnen, dafür aufzubrechen?
- Was würde passieren, wenn Sie den Schritt nicht wagen, wenn sich nichts ändert?

3. Die Weigerung

Nur zu oft stehen die neuen Perspektiven im Widerspruch zum Altvertrauten. Aber wer nicht Schritt halten will, wird wohl oder übel seine persönliche Weiterentwicklung und die des Unternehmens behindern. Die Widerstände anzunehmen, macht uns das Leben leichter. Sie sind dazu da, eine bewusste Entscheidung herbeizuführen. Hier sollten wir jedoch prüfen, wie stark der Veränderungswille in uns, im Team, im Unternehmen wirklich ist. Zum Beispiel:

- Was brauchen Sie, um wirklich Neues zu wagen?
- Was würde passieren, wenn Sie maximal mutig wären?
- Wie können Sie die Anteile mobilisieren, die bewahren und festhalten wollen?

4. Die Hilfe durch Mentoren

Oft stellt man gerade in Zeiten des Umbruchs fest, dass man nicht allein dasteht. Denn wer sich traut, sich auf den Weg zu machen, kann auf Menschen hoffen, die ihn auf seinem Weg begleiten. Der schützende Mentor stattet den Helden mit dem nötigen Wissen aus, er vermittelt Fähigkeiten, die der Held für seine Reise ins Ungewisse benötigt. Im Wirtschaftsleben sind Mentorenprogramme längst fest verankert. Insbesondere junge Start-ups bekommen erfahrene Führungskräfte an die Seite gestellt.

Fragen Sie sich:

- Wer kann den anstehenden Wandel auf welche Weise unterstützen?
- Wer könnte Sie begleiten – und auf welcher Etappe?

→

Heldenreise zum Erfolg in sieben Etappen

5. Der Kampf an der Schwelle – die große Prüfung

Jeder Wandel geht sowohl mit schrittweisen Veränderungen als auch mit radikalen Umbrüchen einher. Man tritt an die Schwelle. Ein bedeutendes Vorstellungsgespräch, ein wichtiges Assessment-Center oder eine andere entscheidende Herausforderung stehen bevor. Hier gilt es, alle Kräfte konzentriert zu bündeln. Oft wird man an dieser Stelle mit den eigenen größten Ängsten konfrontiert. Wer sich diesem Kampf stellt, hat schon so gut wie gewonnen. Im Team kann es bedeuten, die alten Muster und Strukturen aufzubrechen und völlig neue Konzepte und Verhaltensweisen zu entwickeln, um endlich die eigene Innovationskraft zu entdecken und zukunftsfähig zu sein. Stellen Sie sich folgende Fragen:

- Welchen gravierenden Veränderungsprozess haben Sie schon erfolgreich durchlaufen?
- Wie haben Sie es geschafft, den Weg der Veränderung trotzdem zu gehen?

6. Die Transformation – Neuland entdecken

Große Herausforderungen oder Krisen wecken Kräfte, die man selbst vorher nicht bei sich vermutet hätte. Entdecken auch Sie all das, was in Ihnen steckt und entwickeln Sie eine völlig neue Art des Umgangs mit Veränderungen, eine völlig neue Art der Führung, um auch in Zukunft erfolgreich und mit Ihrem Team profitabel und im Markt relevant zu sein:

- Mit welchen Schwierigkeiten wurden Sie damals konfrontiert und wie haben Sie diese gemeistert?
- Was sind Ihre bisherigen Erfolgsfaktoren?
- Was gilt es aus den gescheiterten Veränderungsprozessen zu lernen?

7. Belohnung und Heimkehr

Wer gut gerüstet in seine Prüfung geht, kann darauf vertrauen, dass sich alles zum Besten fügt. Nun gilt es, den Lohn für den Einsatz zu genießen.

Die Autorin dieses Beitrags, Angelika Höcker, hat Hintergründe und Anregungen zur „Heldenreise“ ausführlich in ihrem neuesten Buch beschrieben: „BUSINESS HERO“, GABAL Verlag, Offenbach 2010, 29,90 Euro, 216 Seiten, ISBN: 978-3-86936-112-3

INHOUSE CONSULTING

Boom hält auch 2011 an

Das Wachstum der „internen Beratung“ wird auch 2011 anhalten. Dies hat eine Umfrage unter 20 Mitgliedern des „Inhouse-Consulting-Network“, einem Zusammenschluss von Inhouse-Consulting-Einheiten führender Unternehmen, ergeben. Die Befragten erwarten demnach in diesem Jahr ein Umsatzwachstum von durchschnittlich 14 Prozent. Damit setzt sich der Trend der letzten Jahre fort. Auch während der Krise war das Inhouse Consulting stark gewachsen.

Martin Max, Leiter Deutsche Bank Inhouse Consulting, bestätigt den Trend: „Allein für unser Team suchen wir in diesem Jahr 20 neue Mitarbeiter; das ist ein Wachstum von 25 Prozent.“ Die befragten Inhouse-Consulting-Einheiten rechnen für 2011 mit mehr als 300 neuen Beratern. Bedarf gebe es auf allen Ebenen, von Hochschulabsolventen bis zu erfahrenen Beratern. Die Zahlen zeigten, dass sich das Inhouse Consulting als Karrierepfad (und Alternative gegenüber externen Beratungen) fest etabliert habe. Viele Inhouse-Consulting-Einheiten verstünden sich in ihren Unternehmen als Kaderschmiede für den Managementnachwuchs.

2003 wurde das Inhouse-Consulting-Network von 15 Inhouse-Consulting-Einheiten gegründet. Inzwischen ist es auf 28 Mitglieder angewachsen. 2008 haben sieben Mitglieder des Inhouse-Consulting-Network die Initiative „dichter dran“ ins Leben gerufen, um Interessenten einen tieferen Einblick in die Arbeit des Inhouse Consulting zu gewähren. Der gemeinsame Internet-Auftritt (www.inhouse-consulting.de) dient als Plattform. Ziel der Initiative ist es, für einen Informationsaustausch unter den Mitgliedern zu sorgen.

SRH FERNHOCHSCHULE RIEDLINGEN

Mobile Learning belebt Studiengang

Die erste Gruppe von Studierenden hat das „mobile MBA-Studium“ an der SRH Fern-Hochschule Riedlingen aufgenommen. Zentrales Element dieses Konzepts ist die konsequente digitale Umsetzung aller Studieninhalte in verschiedenen, miteinander verbundenen elektronischen Formaten. Über iTunesU (U steht für University) stehen den Studierenden aktuelle multimediale Lerninhalte zur Verfügung. Ein Betreuungssystem durch Professoren, Tutoren und die Hochschulverwaltung stellt sicher, dass die Bedürfnisse der Studierenden im Hinblick auf das eigene Lerntempo Berücksichtigung finden und ihnen bei auftretenden Fragen ein Ansprechpartner zur Verfügung steht. **www.fh-riedlingen.de**

VERTRIEBSTRAINER/IN

Die Minol-Zenner Gruppe ist eine international agierende Unternehmensgruppe und gehört mit über 1.900 Mitarbeitern weltweit zu den führenden Unternehmen in den Bereichen der Wasser- und Wärmemesstechnik sowie der verbrauchsabhängigen Energiekostenabrechnung. Zur Verstärkung unseres HR-Teams und weiteren Ausbau unserer Minol-Akademie suchen wir am **Standort Leinfelden-Echterdingen** eine/n **Vertriebstrainer/in.**

Ihre Aufgaben

- Konzeption, Durchführung und Erfolgskontrolle von Verkaufstrainings für unsere Vertriebsmitarbeiter in enger Abstimmung mit den Bereichen Marketing und Vertriebsmanagement
- Erarbeiten kundenbezogener Betreuungskonzepte unter Integration unseres innovativen Produktportfolios (Abrechnung, Gerätetechnik, Energiemonitoring, Online-Services, Erdgas und Rauchwarnmelder)
- Entwicklung eines Schulungsportfolios mit den Schwerpunkten Kommunikation und Vertrieb für unsere Innendienstmitarbeiter
- Ausbildung interner Fachtrainer
- Zielgerichtete Durchführung von Einzel-Coachings
- Ständige Optimierung der Prozesse im Schulungsbereich

Ihr Profil

- Abgeschlossenes Studium (Psychologie, Marketing)
- Trainerausbildung und/oder pädagogische Zusatzausbildung von Vorteil
- Langjährige Trainings- und Beratungserfahrung in den Bereichen
- Vertrieb (vorzugsweise Direktvertrieb), Produktmanagement oder Marketing
- Starke Vertriebs- und Zielorientierung
- Hohe Eigenmotivation und Belastbarkeit
- Mobilität innerhalb Deutschlands

Ein interessantes Aufgabengebiet, ein Vergütungssystem, das auch Ihren Erfolg honoriert, ein Firmenfahrzeug der Mittelklasse, auch zur privaten Nutzung sowie ein angenehmes Arbeitsklima dürfen Sie bei uns erwarten.

Haben wir Ihr Interesse geweckt? Dann senden Sie Ihre aussagefähigen Bewerbungsunterlagen bitte unter Angabe des Einsatzgebiets, Ihres Gehaltswunsches und des möglichen Eintrittstermins vorzugsweise per E-Mail an die nachstehende Adresse. Bei Rückfragen freut sich Herr Martin Heyler unter Tel. 0711 9491-1117 auf Ihren Anruf.

Besuchen Sie uns auch im Internet unter www.minol.de/karriere.

Minol Messtechnik W. Lehmann GmbH & Co. KG
Personalabteilung/Herr Heyler
Nikolaus-Otto-Straße 25
70771 Leinfelden-Echterdingen
E-Mail: m.heyler@minol.com

Minol
Alles, was zählt.

WOZU „POSITIVE PSYCHOLOGIE“? Zwar stecken hinter den Ansätzen der „Positiven Psychologie“ und dem daraus abgeleiteten „Positiven Führen“ durchaus sinnvolle Ansätze, doch das Thema zieht auch fragwürdige Berater und Trainer an. Unsere Autorin, die Diplom-Psychologin Bärbel Schwertfeger, hat das aktuelle Buch „Smile or Die“ der Kritikerin Barbara Ehrenreich zum Anlass genommen, die Szene der „Positiv-Führen-Bewegung“ unter die Lupe zu nehmen.

Unnützes Wunschdenken

Es steht nicht gut um Deutschland, zumindest nach Meinung von Martin Seligman, dem Vater der „Positiven Psychologie“. In einer neuen Studie, an der 46.000 Personen in 23 Ländern teilnahmen, habe sich gezeigt, dass in Deutschland nur elf Prozent der Erwachsenen aufblühten. In Dänemark seien es dagegen 33 Prozent und selbst die Slowenen und Polen schnitten besser ab. Aufblühen – oder Flourish – heißt das neueste Modell des US-Psychologen Seligman.

Statt wie bisher um das Wohlbefinden (Wellbeing) geht es jetzt um ein Aufblühen (Flourishing). Das umfasst die vier Variablen positive Emotionen, Bedeutung und Sinn, positive Beziehungen und Zielerreichung. Ist das alles erfüllt, blüht der Mensch regelrecht auf, so Seligman auf einem Vortrag auf dem „Symposium Positive Psychologie“ im vergangenen Sommer in Berlin.

Für das schlechte Abschneiden der Deutschen hat der Spiritus-Rektor der „Positiven Psychologie“ gleich zwei Gründe auf Lager: einen geschichtlichen und einen intellektuellen. „Mehr als hundert Jahre erlernte Hilflosigkeit“ mit zwei Weltkriegen, Inflation und Währungsreform, da könne man den Menschen nicht vorwer- →

POSITIVE PSYCHOLOGIE

setzt auf ...

01.

... die Ausrichtung aller Entwicklungsmaßnahmen auf **Stärken und Ressourcen.**

02.

... eine wissenschaftliche Fundierung: Erforschen positiver Persönlichkeitsmerkmale.

03.

... die Ausrichtung auf **Tugenden und ethische Grundlagen.**

→ fen, dass sie ihre Zukunft als hoffnungslos ansähen. Die Deutschen seien Gefangene ihrer Vergangenheit. Dazu komme ihre Prägung durch Darwin, Freud und Marx, vor allem durch die Psychoanalyse – Seligmans Lieblingsfeind. Dabei gibt es laut Seligman nicht die geringste Evidenz dafür, dass die Vergangenheit die Zukunft bestimmt.

Es sind Sätze, wie diese, die Seligmans Kritiker auf die Palme bringen. Schließlich sei es schlichtweg Unsinn, dass wir uns völlig unabhängig von unserer Vergangenheit machen könnten. Das zeige schon allein die Hirnforschung. Madeleine Leitner, Karriereberaterin aus München, war einfach nur enttäuscht von Seligmans Vortrag in Berlin. „Der zog seine Positiv-Denken-Show durch und präsentierte alte Kamellen“, sagt die Diplom-Psychologin. Abgeschreckt habe sie aber auch sein selbstherrliches Auftreten.

„Smile or Die“

Das beschreibt auch Barbara Ehrenreich in ihrem Buch „Smile or Die“, in dem die bekannte US-Wissenschaftsjournalistin eine Analyse über die Herkunft und Verbreitung des „Positiven Denkens“ in den USA liefert. Mitte des 20. Jahrhunderts sei das „Positive Denken“ quasi zur Pflicht für alle erwachsenen Amerikaner geworden, schreibt Ehrenreich. In den Händen der Arbeitgeber habe sich das „Positive Denken“ zu einem Mittel der sozialen Kontrolle entwickelt, zum Ansporn, immer höhere Leistungen zu erbringen. Die Schuld an Missständen wurde dabei immer auf dem Einzelnen abgeladen, der natürlich nicht positiv genug durchs Leben ging.

Anfangs seien vor allem Verkäufer und Außendienstmitarbeiter die bevorzugte Zielgruppe gewesen, inzwischen sei Massenmotivation auch ins Herz der US-Wirtschaft vorgedrungen. Heute bräuchten auch Angestellte, IT-Arbeiter und Betriebswirte „Positives Denken“. In vielen US-Unternehmen sei der Chef von einem eher nüchtern denkenden Manager zu einem schillernden und charismatischen Führer geworden, der auf seine Intuition höre und wie ein Motivationstrainer auftrete. Manche Unternehmen hätten dabei sogar religiöse Züge angenommen und seien eine Organisation mit bedingungsloser Unterordnung unter eine scheinbar göttlich inspirierte Führungspersönlichkeit geworden. Als besonders praktisch habe sich das „Positive Denken“ bei den zahlreichen Kündigungswellen erwiesen. Schließlich lasse sich damit selbst ein Rausschmiss als Geschenk des Schicksals und früher oder später auch als Eintrittskarte in ein besseres Leben verkaufen. Und wer es nicht schaffe, einen neuen Job zu bekommen, der strenge sich eben wie schon erwähnt nicht genug an, positiv zu denken.

In wissenschaftlichen Kreisen konnte das „Positive Denken“ erst Fuß fassen, als Martin Seligman 1997 zum Präsidenten der American Psychological Association (APA) gewählt wurde und die „Positive Psychologie“ zu „dem“ Thema seiner Amtszeit machte. Die Wissenschaft vom Glück schlug in den Medien ein wie eine Bombe. Für alle nicht akademischen Motivationstrainer war das natürlich wie ein Geschenk des Himmels, denn endlich konnten sie sich auf „wissenschaftliche Studien“ berufen. Zwar distanzierten sich die Psychologen zunächst von der populären Version des Positivdenkens, doch nach und nach begaben sie sich mit ihren Büchern auf den Massenmarkt der platten Ratgeber. Seligman hatte es ihnen mit seinem auch in Deutschland weitverbreiteten Bestseller „Der Glücks-Faktor. Warum Optimisten länger leben“ vorgemacht.

Kritiker wie Barbara Ehrenreich sind davon überzeugt, dass die zwanghafte „Positiver-Denken“-Ideologie der amerikanischen Wirtschaft enormen Schaden zugefügt habe. Selbst die Finanzkrise führen sie darauf zurück. „Man gab sich der Massenillusion hin, dass die Häuserpreise niemals sinken, dass wir Amerikaner immer reicher und reicher werden, dass alles immer gut geht“, sagte Ehrenreich in einem Interview mit der „Financial Times Deutschland“ (FTD). „Wer anderer Meinung war, hat sich leider gehütet, sie auszusprechen, weil er sonst gefeuert wurde.“

„Nehmen Sie Mike Gelband, den Ex-Immobilienchef bei Lehmann Brothers“, nennt Ehrenreich ein Beispiel. Der erklärte im Jahr 2006 nach ihren Recherchen, dass er den Immobilienboom für eine gigantische Blase halte. „Lehmann-Chef Richard Fuld schmiss ihn einfach raus“, so Ehrenreich. Für skandalös hält die streitbare Journalistin, dass das US-Verteidigungsministerium Martin Seligman für 31 Millionen Dollar den Auftrag gegeben habe, den US-Streitkräften das „Positive Denken“ beizubringen.

Was bringt der Stärken-Test der „Positiven Psychologie“?

Willibald Ruch, Professor am Psychologischen Institut der Universität Zürich, sieht das Ganze nicht so negativ. Seligmans Verdienst sei es einfach, den Fokus der Psychologie auf die positiven Aspekte →

04.

... einen positiven Einfluß des optimistischen Denkens auf das Immunsystem.

05.

... das regelmäßige Erleben von Flow-Gefühlen bei der Arbeit.

06.

... eine Steigerung der Leistungsbereitschaft und des Erfolgs durch eine **Vision.**

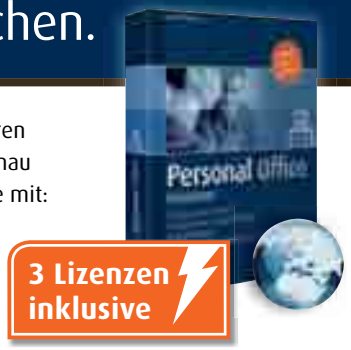
Ich bin schon bei Haufe.

Mit Haufe erleben Sie eine neue Dimension der Umsetzungs-Geschwindigkeit. Versprochen.

Hektik und Stress bestimmen oftmals Ihren Arbeitsalltag. Zeit wird hier zum kostbaren Gut. Umso wichtiger ist eine Informationslösung, die Ihnen in Sekundenschnelle genau die Antworten liefert, die Sie suchen. Haufe Personal Office Premium unterstützt Sie mit:

> Deutschlands umfassendster HR-Wissensdatenbank
> professionellen Programmen und Arbeitshilfen
> maßgeschneiderten Online-Seminaren und einzigartigen Premium-Services

Alles unter einer Oberfläche. Topaktuell. 100% rechtssicher.



www.haufe.de/premium

HAUFE.

→ des Lebens zu lenken. Bis dahin habe die Wissenschaft vor allem das untersucht, was schief gehen könne. Was gut gehen könne, habe man Esoterikern und Religionen überlassen. Ruch geht es darum, die positiven Aspekte der Psyche wissenschaftlich zu untersuchen. „Aber deshalb verliere ich meine kritische Einstellung nicht“, so Ruch. Allerdings komme man bei der „Positiven Psychologie“ schnell in einen Bereich, in dem zahlreiche fragwürdige Gruppierungen agierten. Schließlich hätten sich bislang vor allem Sekten, Religionen oder Esoteriker mit der Frage nach dem Glück beschäftigt.

Ruch hat den von Martin Seligman und Christopher Peterson entwickelten Test „Values in Action Classification of Strengths“ (VIA) für den deutschsprachigen Raum adaptiert. Dieser Test ist kostenlos online unter www.charakterstaerken.org zugänglich. Er umfasst 24 Charakterstärken wie zum Beispiel Neugier, Ehrlichkeit oder Vorsicht, die wiederum sechs hierarchisch höherstehenden Tugenden – wie Weisheit und Wissen, Menschlichkeit oder Transzendenz – zugeordnet werden können. Erfahrungsgemäß habe jeder Mensch etwa drei bis sieben sogenannter Signaturstärken, erklärt Ruch. Das seien die Stärken, die ihn als Person zu etwas wirklich Einzigartigem machten. Eine Studie habe gezeigt, wie diese Stärken mit dem Glück zusammenhängen. Testpersonen sollten über zwei Wochen ihre am stärksten entwickelte Stärke auf neue Art und Weise einsetzen. Das habe einen nachweisbaren Effekt auf die Zufriedenheit der Testpersonen gehabt. Wer also sein Leben in Richtung seiner Signalstärke ändere, sei zufriedener, so der Psychologieprofessor.

Gallup nicht sehr erfolgreich in Deutschland

Setze man im Berufsleben gar gezielt auf seine am höchst bewertete Stärke, dann ermüde man nicht, lerne schneller und erlebe ein Flow-Gefühl. Soll ein Unternehmen seine Mitarbeiter also auffordern, den Stärkentest zu machen? Wäre das nicht schon ein Entmündigen?, fragt Ruch und plädiert dafür, den Test nur freiwillig anwenden zu lassen. Während der VIA in wissenschaftlichen Zeitschriften publiziert wurde und Experten damit einen Eindruck von den Gütekriterien des Tests bekommen, macht das Gallup Institut, ein großer Unterstützer der „Positiven Psychologie“ in den USA, aus seinem Test „Strengthfinder“ ein großes Geheimnis. „Daten zu dem Test werden bewusst nicht veröffentlicht“, erklärt Anke Pfeifer, zuständig für die Pressearbeit bei der Gallup GmbH in Berlin. Schließlich solle der Test doch verkauft werden. Testteilnehmer müssen übrigens zustimmen, dass ihre persönlichen Angaben in den USA gespeichert und bearbeitet werden – auch angesichts des dort sehr laschen Datenschutzes.

Der Strengthsfinder umfasst insgesamt 34 „Talent-Leitmotive“ wie etwa Anpassungsfähigkeit, Selbstbewusstsein oder →

Wunschdenken sucht wissenschaftlichen Segen

Ideologie-Kritik. In ihrem Buch „Smile or Die“ geht die Autorin B. Ehrenreich auch auf das Ziel der „Positiven Psychologie“ ein, sich als die „Wissenschaft vom Glück“ zu präsentieren und den Anhängern die „richtigen“ Studien für eine überzeugende Argumentation zur Verfügung zu stellen.

Laut Ehrenreich fällt bei der „Positiven Psychologie“ als erstes auf, dass sie das Denken als ein Mittel instrumentalisiert, um Gesundheit oder Erfolg herbeizuzwingen. Mit „fragwürdigen Forschungen“ werde ein Zusammenhang zwischen persönlicher Einstellung und dem Immunsystem, dem erreichbaren Alter oder gar einer Krebserkrankung konstruiert. Die Botschaft: Optimistische Menschen seien gesünder als pessimistische. Die Mehrzahl der entsprechenden Studien stelle jedoch nur Korrelationen her, die nichts über Kausalitäten aussagten: Sind die Menschen gesund, weil sie glücklich sind, oder sind sie glücklich, weil sie gesund sind? Studien über positive Gefühle und Gesundheit vernachlässigten oft insbesondere den Einfluss von körperlichen Aktivitäten und anderen Faktoren auf die Gesundheit. Als widerlegt gilt nach Aussagen des deutschen Krebsinformationszentrums die Behauptung, Stress, Ärger oder unbewältigte Konflikte seien Krebsauslöser und positives Denken könne Krebs heilen. Pessimisten lebten im Schnitt mit einer Krebsdiagnose ebenso lange wie Optimisten. Gerade der Irrglaube vom seelischen Selbstheilungsprozess sei auf methodische Mängel in den Studien zurückzuführen. Außerdem neigten viele Kranke dazu, eine zufällige Heilung im Nachhinein ihrem Lebenswillen zuzuschreiben. Gleichwohl helfe eine optimistische Lebenseinstellung, die Belastungen einer Krankheit besser zu verarbeiten. Das Argument, selbst an etwas Schuld zu sein und sich selbst durch positive Gedanken aus einer Misere zu befreien, wurden laut Ehrenreich auch begeistert von der amerikanischen Oberschicht und der Wirtschaft aufgegriffen, weil diese Einstellung soziale Reformen überflüssig mache. Ehrenreich berichtet von einem Unternehmensberater, der völlig überrascht festgestellt habe, wie sehr US-Geschäftsführer daran glaubten, dass es ein „Gesetz der Anziehung“ gäbe, wonach positive Gedanken Erfolg verursachten. Wenn das nicht funktioniere, müsse man einfach noch intensiver positiv denken und den Erfolg „visualisieren“. Es gebe ein großes Talent, mittels Selbsthypnose über Schwierigkeiten und Gefahren hinwegzusehen, was letztlich auch die Finanzkrise gezeigt habe.

Martin Pichler ●

Hintergrund: Wie Unternehmen ihre Vision finden

Interview. Professor Dr. Hugo M. Kehr, Leiter des Lehrstuhls für Psychologie an der Technischen Universität München, hat die angeblich motivierende Wirkung von Visionen, wie sie von der „Positiver-Denken"-Bewegung unterstellt wird, kritisch untersucht.

Professor Dr. Hugo M. Kehr über „richtige" Visionen

Die meisten Visionen von Unternehmen sind doch viel zu abstrakt, um eine Wirkung zu entfalten ...

Kehr: Das stimmt. Nur wenige arbeiten mit Bildern. Oftmals sind das endlose Fadensätze, die noch dazu völlig austauschbar sind. Das ist nicht motivierend. Das haben wir anhand der Visionen von sechs willkürlich ausgewählten Unternehmen untersucht. Dabei wurden 58 Personen gebeten, die Visionen danach zu beurteilen, ob beim Lesen der verbalen Beschreibung ein inneres Bild entsteht. Beim Reiseveranstalter TUI mit der Vision „The World of TUI is the most beautiful time of the year" gelang das gut. Bei der Deutschen Telekom nicht. Ihre Vision lautet: „Als das führende Dienstleistungsunternehmen der Telekommunikations- und Informationstechnologie-Industrie verbinden wir die Gesellschaft für eine bessere Zukunft. Mit höchster Qualität, effizient und innovativ zum Nutzen unserer Kunden. In jeder Beziehung."

Motiviert ein Bild allein?

Kehr: Nein, unsere Grundüberlegung ist, dass mentale Bilder, also der Kern einer Vision, auf einer emotionalen Ebene wirken, indem sie unbewusste Motive anregen. Wirksame Visionen müssen daher mit den unbewussten Motiven eines Menschen verbunden sein. Sie stellen so etwas wie eine Art überdauernde, individuelle, emotionale Vorliebe dar und beeinflussen das Verhalten.

Wie finde ich so eine Vision?

Kehr: Wichtig ist, dass die Vision aus einem selbst heraus kommt und die persönliche Geschichte, die eigenen Stärken und natürlich auch die Schwächen berücksichtigt. Wenn ein Motivationstrainer seinen Seminarteilnehmern erzählt, sie sollen Fotos von der Yacht aus der Illustrierten ausschneiden und das als ihre Vision nehmen, dann hat das oft nur wenig mit der jeweiligen Person zu tun. Und selbst, wenn der Wunsch erfüllt werden sollte, fühlt sich das Ganze meist hohl an. Das Problem ist, dass die meisten Menschen ihre unbewussten Motive gar nicht kennen. Sie schätzen ihre unbewussten Bedürfnisse falsch ein und setzen sich deshalb auch Ziele, die nicht zu ihren unbewussten Motiven passen.

Wie finde ich heraus, ob meine Vision zu meinen unbewussten Motiven passt?

Kehr: Mit einer Vision entstehen immer auch Gefühle. Die muss ich mir anschauen. Wenn die positiv sind, besteht eine relativ große Wahrscheinlichkeit, dass die Vision zu meinen unbewussten Motiven passt und ich die daraus abgeleiteten Ziele auch erreiche. Passt ein Ziel dagegen nicht zu meinen Motiven, dann kostet die Verfolgung viel Kraft und Zeit, führt zu Unzufriedenheit und verringert das Wohlbefinden. Selbst wenn das Ziel erreicht ist, kommt oft kein Gefühl der tiefen Zufriedenheit oder wirklichen Freude auf, stattdessen herrschen Leere und Gleichgültigkeit vor. Die Frage ist also, wie es gelingen kann, Ziele zu formulieren, die besser zu unbewussten Motiven passen.

Aber wie kann eine motivierende Vision entwickelt werden, die die unbewussten Motive anspricht?

Kehr: Zunächst einmal muss man weg von den abstrakten und rationalen Formulierungen und ein inneres Bild ansprechen. Die Qualität einer Vision hängt entscheidend von ihrer Visualisierbarkeit ab. Nur dann fühlt man sich angespornt und begeistert und glaubt auch, dass man sich die Vision merken und auch andere davon begeistern kann. Dabei müssen dann natürlich auch Gefühle angesprochen werden, mit denen sich möglichst viele Mitarbeiter identifizieren können. Das kann zum Beispiel der Wunsch nach innovativen Produktideen, nach einer gut laufenden Teamdynamik oder nach persönlichem Erfolg sein. Wir haben daher Workshops konzipiert, in denen Mitarbeiter und Führungskräfte eines Unternehmens eine motivierende Vision entwickeln. Solche Workshops haben wir bereits erfolgreich für die Allianz und ERGO durchgeführt.

Interview: Bärbel Schwertfeger ●

→ Zukunftsorientierung. „Jeder hat diese 34 Talente von Geburt an in unterschiedlicher Ausprägung“, erklärt Pfeifer. Die Reihenfolge sei angeboren und kaum veränderbar. Unternehmen können den Gallup-Test nur nutzen, wenn sie eine „komplette Beratungsleistung zur Personalentwicklung“ einkaufen. Eingesetzt werden könne er etwa bei der Zusammensetzung von Teams, aber auch im Rahmen von Weiterbildungsmaßnahmen.
Bisher ist Gallup bei deutschen Unternehmen nicht sehr erfolgreich. „Wir haben nur sehr wenige Kunden in Deutschland, meist sind es weltweit tätige Unternehmen“, sagt Pfeifer. Als Vorzeigeunternehmen galt lange Zeit der Elektronikhändler Media-Saturn. „Bis vorletztes Jahr hatten wir dort ein Beratungsprojekt“, sagt Pfeifer. Doch im März 2011 bestätigte Media-Saturn, dass der „Strenghtfinder“ nicht mehr eingesetzt werde. Promoter des Gallup-Instrumentariums war vor allem Utho Creusen, bis März 2008 Personalgeschäftsführer der Media-Saturn Holding in Ingolstadt.
Das dortige Personalmanagement war nach den drei Säulen der „Positiven Psychologie“ ausgerichtet: Flow-Gefühle, Stärken und Visionen. Dafür wurde Creusen von Gallup 2006 sogar mit dem „Award for Corporate Leadership Excellence in Positive Psychology“ ausgezeichnet. In einem Artikel über „Positive Leadership“ in der Zeitschrift „Personal“ schrieb er im Februar 2008: „Positive Emotionen wie Freude oder Stolz stellen bei Media Markt und Saturn allgegenwärtige Phänomene dar.“ Wer schon einmal in einem der chronisch unterbesetzten Elektronikmärkte einen von genervten Kunden umringten Verkäufer beobachtet hat, kann das allerdings nur bedingt nachvollziehen. Auch bei den Obi Baumärkten (wo Creusen vor Media-Saturn tätig war) sowie bei Douglas, Thalia und Globus hat Creusen das Konzept angeblich erfolgreich umgesetzt.
Nach seinem Weggang von Media Saturn soll er eine wissenschaftliche Karriere angestrebt haben und – laut dem Bran-

Unmotiviertes Deutschland?

Kritik an Gallup-Umfrage. Er gehört wohl zu den meist zitierten Umfragen: der jährlich erhobene „Engagement Index“ des amerikanischen Beratungsunternehmens Gallup. Und jedes Jahr wird erneut behauptet, dass nur erschreckend wenige deutsche Arbeitnehmer motiviert seien.

Im Jahr 2010 sollen nur 13 Prozent der deutschen Beschäftigten über „eine hohe emotionale Bindung“ verfügt haben und damit bereit gewesen sein, „sich freiwillig für ihren Arbeitgeber und dessen Ziele einzusetzen“. Die große Mehrheit der Arbeitnehmer, insgesamt 66 Prozent, soll lediglich eine geringe emotionale Bindung ausweisen und nur Dienst nach Vorschrift machen. Das ist laut Gallup auch im internationalen Vergleich seit Jahren unterdurchschnittlich.
Doch die Aussagekraft der Umfrage ist unter Experten umstritten. Zugrunde liegt ihr der sogenannte Q12-Fragebogen. Zu den zwölf Fragen gehören etwa: „Ich habe bei der Arbeit jeden Tag die Gelegenheit, das zu tun, was ich am besten kann“ oder „Ich habe einen sehr guten Freund/eine sehr gute Freundin innerhalb der Firma“. Nur wer kann sich schon jeden Tag in seinem Job selbst verwirklichen? Daher führen globalere Fragen (Beispiel: „Ich bin bereit, mich stark an meinem Arbeitsplatz einzubringen“) in der Regel zu deutlich höheren Anteilen engagierter und zufriedener Beschäftigter als Bewertungen einzelner, vergleichsweise konkreter Aspekte. Und bei der Einschätzung eines Kollegen als „sehr guten Freund“ ist man in Deutschland nun mal zurückhaltender als in den USA, wo jeder oberflächliche Bekannte schon als „very good friend“ gilt.
Bei Gallup können die Fragen auf einer Skala von 1 bis 5 bewertet werden. Doch wo die Grenzwerte zwischen gering und hoch emotional gebundenen Mitarbeitern liegen, ist laut einem Beitrag von Karsten Schulte-Deußen in „Wirtschaftspsychologie aktuell“ nicht bekannt. Fraglich ist daher auch, ob die 13 Prozent der hoch Motivierten nicht vielleicht ein extremes Engagement an den Tag legen, das man sowieso nicht von jedem Mitarbeiter erwarten kann. Auch die Interpretation, dass eine – wie auch immer definierte – geringe emotionale Bindung mit „Dienst nach Vorschrift“ gleichzusetzen sei, erscheint zumindest fraglich.
Q12 wird auch intern in Unternehmen eingesetzt, um so etwas wie Engagement zu messen. Böse Zungen behaupten, dass es sich dabei vor allem um ein cleveres Marketinginstrument handle. Denn sei das Engagement niedrig, verspreche die Beratung durch Gallup Abhilfe. Beispiel Media-Saturn: Die Elektronikmärkte hatten als eines der wenigen deutschen Unternehmen auf die Beratung durch Gallup gesetzt. „Die Ergebnisse der Media-Saturn Unternehmensgruppe können als Benchmark für ganz Deutschland dienen“, schwärmte der ehemalige Personalchef Utho Creusen in der Zeitschrift „Personal“ 2/2008. So hätten 40 Prozent der Mitarbeiter angegeben, sich emotional gebunden zu fühlen und damit „äußerst zufrieden zu sein“. Auch das ist eine zumindest gewagte Interpretation. Denn auch wer die zwölf Gallup-Fragen positiv beantwortet, muss noch lange nicht zufrieden sein. Schließlich gibt es auch noch so profane Dinge wie Arbeitszeit und Gehalt.
Details zur Umfrage veröffentlicht das Gallup-Institut in seinem Buch „12 Elements of Great Managing“ (Gallup Press New York). Ergebnisse des „Engagement Index 2010“ sind unter http://eu.gallup.com zu finden.

Bärbel Schwertfeger ●

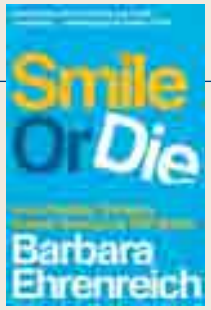
chendienst personalintern – bereits 2007 für das Amt des Präsidenten der Katholischen Universität Eichstätt kandidiert haben. Heute verkauft Creusen sein Konzept als selbstständiger Berater, zugleich ist er Senior Scientist bei der Gallup Organization. Sein 2010 erschienenes Buch „Positive Leadership“ mutet stellenweise wie eine Werbebroschüre für Gallup an. Zusammen mit einem Team von Wissenschaftlern habe er valide Messinstrumente zur Messung von Flow im Unternehmen und zur Analyse von Visionen entwickelt, erklärte Creusen in einem Telefonat. Nähere Informationen dazu gibt er auch auf Nachfrage nicht. Führungskräfte müssten die Stärken ihrer Mitarbeiter erkennen und fördern, so der Berater. Dann ändere sich auch ihr bisher meist aufgabenorientierter Führungsstil. Wie das genau aussieht, konnte er leider nicht vermitteln.
Sein Ansatz sei es, Stärken zu entdecken, unabhängig vom Tagesgeschäft. Auch für welche Unternehmen er tätig ist, wollte er nicht sagen. Aber darunter sei der größte Lebensmittelhersteller in Europa, ein großer Autohersteller und eine Baumarktkette. Creusen war es auch, der das Thema an die Universität Eichstätt brachte. Seit 2008 ist der habilitierte Volkswirt und Soziologe dort Honorarprofessor und lehrt „Positive Leadership“.

Vieles gilt selbst Anhängern als zu esoterisch

Über Creusen habe man damals Kontakt zu dem Ansatz der Stärkenorientierung bekommen, sagt Professor Stephan Kaiser, der heute an der Universität der Bundeswehr München im Bereich Personalmanagement und Organisation lehrt. Als dann im Harvard Business Manager erstmals die amerikanische Forschungsrichtung Positive Organizational Scholarship (POS) aufgegriffen wurde, habe man das Thema bei der European Academy of Management vorgestellt und diskutiert. POS beschäftige sich mit den Ursprüngen organisationaler Spitzenleistung und komme zu dem Resultat, dass Spitzenleistungen primär auf die Förderung von Stärken zurückzuführen sind, heißt es in dem Sammelband „Positives Management“.
Professor Kaiser sieht in POS einen neuen Umbrella-Begriff, unter dem verschiedene Konzepte zusammengefasst werden. Dazu gehöre eine bedürfnisorientierte Personalentwicklung und Job Enrichment ebenso wie das Konzept der organisationalen Energie. Ein Umbrella-Begriff könne einem Thema eine eigene Qualität verleihen, glaubt Kaiser. Allerdings gehe es ihm dabei immer um empirische Evidenz. „Vieles, was es in dem Bereich gibt, ist aus Sicht der Betriebswirtschaft und der Psychologie zu esoterisch.“
Aber weil Positive Psychologie auch ein Vermarktungsinstrument sei, werde manches auch zu sehr simplifiziert. Er selbst sei kein Freund von Extrempositionen, sagt Kaiser. „Eine reine Stärkenorientierung ohne Berücksichtigung der Defizite funktioniert nicht“, erklärt der Professor. „Einen Schüler, der gut in Mathe ist, kann ich nicht nur in Mathe fördern, weil er dann wegen seiner Deutschnote durchfällt.“
Tobias Illig sieht POS als Weiterführung der Positiven Psychologie in der Betriebswirtschaft. „Es geht um positive und lebendige Phänome in Unternehmen und den Aufbau von Resilienz“, sagt der Leiter des Positives Management Instituts in Neustadt an der Weinstraße. Für Illig fokussieren sich die Unternehmen oft auf die falschen Themen. „Die Manager glauben, dass die Mitarbeiter vor allem das Gehalt und der Karriereplan interessieren“, fasst der Berater seine Erfahrungen zusammen. Doch die Mitarbeiter suchten vor allem spannende Aufgaben und Kollegialität. Illig bringt dabei den aus der Paartherapie stammenden Begriff der resignativen Reife ins Spiel. So werde etwa das Thema „Gehaltsgerechtigkeit“ immer verbesserungsbedürftig bleiben. Damit müsse man sich einfach abfinden. Doch viele Unternehmen seien einfach vernarrt in den Schwächenansatz, besonders die Ingenieure. Natürlich müsse man Schwächen bearbeiten, wenn sie überlebensrelevant seien, so Illig. Aber man dürfe eben nicht permanent problemorientiert denken.
„Das ständige Kreisen um negative Themen im Betrieb soll gewürdigt, aber um das Suchen nach Chancen ergänzt werden“, so der Sozial-Pädagoge. Für den Berater geht es dabei ganz wesentlich um die Verbindung unterschiedlichster Ansätze. Das reiche von der Systemtheorie über die Kybernetik und die lösungsorientierte Beratung bis hin zur kognitiven Restrukturierungsarbeit nach Albert Ellis, dem Begründer der Rational-Emotiven Therapie (RET).

Bärbel Schwertfeger

Buchtipp



Journalistin Barbara Ehrenreich

„Smile od Die. Wie die Ideologie des Positiven Denkens die Welt verdummt“ lautet der Titel einer kritischen Analyse von „Happy America“, die die US-Wissenschaftsjournalistin Barbara Ehrenreich als Buch veröffentlichte. Es erschien im Jahr 2010 auf deutsch im Verlag A. Kunstmann, München (288 Seiten, 19,90 Euro). „Eine erfrischend aggressive, glänzend intelligente Attacke auf das Nonsense-Monster mit den tausend Armen“, urteilte die britische Daily Mail. „Ein Plädoyer für eine Rückkehr zum gesundem Menschenverstand.“

„Trainingsgauner“-Diskussion: Meinungen von Trainern und Pe

KONTROVERSE. Zum Artikel von Dr. Rolf Th. Stiefel „Wie Trainingsgauner dem Weiterbildungsmarkt schaden“ im Februar-Heft von „wirtschaft + weiterbildung“ erreichten uns zahlreiche Leserbriefe. Der These, dass Trainer mit Marketingtricks gerne mehr Kompetenz vortäuschen, als sie tatsächlich haben, wurde zum Teil vehement widersprochen.

Auf den nächsten vier Seiten geben wir (in der Regel leicht gekürzt) eine bunte Mischung der Leserreaktionen auf Rolf Th. Stiefel wieder, die geeignet erscheinen, die Diskussion weiter voranzubringen.

„Besser über die Honorardrückerei der Industrie schreiben!“

Selbstverständlich sind die Ausführungen von Rolf Stiefel nicht ganz weltfremd. Um restlos danebenzuliegen, ist er zu lange im Geschäft und ein zu profunder Kenner des Trainermarkts. Nur: Er greift Einzelfälle heraus, verallgemeinert sie und überzeichnet daher zwangsläufig so stark, dass ein falsches Bild entsteht. Die Masse der Trainerkollegen arbeitet nach meinen Erfahrungen seriös, fundiert und erfolgsorientiert. Etwas anderes würden sich die Trainingsnachfrager auch gar nicht gefallen lassen. Sie sind im stark umkämpften Weiterbildungsmarkt doch in der weitaus stärkeren Position. Deshalb würde ein Artikel, der die gnadenlose Honorardrückerei und die Tricks mancher Trainigseinkäufer, mit denen Trainer zu kostenlosen Mehrleistungen gezwungen und dadurch ausgebeutet werden, die Realität wahrscheinlich besser wiedergeben.

Ausdrücklich widersprechen möchte ich, wenn Rolf Stiefel Trainingspreise als eine Verdummung der Nachfrager bezeichnet. Allein die Kriterien zur Einreichung des „Internationalen Deutschen Trainingspreises des BDVT“, die erfüllt und belegt werden müssen, zwingen zum methodischen Handeln. Unzutreffend und polemisch abwertend ist auch die Aussage, wenn in diesem Zusammenhang von obskuren Jurys dubioser Vereine gesprochen wird. Der Jury des BDVT-Trainigspreises gehören anerkannte Experten von renommierten Firmen und Weiterbildungseinrichtungen an, von denen die Mehrzahl dem Verband nicht angehört. Zu den Gewinnern des „Internationalen Deutschen Trainigspreises“ gehören unter anderem Weltfirmen. Dr. Stiefel hätte dem durchaus interessanten und aktuellen Thema weit mehr dienen können, wenn er den Ball flacher gehalten und weniger aggressiv argumentiert und formuliert hätte. Ich frage mich, warum ein Könner wie Stiefel es nötig hat, so schwere Geschütze aufzufahren.

Hans A. Hey, BDVT-Ehrenpräsident, Heilbronn, www.bdvt.de

„Hier werden doch Windmühlen aufgebaut“

Dr. Stiefel schreibt ziemlich pauschal von Gaunern und Tricks und sogar von „gaunerhaften Durchseuchung“. Dies ist, zumal in Deutschland, doch eine sonderbare Ausdrucksweise. Wo Seuchen existieren, müssen diese ausgerottet werden. Aus welchem Geist schreibt Dr. Stiefel also selbst … Es ist doch so, dass viele Unternehmen ein gut abgestimmtes und solides Training ohne Schnickschnack gar nicht wollen. Sie wollen das Besondere. Also wo ein „Gauner“ ist, da ist auch so mancher Personaler, der nicht konsequente Trainingsarbeit, sondern ein unterhaltendes Feuerwerk haben will. Insofern gibt es hier eine „Opfer-Täter“-Beziehung. Also irgendwie werden nach

Ähnlich wie Hütchenspieler versuchen umstrittene Trainingsanbieter Qualität vorzutäuschen, die gar nicht da ist.

Foto: A. Berenyi/shutterstock

rsonalentwicklern

meinem Gefühl „Windmühlen“ aufgebaut, um sie dann mit flotter Rede bekämpfen zu können. In dem Artikel wird mir zu viel in einen Topf geworfen. Und wenn dann im Artikel abschließend noch ein „neutraler“ (externer?) Fachmann zur Begutachtung von Seminarkonzepten herangezogen werden soll, dann frage ich mich, wer wird vom wem dazu ernannt, wer soll das sein, wie wird er bezahlt oder läuft der ganze Artikel darauf hinaus, Werbung für diesen „neutralen Fachmann“ zu machen. Darf das jetzt sein oder nicht?

Fridolin Lützelschwab, Berlin, www.p-i-t.org

„Keine Gauner, aber immer mehr Scharlatane“

Zum Artikel von Dr. Rolf Th. Stiefel ist aus meiner Sicht zu sagen, dass er in allen hier geäußerten Facetten zum Trainingsmarkt prinzipiell recht hat. Vielleicht sollte man nicht von Gaunern, sondern eher von Scharlatanen in der Weiterbildungsszene sprechen. Fakt ist, dass in den letzten fünf bis zehn Jahren das Angebot an mehr oder weniger unseriösen Seminarveranstaltungen zugenommen hat. Ich bin als Gründer der Deutschen Verkaufsleiter-Schule seit über 30 Jahren im Seminarmarkt tätig und kann manchmal nur den Kopf schütteln, zu welchen hanebüchenen Seminarangeboten sich Seminarveranstalter hergeben.

Manfred Hartan, DVKS Deutsche Verkäufer-Schule GmbH, München, www.verkaeufer-schule.de

„Personalentwickler sind allzu oft bedürfnislos“

Ich stimme Dr. Rolf Th. Stiefel zu, dass die Personalentwickler und Personalentwicklerinnen immer unerfahrener werden. Gut zu beobachten ist das zum Beispiel auf Personalmessen, wenn die PE´ler (meist „Mädels“) völlig bedürfnislos durch die Hallen schlendern. Wenn im Unternehmen dann auch noch die Prämisse herrscht, dass Geiz geil ist und der Einkauf (der noch weniger Durchblick im Trainermarkt hat) mit der Vergabe von Trainingsaufträgen befasst ist, müssen wir uns nicht wundern, wenn den schwarzen →

→ Schafen Tür und Tor geöffnet wird. Was die Vergabe von Trainingspreisen und ähnlichen inflationären Belobigungen betrifft, ahmt die Weiterbildungsbranche meiner Meinung nach das Vorgehen des Showgeschäfts und der Werbebranche nach, wo es von Preisen nur so wimmelt. Auch hier sei die Frage erlaubt, welchen Stellenwert diese Auszeichnungen damit noch haben. So verwerflich manche Praktiken von Instituten und Trainern sein mögen, letztendlich obliegt es allein den Unternehmen und ihren Mitarbeitern, die Verantwortung für ihre persönliche Weiterentwicklung zu übernehmen. Hier ist es wünschenswert, das Bewusstsein dafür zu schärfen, indem sich die Führungskräfte und Personalverantwortlichen genau mit diesen Themen auseinandersetzen, um die eigene Urteilsfähigkeit zu stärken. Aber das kann man leider nicht verordnen, sondern nur durch kontinuierliche Transparenz der Szene fördern.

Christiane Wittig,
wws seminare + coaching, München,
www.wws-wittig.de

„Volle Zustimmung für diese Ausführungen“

Ich kann Dr. Stiefel nur voll zustimmen. 80 Prozent der Weiterbildungsszene sind als absolut marode zu bezeichnen. Heute kann sich jeder ein Schild um den Hals hängen und von einem Tag auf den nächsten sich als „Trainer“ oder „Berater“ gerieren.

Vermeintlich hohe Tagesgagen rufen, und die Berufsbezeichnungen sind weder geschützt noch bedarf es irgendwelcher Ausbildungsnachweise. Leider sind aber auch die Ausbildungen einiger selbst ernannter „Ausbildungsinstitute“ nicht werthaltig. Um sich besser ins Geschäft zu bringen, werden dann Dumping-Tagespreise aufgerufen, die die markt-üblichen Preise für „langjährig erfahrene und gut ausgebildete Trainer“ bei Weitem unterschreiten und somit der Qualitätsarbeit immer weniger Chancen einräumen.

Philipp von Stumm, Geschäftsführung
Seminar- und Eventzentrum
Gut Thansen, Soderstorf,
www.gut-thansen.de

Wer ist bloß dieser Stiefel?

Zur Person. „Stinkstiefel“ nannte ihn Zeitplanguru Professor Dr. Lothar Seiwert wütend, nachdem er seinen Büchern Irrelevanz für die betriebliche Weiterbildung bescheinigt hatte. „Scharfrichter aus den Alpen“ und „Reich-Ranicki der Trainingsszene“ sind dagegen eher liebevoll gemeinte Spitznamen für den Inhaber der Dr. Rolf Th. Stiefel AG (www.stiefel-rolf-th.ch) in St. Gallen. Seit 25 Jahren ist Dr. Stiefel einer der kritischsten Begleiter der deutschsprachigen PE-Szene. Er gilt als der Vordenker der „strategieumsetzenden Personalentwicklung“ (Titelgeschichte 4/2010). Der Zweck der PE besteht demnach darin, eine Unternehmensstrategie in Mitarbeiterverhalten umzusetzen. Seine langjährigen Berufserfahrungen hat Dr. Stiefel in seinem neuesten Buch „Führungskräfte-Entwicklung als Beruf und Leidenschaft. Spuren ziehen statt ausgetretene Wege gehen“ veröffentlicht. Eine Rezension findet sich in diesem Heft auf Seite 64.

„Pauschale Verdächtigung der Personalentwickler“

Nun habe ich mich mühsam durch sieben Seiten dieses ausufernd differenzierten Fachbeitrags von Dr. Stiefel gekämpft und muss am Schluss lesen, dass die Verfügungsautonomie über das Budget „unvollkommenen und unerfahrenen Personalentwicklern“ entzogen gehört. Ich musste mir die Augen reiben und nachlesen, aber tatsächlich, da stand es immer noch „unvollkommen“. Nicht nur müsste diese Vokabel für eine Person dieses Formats ein Unwort sein, nein, es ist auch kaum hinnehmbar, dass der Verdacht weitverbreiteter Trainer-“Gaunerei“ – also geringer Professionalität bei hoher Verantwortung für menschliche Veränderung in Organisationen – pauschal auf die Personalentwickler übertragen wird.

Das kann man wirklich kurz und knapp zuspitzen: Wer einen solchen Personalentwickler einstellt, bekommt die Trainer, die das Unternehmen gerade verdient oder braucht. Das ist Handwerk, Professionalität, die ein Personalentwickler hat oder sich aneignet – oder eben nicht – und der dann notwendige und für das Haus sinnvolle Sicherungsmaßnahmen einleitet – oder eben nicht. Die beschriebenen Maßnahmen sind sicherlich hilfreich und richtig, aber ersetzen doch bitte keinen kompetenten und wachen Personalentwickler.

Jochen Heidenstecker, Referat II.6
Personalentwicklung und interne Weiterbildung der Ludwig-Maximilians-Universität München, www.lmu.de/kurse

„Nützliche Tipps, um Scharlatane zu entlarven“

Mein Zugang zur Thematik des Artikels und zum beschriebenen Personenkreis ergibt sich aus meiner über 20-jährigen Tätigkeit sowohl als Trainer und Berater als auch als Personalentwickler und Personalchef in Dienstleistungsunternehmen. Meine Eindrücke und Erfahrungen bestätigen die von Dr. Stiefel getroffenen Einschätzungen in vollem Maße. Meiner Meinung nach fangen die Gaunereien und Tricksereien viel früher und scheinbar harmlos an. Mit folgenden Momentaufnahmen möchte ich meinen Blick auf diese Szene beschreiben:

1. Trainer und Berater sind keine geschützten Berufsbezeichnungen. Da gibt es einerseits die jungen Kollegen, die nach entsprechender Ausbildung ihre praktischen Erfahrungen machen und sich spezialisieren. Andererseits gibt es den „Alleskönner“, der keine entsprechende Ausbildung hat, oftmals der „In-zwei-Tagen-zum-Trainer“-Typ. Beide treten dem Kunden als Trainer und Berater gegenüber. Anhand der Visitenkarte ist die Kompetenz für den Kunden nicht erkennbar. Hier sollte jeder Kunde von den Beratern/Trainern ein Kompetenz- und Erfahrungsprofil fordern. Diese Skill-Profile sollten konkrete Aussagen über seine bisherigen Projekte enthalten. Auf dieser Basis wird Transparenz für den Kunden erst möglich.

2. Als Trainer sind mir auch folgende Zeitgenossen begegnet: Da gibt es den sehr gediegen daherkommenden Trainer, der in Form einer seitlichen Arabeske ein „Fantasienamen-Trainer“ ist. Er und seine Kollegen haben zum Beispiel in den 70er-Jahren vier Jahre im Außendienst gearbeitet und dann die folgenden 30 Jahre Verkäufer in Seminarhotels ausgebildet. Man sieht, wenn man genau hinschaut, den Lorbeerkranz des „Seminar-Kings“.

Er kennt nicht mehr die tatsächlichen, aktuellen Probleme und Schwierigkeiten der Verkäufer aus dem direkten Erleben im „Feld“. Als Ausgleich behilft er sich mit viel Literatur, Geschichten von früher und sehr ausführlichen Arbeits- und Übungsblättern. Oft ist für diesen Typus jedes Defizit ein Trainingsbedarf. Der muss natürlich in Folgeseminaren bearbeitet werden. In dieser Art Training findet man sich in einer „Parallel-Welt“ wieder.

3. Dann gibt es den „Das–ist-aber–toll–was-Du-da-hast“-Typ. Meistens ist dies ein Mensch, der alles aufsaugt, keine Gegenleistung bietet und nur nach Kenntnissen und vor allem nach „Musterkonzepten“ fragt, um sie dann fast immer 1:1 als eigenes Gedankengut zu verwenden. Für den Kunden ist es schwierig, hinter dieses „Patchwork“ zu schauen und ein Konzept zur Lösung seiner Bedarfe zu erkennen. Der Kunde sollte auf jeden Fall nach dem methodischen Konzept und den geistigen Wurzeln fragen. Denn Training und Beratung ist zuerst Vertrauenssache.

4. Einige dieser „Herren“ haben mich auch als Personalchef in verschiedenen Dienstleistungsunternehmen angesprochen. Das war der „Ich-habe-da-was-ganz-Tolles-für-Sie-Typ“, ohne auch nur im Ansatz meinen Bedarf zu erfragen, geschweige den zu erkennen. In dem Moment, wo sie bemerkten, dass ich vom Fach war, kam „seltsamerweise“ dann kein Dialog zustande. Der Kunde muss sensibilisiert werden: Wenn jemand die Diagnose für ein „individuelles, tolles, preiswertes Angebot“ ohne ausführliche Klärung des Kundenbedarfs stellt, dann ist etwas faul. Das wäre ja wie ein Maßanzug ohne Größen.

5. Der Schwerpunkt der Gaunereien liegt im „Abkupfern“ von detaillierten Lehrplänen und in der großflächigen Sammlung von Teilnehmerunterlagen, die von anderen Trainern entwickelt wurden. Meistens tauchen diese Unterlagen dann als Versatzstücke in anderen Kursen auf. Darüber hinaus „begegneten“ mir meine eigenen Unterlagen auch bei Bildungsträgern, zu denen ich vor diesem Zeitpunkt noch keine Geschäftsbeziehungen hatte.

6. Abschließend möchte ich noch auf eine spezielle Kategorie eingehen, die „Du-hastja-so-viel-Erfahrung“-Abzocker, die meistens am Telefon agieren. Zuerst gibt es Elogen über die Erfahrungen und Kenntnisse des Angesprochenen. Dann kommt die Bitte um einen Ratschlag, oft verbunden mit dem Verweis auf einen kurzfristigen Termin. „Du hast doch garantiert eine Idee.“ Die Idee wird erläutert und entsprechende Fragen zur methodischen und inhaltlichen Umsetzung beantwortet. Im Nachhinein habe ich erfahren, dass ich ein Sponsor für eine Ausschreibung oder für ein Trainingskonzept des anrufenden Kollegen war.

7. Dr. Stiefel kommt das Verdienst zu, diesen untragbaren, Berater und Kunden belastenden Zustand thematisiert zu haben. Er hat auch bei mir einen Nerv getroffen. Viele Kollegen setzen in ihrer Beratungspraxis hohe ethische Standards um. Das Auftreten der „Anständigen“ zeigt, dass die Gauner in der Minderzahl sind und dass nicht die ganze Branche „verseucht“ ist. Doch den Virus sollten die Kunden kennen.

Michael Wenzel,
Berater & Trainer, München

„Stiefel ist zu negativ“

Den Artikel fand ich grundsätzlich gut, damit Trainer und Trainingsnachfrager etwas (selbst-) kritischer werden. Insgesamt war er mir aber doch zu negativ beziehungsweise einseitig. Das Wort „Trainingsgauner“ kam gefühlt zu oft vor. Etwas pikant finde ich, dass direkt neben dem Artikel auf die Angebote von Herrn Stiefel (Konferenz) hingewiesen wurde. Ähnliche „Maschen“ kritisiert er in seinem Artikel selbst.

Uwe Hafner, Accenture GmbH,
Düsseldorf, www.accenture.com

„Viele hinterlassen verbrannte Erde“

Leider sind viel zu viele Trickser und Täuscher unterwegs. Ich hoffe jedes Mal in der Akquise, dass die Kunden erkennen mögen, wer es gut mit ihnen meint, und wer sein Geld nicht wert ist. Schlimm ist nur, dass so viele „verbrannte Erde“ hinterlassen.

Manfred Gebler, Trainer & Coach,
Kempten, www.f-und-a.com

„Dr. Stiefels Homepage irritiert“

Dr. Stiefels Tipps zur Erkennung der „Trainingsgauner“ sind ungefähr so hilfreich, wie wenn man einem Schäferhund sagen würde, er soll in einer Herde schwarzer Schafe insbesondere auf die mit dem schwarzen Fell achten. Die meisten von Dr. Stiefel genannten Erkennungskriterien sind doch eigentlich keine. Und dazu kommt noch, dass Dr. Stiefel viele Negativkriterien selbst erfüllt. Welches Bild soll sich denn zum Beispiel ein Personaler von einem Managementtrainer machen, dessen offiziell angegebene Website sich noch im Aufbau befindet? Der Doktortitel und die Veröffentlichung von Büchern allein – so Dr. Stiefel – sind ja bei Weitem keine Garantie dafür, dass es sich nicht um ein Wohnzimmer-Institut handelt. Und die Bemerkung „(…)war mehrere Jahre Hochschullehrer an einer Business School in Genf (…)“? Welche Garantie gibt denn diese Information, dass der Hochschullehrer die PS auch aus dem Elfenbeinturm wirklich auf die Straße bekommt?

Gianni Liscia, Marcello Liscia,
Paderborn, www.TeamLiscia.de

COACHING-UMFRAGE 2010. Genau 367 Coachs haben sich an der „9. Coaching-Umfrage Deutschland“ (www.coaching-umfrage.de) beteiligt. Die Umfrage, die am 15. Februar 2010 abgeschlossen wurde, hat eine sechsprozentige Steigerung der Stundensätze und einen Trend zur Evaluation von Coaching-Maßnahmen ergeben.

Wer evaluiert erhält mehr Honorar

Nach dem im Krisenjahr 2009 die Coaching-Honorare leicht zurückgegangen waren (Stundendurchschnitt 145 Euro), sind die Honorare 2010 wieder auf einen Durchschnitt von 153 Euro gestiegen. Das entspricht einem Zuwachs von knapp sechs Prozent. Zur Erinnerung: Im Jahr 2008 betrug das Durchschnittshonorar noch 158 Euro! Dies ist eines der Ergebnisse der aktuellen „Coaching-Umfrage Deutschland 2010“ die von Jörg Middendorf (BCO, Köln) und dem Deutschen Bundesverband Coaching (DBVC e.V.) seit nunmehr neun Jahren durchgeführt wird. Teilgenommen haben 2010 genau 367 Coachs.

Dass der Coaching-Markt sich stetig entwickelt, zeigt sich bereits mit einem Blick auf die Teilnehmer. So wächst die durchschnittliche Berufserfahrung als Coach bei den Umfrageteilnehmern seit 2007 kontinuierlich um zirka ein Jahr an, was für 2010 eine durchschnittliche Berufserfahrung von 9,2 Jahren bedeutet. Ebenso steigt das Alter des „statistischen“ Coachs leicht auf 48,9 Jahre an. Naturgemäß gleich geblieben ist, dass der Großteil der Coachs in einem früheren Berufsleben über Führungsverantwortung verfügte (74 Prozent), bevor er oder sie in das Feld des Coachings eingestiegen ist. Auf der Seite der Coachs ist also im Vergleich zu den letzten Jahren nicht viel Neues zu berichten: Der Coach ist im Durchschnitt Mitte bis Ende Vierzig, hat eine akademische Grundqualifikation, verfügt über lange Jahre an Berufs- und Führungserfahrung bevor er Coach wurde. Verändert hat sich aber dennoch etwas. So hat sich der Trend von 2009 fortgesetzt, und die durchschnittliche Anzahl der Coaching-Prozesse pro Jahr hat leicht abgenommen von 24,5 Stunden 2008, auf 23,7 2009 und schließlich auf 23,0 2010 (das sind minus drei Prozent in den beiden vergangenen Jahren). Das Bild wird weiter verschärft, wenn man sieht, dass die durchschnittliche Anzahl der Coaching-Stunden je Prozess in den beiden letzten Jahren sogar um elf Prozent zurückgegangen ist – von 15 Stunden 2008 auf 13,2 Stunden 2009 auf nur noch 11,8 Stunden 2010.

Es wird „schneller“ gecoacht

Gleichzeitig stieg der Anteil des Coachings an der Jahresarbeitszeit eines Coachs von 28,8 Prozent auf 33,8 Prozent an. Hier deutet sich ein Trend an, der weiter zu beobachten ist: Unterliegt auch das Coaching der Entwicklung, wie sie schon im Trainingsbereich bekannt ist, dass die Entwicklungs- und Fördermaßnahmen möglichst kurz und knapp ausfallen müssen, damit sie genehmigt werden? Dieser „Just-fix-it“-Ansatz würde sicherlich dem Anspruch der meisten Coachs nicht gerecht und auch vielen Coaching-Themen, die im Bereich der Reflexion und der langfristigen Verhaltensänderung liegen, nicht zugutekommen. Wurde die junge Profession des Coachings Ende der 90er-Jahre durch eine allzu unscharfe Verwendung des Begriffs gefährdet, so könnte

Genau hinschauen: Unternehmen honorieren Coachs, die den Nutzen ihrer Arbeit glaubhaft darstellen können.

sich durch einen „Just-fix-it"-Trend das Coaching schnell in ernste Qualitätsprobleme hineinbewegen. Es ist ja gerade der individuelle und maßgeschneiderte Ansatz, der dem Coaching heute schon einen festen Stellenwert im Portfolio der betrieblichen Personalentwicklung gesichert hat. Dieser Stellenwert lässt sich aber nur dann sichern und ausbauen, wenn Coaching auch sein Qualitätsversprechen halten kann.

Top-Verdiener unter den Coachs weniger gefragt

Wie sehen die Coachs nun selbst ihre wirtschaftliche Situation? Insgesamt bewerten 48 Prozent der Coachs ihre ökonomische Situation 2010 besser im Vergleich zu 2009. Bereits 38 Prozent der Coachs sahen keine Veränderung zum Krisenjahr und neun Prozent erlebten sogar eine Verschlechterung. Dabei ist besonders interessant, dass der durchschnittliche Stundensatz in der Gruppe, die eine Verschlechterung erlebt hat, mit 180 Euro weit über dem allgemeinen Mittel von 153 Euro lag. Es waren also vor allem die Coachs mit hohen Stundensätzen, die den Aufschwung nicht so deutlich gespürt haben.

Grundsätzlich Erfreuliches lässt sich über das Thema „Evaluation von Coaching-Leistungen" berichten, welches einen Schwerpunkt im Fragenkatalog der aktuellen Umfrage darstellte. Rund 79 Prozent der Coachs evaluieren ihre Arbeit, und dieser Aufwand zahlt sich offensichtlich aus. Vergleicht man den durchschnittlichen Stundensatz der großen Gruppe der Coachs, die ihre Arbeit evaluieren, mit der Gruppe, die auf eine Evaluierung verzichten, so sieht man einen deutlichen Unterschied von im Durchschnitt 165 Euro zu 128 Euro in der Stunde. Es scheint so zu sein, dass die Evaluierung von Coaching-Leistungen mit einer entsprechend höheren Professionalität einher geht, die einen höheren Stundensatz erlaubt. Auch dies zeigt den Wunsch der Kunden nach hohen Qualitätsstandards im Coaching.

Keinen Zusammenhang mit dem Stundensatz gibt es dagegen, wenn man unterscheidet, was und wie evaluiert wird. Es scheint also eher darauf anzukommen, dass man sich um eine Evaluation der Coachings bemüht, anstatt darauf zu schauen was den genau evaluiert wird. Für die Evaluation selbst wird ein breites Spektrum an Möglichkeiten genutzt. Allen voran wird auf ein schriftliches und mündliches Feedback durch Dritte (zum Beispiel in Form eines 360-Grad-Feedbacks oder Interviews) Wert gelegt.

Interesse an „beobachtbaren Effekten"

Dies zeigt den hohen Stellenwert, den die Verhaltensveränderung für das Coaching einnimmt. Offensichtlich verlässt man sich in Bezug auf das Coaching nicht nur auf neue Einsichten und Ansichten, →

Musterbeispiel: Evaluations-Bogen „Coaching-Leistungen“

Wie stark treffen folgende Aussagen zu? (Falls eine Aussage für Ihr Coaching nicht zutrifft oder Ihnen nicht mehr präsent ist, können Sie diese Frage einfach auslassen.)	trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu
I. Rahmenbedingungen				
Im Erstgespräch wurden die aus meiner Sicht wichtigen Dinge angesprochen.				
Der Coach stellte seine Arbeitsweise nachvollziehbar vor.				
Die vertraglichen Regelungen am Anfang waren für mich klar und nachvollziehbar.				
Die Zeiten zwischen den Coaching-Sitzungen empfand ich als angemessen.				
Die Räumlichkeiten boten einen angemessenen Rahmen für das Coaching (Ruhe, Ambiente etc.)				
Ihre Ergänzungen:				
II. Prozess				
Wir konkretisierten zu Beginn meine Coaching-Ziele bzw. mein Coaching-Ziel.				
Wir vereinbarten zu den Zielen konkrete Zielerreichungskriterien.				
Der Coach machte sich anfangs ein genaues Bild von meiner Situation.				
Ich hatte den Eindruck, dass der Coach gut vorbereitet in die Sitzungen kam.				
Die eingesetzten Materialien (Artikel, Infotexte, Figuren, Zitate etc.) waren für das Coaching hilfreich.				
Die vom Coach eingesetzten Methoden empfand ich als hilfreich.				
Der Coach dokumentierte die Entwicklungen und Veränderungen im Coaching.				
Wir zogen während des Coachings eine oder mehrere Zwischenbilanzen.				
Ihre Ergänzungen:				
III. Nutzen				
Ich wurde während des Coachings in meiner persönlichen Entwicklung unterstützt.				
Wie hoch schätzen Sie Ihre persönliche Zielerreichung auf einer Skala von 0 bis 100 ein? (0: keine Zielerreichung; 100: vollständige Zielerreichung)	Zahlenangabe:			
Mir sind neue Dinge über mich (z.B. mein Rollenverständnis) bewusst geworden.				
Bei neu auftretenden Problemen würde ich mich wieder für ein Coaching entscheiden.				
Hätte ein guter Freund Beratungsbedarf, würde ich meinen Coach (Namen.....) als Coach weiterempfehlen.				
Die Kosten für das Coaching haben sich im Verhältnis zu Aufwand und Ergebnis gelohnt.				
Ihre Ergänzungen:				
III. Beziehung				
Die Beziehung zwischen mir und dem Coach war geprägt durch ...				
Akzeptanz				
Offenheit				
Sympathie				
Vertrauen				
Respekt				
Gleichwertigkeit im Gespräch				

Quelle: Standard-Evaluation, Jörg Middendorf, BCO

Wie stark treffen folgende Aussagen zu? (Falls eine Aussage für Ihr Coaching nicht zutrifft oder Ihnen nicht mehr präsent ist, können Sie diese Frage einfach auslassen.)	trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu
Ich empfand meinen Coach als ...				
Wertschätzend				
Distanziert				
Kühl				
Verständnisvoll				
Professionell				
Strukturiert				
Ihre Ergänzungen:				

Platz für weitere Kommentare:

Statistische Angaben zum Coachee

Geschlecht:
◯ männlich ◯ weiblich

Alter:

Akademischer Titel:

Branche:

Position (Hierarchische Stellung in der Organisation):

Hatten Sie bereits vor diesem Coaching Erfahrung mit einer solchen Beratungsform?
◯ Ja ◯ Nein

Excellence in Leadership – zum Erfolg führen

Frankfurt School of Finance & Management
Bankakademie | HfB

EXECUTIVE

Erweitern und stärken Sie an einer führenden Business School Ihre Management-Kompetenzen. Gewinnen Sie neue Perspektiven und Impulse für Ihren Führungsalltag.

Jetzt buchen: „Excellence in Leadership – zum Erfolg führen".
Die Seminare des modularen Programms sind auch einzeln buchbar.

Sonja Thiemann, Leiterin Competence Center
Management, Leadership & Strategie
Telefon: 069 154008-268, s.thiemann@fs.de

www.frankfurt-school.de/erfolgswege

→ die vom Coachee kommuniziert werden könnten. Vielmehr werden beobachtbare Effekte, also konkrete Verhaltensveränderungen, als Beleg für die Wirksamkeit durch schriftliches und mündliches Feedback Dritter gesucht und bewertet.

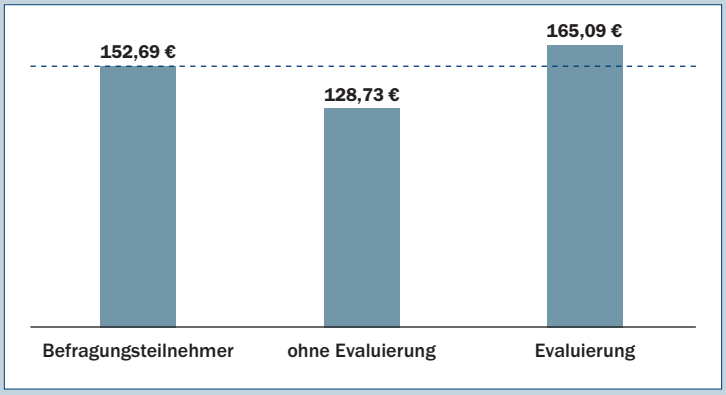
Welchen Wert die Auftraggeber der Evaluation des Coachings geben zeigt, dass bei der Verwendung eines Evaluations-Bogens, dieser in über 90 Prozent der Fälle vom Auftraggeber selbst kommt. Gleichzeitig wird in 66 Prozent der Fälle auch ein Evaluations-Bogen der Coachs genutzt. Über 90 Prozent der Auftraggeber möchten den verwendeten Evaluations-Bogen im Anschluss auch sehen und mit dem Coach besprechen. Damit gehört die systematische Evaluation von Coachings nicht nur zum „State of the Art“, sondern ist auch gängige Praxis in deutschen Unternehmen. Eine Entwicklung, die sowohl den Unternehmen wie auch professionellen Coachs helfen sollte, das Coaching als Beratungsmethode weiterzuentwickeln.

Um diesen positiven Trend zur Qualitätsüberprüfung weiter zu unterstützen, sollte in Zukunft noch klarer werden, zu welchen Themen und wann Coachings evaluiert werden sollten. So scheint die Evaluation während des Coaching-Prozesses und an dessen Ende recht häufig der Fall zu sein. Eine Evaluation nach einem vorher definierten Zeitraum (zum Beispiel ein halbes Jahr nach dem Coaching) wurde aber nur von 36 Prozent der Coachs bestätigt.

Bei den Dimensionen die im Coaching evaluiert werden, zeigt sich ein noch unklareres Bild. An erster Stelle werden hier die verwendeten Materialien im Coaching genannt (68 Prozent), aber die Zielerreichung des Coachings folgt erst an sechster Stelle mit 13 Prozent. Dies bedarf auf jeden Fall weiterer Klärung, da die meisten Coachings ja mit einer klaren Zielabsprache begonnen werden. Auch wenn Ziele sich im Laufe eines Coachings verändern könnten, sollte doch der Abgleich mit den ursprünglich gesetzten Zielen zum Standard gehören.

Stundensatz in Abhängigkeit von durchgeführten Evaluationen

Stundensätze 2010. Der durchschittliche Stundensatz von 152,69 Euro wird ohne Evaluation um 16 Prozent unterschritten.



Quelle: bco

Wird Coaching zur Reparatur?

Dass generelle Veränderungen beim Coachee jenseits der ursprünglich vereinbarten Ziele von Bedeutung sind zeigt, dass diese immerhin mit 25 Prozent bei den befragten Coachs erhoben werden. Gleichzeitig gilt es festzustellen, dass Coachs angaben die verwendeten Dimensionen keineswegs immer zu benutzen. Schaut man sich die Grafik zu den Themen der Evaluation an, so sieht man, dass die meisten Dimensionen eher gelegentlich genutzt werden. Es bleibt also festzuhalten, dass es offensichtlich große Uneinigkeit und/oder Unklarheit darüber gibt, was in einer professionellen Evaluation von Coachings berücksichtigt werden sollte.

Als Fazit der Coaching-Umfrage Deutschland kann festgehalten werden, dass sich die wirtschaftliche Lage der Coachs nach

AUTOREN

Ulrich Dehner, Diplom-Psychologe, gründete 1986 das Institut „KONSTANZER SEMINARE“ und machte betriebliche Weiterbildung zu seinem Haupttätigkeitsfeld. Sein Spezialgebiet ist heute das Coaching von Führungskräften und Coaching im Bereich Vertrieb sowie die Leitung der „Coaching-Ausbildung“. Dehner ist Gründungs- und Vorstandsmitglied und Senior-Coach beim Bundesverband für Coaching (DBVC).

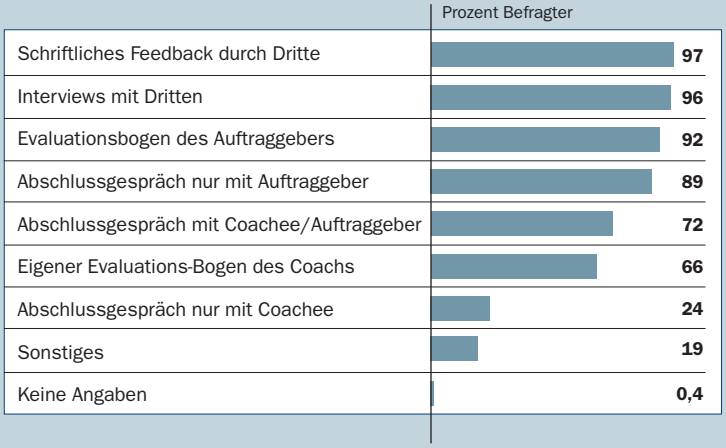
Konstanzer Seminare
Ulrich Dehner
Theodor-Heuss-Str. 36
D-78467 Konstanz
Tel. 07531 942938-0
www.konstanzer-seminare.de

Jörg Middendorf, Diplom-Psychologe, verfügt über langjährige Businesserfahrung zum Beispiel bei McKinsey & Company Inc. und der Bayer AG. Seine Schwerpunkte sind das Coaching von Führungskräften sowie die Beratung in Organisationsentwicklungsprojekten. Er leitet seit 2002 das Büro für Coaching und Organisationsberatung. Seit 2002 führt er auch die „Coaching-Umfrage Deutschland“ durch.

BCO Büro für Coaching
und Organisationsentwicklung
Jörg Middendorf
Augustinusstraße 11d
50226 Frechen-Königsdorf
Tel. 02234 9335191
www.bco-koeln.de

Verwendete Methode der Evaluation

Was bringt es? Da es beim Coaching oft um beobachtbare Verhaltensveränderungen geht, werden gerne auch Dritte befragt.



Quelle: bco

dem Krisenjahr 2009 wieder verbessert hat. Dennoch gibt es Anzeichen einer Veränderung im Coaching, die kritisch beobachtet werden sollten. Dazu zählt auf die Abnahme der Stunden innerhalb eines Coaching-Prozesses. Ist dies Ausdruck einer stringenteren und ergebnisorientierten Arbeit oder wird Coaching zu einer schnellen „Reparaturhilfe“ missbraucht?

Dies würde dem klar belegten Trend zu einer systematischen Qualitätssicherung durch Evaluations-Maßnahmen widersprechen. Evaluations-Maßnahmen an sich sind offensichtlich gelebter Standard im Coaching. Dennoch gilt es hier eine Diskussion darüber zu entfachen, was und wann evaluiert werden sollte, damit man die Qualität von Coachings überprüfen kann.

Jörg Middendorf, Ulrich Dehner

JÜNGER TrainTools

NEU

Seminarpakete

Komplettlösungen für professionelles Training

Fertige Trainingskonzepte
zur Durchführung von

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

Einführungspreis:

€ 99,00

(zeitlich begrenzt)

Bestellen Sie jetzt!

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

Mitarbeitermotivation durch „Smarties“ gesteigert

DIDAKTIK. Der Software-Riese SAP in Walldorf lässt seine Mitarbeiter in über zehn Ländern mit „Smarties“ schulen. Das sind halbtägige Seminare in Arbeitsplatznähe, die von örtlichen Trainern durchgeführt werden. Fazit: Hohe Effektivität und Praxisnähe. Der Arbeitszeitverlust bleibt minimal.

Die SAP AG in Walldorf bei Heidelberg ist einer der weltweit größten Software-Hersteller mit rund 53.000 Mitarbeitern und Niederlassungen in mehr als 50 Ländern. Mit über 100.000 Kunden in mehr als 120 Ländern erwirtschaftete SAP im Jahr 2009 einen Umsatz von über 10,6 Milliarden Euro. Auch bei technischen Produkten bestimmt der direkte Kontakt zwischen Mitarbeitern und Kunden die Qualität der Leistung. Der Kunde nimmt Aufmerksamkeit, Wertschätzung, Authentizität und Begeisterung für das Produkt wahr. Diese Parameter können nur Mitarbeiter erfüllen, die motiviert sind, die sich mit ihrer Firma identifizieren und Freude an ihrer Tätigkeit haben.

SAP-Personalentwicklung: Qualifikation und Motivation

„Die Mitarbeiterzufriedenheit beeinflusst unmittelbar die Kundenzufriedenheit“, weiß Karin Himpan, die als Projektleiterin bei SAP die strategische Personalentwicklungsmaßnahme „Smarties“ des Vorstandsbereichs Products & Solutions umsetzt. „Daher legen wir großen Wert auf die Qualifikation und Motivation unserer Mitarbeiter.“ Dabei gehe es darum, individuelle Stärken weiterzuentwickeln und über neue Herausforderungen die Qualifikation zu erweitern. „Erfolgserlebnisse in der täglichen Arbeit, Anerkennung und Bindung sind die Rahmenbedingungen der Mitarbeitermotivation“, so Himpan.

Um die Personalentwicklung gezielt als Motivationsfaktor einzusetzen, suchte SAP Mitte 2009 einen Trainingsanbieter, der individuelle Weiterbildungslösungen für die Mitarbeiter bereitstellt und dabei günstige Konditionen pro Trainingseinheit bietet.

„Der Dienstleister sollte die komplette Organisation der Trainingsmaßnahmen übernehmen und homogene Standards mit Qualitätskriterien gewährleisten“, präzisiert Himpan. „Berlitz hat alle diese Kriterien erfüllt.“ Der Seminarspezialist führte die Termin- und Trainereinsatzplanung durch, wickelte den gesamten Anmeldungsprozess der Teilnehmer ab und ermittelte automatisch den Seminarbedarf für das Folgejahr. Berlitz lieferte sämtliche Trainingsmaterialien einschließlich Vor- und Nachbereitung nach den Vorgaben von SAP und erstellte die Teilnehmerzertifikate. Darüber hinaus übernahm der Dienstleister auch noch das Bildungs-Controlling.

Aufgabe war es, ein Weiterbildungsformat zu entwickeln, das gleichermaßen effektiv wie effizient ist: Zeitaufwand und Kosten sollten möglichst niedrig, der praktische Nutzen des Trainings dagegen möglichst hoch sein. Die gemeinsame Lösung heißt „Smartie“. „Ein Smartie ist eine dynamische Trainingseinheit von vier Stunden Dauer, bei der die Teilnehmer einen hohen Mitwirkungsanteil haben“, definiert Himpan. „Diese halbtägigen interaktiven Power-Seminare finden in Arbeitsplatznähe der Teilnehmer statt, sodass Reisezeiten und -kosten nahezu entfallen.

Inhaltlich ist das Konzept praxisnah und lösungsorientiert.“ Die Themen sind auf den Arbeitsalltag der Mitarbeiter zugeschnitten. Vier Themenschwerpunkte decken die Smarties ab: Kommunikation, Arbeitstechniken, Projektmanagement und interkulturelles Training. Die meisten Inhalte der einzelnen Module stimmen im Kern mit Seminaren überein, die Berlitz auch sonst anbietet, etwa Präsentations-, Verhandlungs- oder Kreativitätstechniken sowie Konflikt-, Zeit- und Selbstmanagement. „Auch interkulturelle Fähigkeiten und das Arbeiten in virtuellen Teams werden trainiert. Die wichtigsten Märkte sind

dabei Deutschland, Frankreich, Indien, China und die USA“, erläutert Himpan. Das Smarties-Konzept ist mehrstufig aufgebaut.

Mehrstufiges Soft-Skill-Training

Auf dem Einsteigerniveau werden beispielsweise die Grundlagen für Kommunikation und interkulturelle Kompetenz vermittelt und Tipps für das eigene Zeitmanagement gegeben. Auf der Anwenderstufe lernen die Teilnehmer, richtig Feedback zu geben, beschäftigen sich mit den Kulturen einzelner Länder und trainieren beim Speed Reading, möglichst schnell die wesentlichen Inhalte von Schriftstücken zu erfassen.
Der Experten-Level behandelt etwa das Verhalten in interkulturellen Teams, Konfliktmanagement und Kreativitätstechniken. Die Mitarbeiter können selbst entscheiden, welchen Level sie benötigen beziehungsweise trainieren wollen. Dass die Smarties ausschließlich Soft Skills zum Inhalt haben, ist kein Zufall. Himpan erklärt das so: „Die Kommunikation ist ein Schlüsselelement für jede Beziehung, sowohl innerhalb des Unternehmens zwischen Kollegen, Standorten und Hierarchieebenen als auch zwischen SAP-Mitarbeitern und den Kunden. Das gilt besonders im internationalen Rahmen.“ Viele Missverständnisse ließen sich vermeiden, wenn alle Beteiligten sensibilisiert wären und bestimmte Grundregeln beachteten. „Die Mitarbeiter können Arbeits- und Kundenbeziehungen viel konstruktiver gestalten, wenn sie verschiedene Situationen vorher anhand von lebensechten Fällen durchgespielt haben“, erklärt Himpan. „Dabei können sie ihre eigenen Erfahrungen einbringen und bekommen Feedback sowohl von der Gruppe als auch vom Trainer.“ Motivation erwachse auch aus Selbstsicherheit.

Karin Himpan, SAP-Projektleiterin für die PE-Maßnahme „Smarties“.

Lernen an realistischen Fallbeispielen

„Wer sein Handwerkszeug beherrscht, sein Einfühlungsvermögen gestärkt hat und unbelastet, aber gut vorbereitet in den Mitarbeiter-, Partner- und Kundenkontakt geht, wird souveräner auftreten →

JÜNGER TrainTools

NEU

Seminarpakete

Komplettlösungen für professionelles Training

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

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

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

info@juenger.de

Inklusive Artikel-Archiv online

Das perfekte Team für Ihre erfolgreiche Personalarbeit

Jetzt testen und Prämie sichern:

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

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

HAUFE.

können und als kompetenter Gesprächspartner akzeptiert werden.“ Das bringe für alle Seiten positive Effekte: Für den Kunden, für das Unternehmen und nicht zuletzt für den Mitarbeiter selbst, dessen Sicherheit durch vermehrte Erfolgserlebnisse kontinuierlich wachse.

Himpan betont noch einmal den Beziehungsaspekt: „Im Wettbewerb ist heute vieles austauschbar. Das Einzige, das sich jedoch nicht kopieren lässt, sind die Beziehungen eines Unternehmens zu seinen Mitarbeitern und die Beziehungen der Mitarbeiter zu ihren Kunden.“ Ebenso wie Beziehungen langfristig und kontinuierlich gepflegt werden müssten, um Früchte zu tragen, brächten auch Trainingsmaßnahmen am meisten, wenn sie dauerhaft stattfänden und immer wieder Impulse gäben. Dafür müsse ein Training nicht mehrere Tage dauern. „Viele Seminare wirken nur punktuell für einen kurzen Zeitraum, weil Verhaltensänderungen und Fortschritte danach weder überwacht noch eingefordert werden“, so Himpan. Die Smarties bedeuteten dagegen eine beständige Begleitung der Mitarbeiter, die ihre Fähigkeiten schrittweise ausbauten und diese auch mit der jeweiligen Führungskraft regelmäßig diskutierten.

Hohe Zufriedenheit bei den SAP-Mitarbeitern

Die Smarties werden an 13 SAP-Standorten in elf Ländern angeboten, von Deutschland über Bulgarien und Irland, China und Israel bis zu Kanada und Argentinien. Die Trainingssprachen sind Deutsch, Englisch und Französisch. Die Trainer sind an jedem Standort lokale Experten mit interkulturellem Hintergrund, die von Berlitz die Trainingskonzepte erhalten und darin entsprechend geschult werden. Inhalte, Lernziele, verwendete Theorien und Trainingsmethoden sind für jedes einzelne Modul festgelegt. So können sie einfach nachvollzogen und überprüft werden – von SAP, vom Trainer und von jedem Teilnehmer. Transparenz ist integraler Bestandteil des Smarties-Konzepts.

„Das modulare Seminarformat hat sich bewährt“, resümiert Himpan. „Es erlaubt uns große Flexibilität und hält gleichzeitig den Aufwand gering.“ Dass ein externer Bildungspartner von der Entwicklung der Trainingsziele, -inhalte und -methoden bis zur Umsetzung und Auswertung der Maßnahmen alle Leistungen übernimmt, ist für SAP ein willkommener Service, der keine zusätzlichen Ressourcen im Hause bindet. Der Erfolg spricht für sich: „Im Jahr 2010 haben wir monatlich etwa 30 Smarties weltweit angeboten und über alle Standorte hinweg eine hohe Zufriedenheit bei den teilnehmenden Mitarbeitern erzielt“, berichtet Himpan. SAP sieht hiermit auch den hohen Stellenwert der Personalentwicklung bestätigt.

Thomas Rentschler

JÜNGER TrainTools

NEU

Seminarpaket

Mitarbeitergespräche

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

- jeweils mit Trainerleitfaden, Präsentationsfolien, Übungen, Checklisten, Formulare, Vorlagen
- 4 30-Minuten-Bausteine
- 9 Mikro-Trainings
- 4 PC-Lernquiz
- Methoden, Tools und Vorlagen zum Seminareinstieg
- Illustrationen und Foliengestaltungsvorlagen

€ 99,00

Einführungspreis

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

bestellung@juenger.de

„Zuerst einmal genau bei sich selbst hinschauen“

TRAIN-THE-TRAINER. Worauf Novizen bei der Suche nach einer passenden Trainerausbildung achten sollten, zählt Jens Hüttner, Leiter der Trainerausbildung bei artop, Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin (www.artop.de), in diesem Fachartikel auf. Sein Fazit: Bevor man die Entscheidung für eine bestimmte Trainerausbildung trifft, sollte man wissen, warum man unbedingt Trainer werden will.

1 Ziele

Die eigenen Ziele als zukünftiger Trainer müssen mit einem Ausbildungsangebot verglichen und sorgfältig geprüft werden:

- Welche Kompetenzen und Qualifikationen habe ich schon? Was soll nach der Ausbildung bei mir anders sein, und wie kann diese Veränderung durch eine Ausbildung unterstützt werden?
- Wertvoll ist eine Vision der eigenen Position am Markt (Schwerpunkte, Branchen, Zielgruppen) – hier werden die angebotenen Ausbildungen unterschiedlich gut passen. Wünschenswert ist es, wenn in den Ausbildungs-Curricula auch eine Begleitung in den jeweiligen Markt unterstützt wird.

2 Ehemalige

Eine wichtige Empfehlung ist es, mit ehemaligen Teilnehmern ins Gespräch zu kommen und so wertvolle Entscheidungshinweise zu erhalten. In vielen Fällen bietet sich über Absolventenlisten die Möglichkeit, mit den Personen direkt in Kontakt zu kommen. Seriöse Ausbildungsinstitute werden eine Kontaktaufnahme fördern.

3 Lernmotivation

Eine erfolgreiche Ausbildung ist mit viel Aufwand verbunden. Wie viel Zeit, Energie und Geld kann und will ich investieren? Noch wichtiger ist der Gedanke: Wie stark bin ich bereit, mich auf die Lernsituation einzulassen? Trainer kann nur werden, wer sich auf eine intensive Auseinandersetzung mit der eigenen Person einlässt. Beobachtertypen werden es in solchen Lernfeldern schwerhaben.

4 Anbieter analysieren

Bei der Betrachtung der Anbieter ist interessant, wie lange deren Ausbildung am Markt ist und wie häufig die Ausbildungen stattfinden. Welche Hinweise auf die Seriosität und das Ansehen lassen sich finden? Welche Querverbindungen zu anderen Institutionen aus Wirtschaft und Wissenschaft werden ausgewiesen? Oft hilft bei der Entscheidung für ein Produkt oder eine Dienstleistung eine Absicherung durch einen akzeptierten Standard. In der Trainerwelt gibt es keinen

einheitlich etablierten Standard. Vielmehr gibt es zahlreiche Zertifizierungen und Lizenzierungen. Um eine Entscheidungshilfe zu sein, müssen die Berufsverbände und Zertifizierungsinstitutionen darauf geprüft werden, ob ihre Ziele und ihre Selbstdarstellung überhaupt zur eigenen Trainervision passen.

5 Lehrtrainer

Eine Trainerausbildung sollte durch professionelle Lehrtrainer und Ausbilder mit viel Erfahrung erfolgen, die sowohl fachlich-methodisch als auch didaktisch und persönlich für die Ausbilderrolle qualifiziert sind. In den Lebensläufen und Profilen der Personen finden sich Hinweise auf die Kompetenzen, Qualifikationen und auf das Menschenbild. Wertschätzung und Ausbildung auf Augenhöhe mit den Teilnehmern sind Kennzeichen für eine entwicklungsorientierte Ausbildungsphilosophie.

„Werte-Spaziergang“: Jeder angehende Trainer sollte seine Werte und Ziele zum Beispiel in Form eines „Wegs“ erkunden.

Foto: simmerl GbR, Lichtenfels

6 Rollenvorbilder

Die Ausbilder sind Begleiter individueller Entwicklung zur Trainerpersönlichkeit und damit Rollenvorbilder. Sie sollten verantwortungsvoll und mit „Herzblut“ diese Aufgabe erfüllen. Um den Teilnehmern unterschiedliche Trainermodelle und -rollen anzubieten, sollten in jedem Curriculum verschiedene Ausbilder, möglichst aus verschiedenen Organisationen und mit unterschiedlichem theoretischem und praktischem Hintergrund, eingebunden sein. Die Ausbilder sollten selbst auch als Trainer in Unternehmen und Organisationen arbeiten. Diese regelmäßigen praktischen Erfahrungen sind notwendig, um in der Ausbildung Theorie und Praxis glaubhaft und lebendig miteinander verbinden zu können. Für eine Entscheidung ist es hilfreich, den direkten Kontakt zu einem Ausbilder oder einer Ausbilderin aufzunehmen und sich im persönlichen Gespräch einen Eindruck zu verschaffen.

7 Methodenintegration

Eine Trainerausbildung ist Persönlichkeitsentwicklung, es geht um das erlernen und aneignen einer professionellen Rolle mit entsprechender individueller Ausgestaltung. Eine Ausbildung – unabhängig von der konkreten Spezialisierung – sollte schulenübergreifend angelegt sein. Das Ausbildungsprogramm muss inhaltlich und methodisch Angebote für das Rüstzeug als Trainer machen und Entwicklungszeit mit Feedback-Schleifen bieten.

8 Dauer

Lernprozesse brauchen Zeit. Der Stundenumfang der Ausbildung sollte bei mindestens 150 Stunden Präsenzzeit liegen, und die Gesamtdauer sollte sich über etwa ein Jahr erstrecken. Nur so ist ein verarbeiten →

→ und ausprobieren der erlernten Themen und Methoden verschiedener Denkrichtungen möglich.

9 Lerntheorie

Die zentralen Lernmechanismen in einer Trainerausbildung sind dem sozialen und affektiven Lernen zuzuordnen und bestehen aus dem Lernen am Modell, Feedback geben und nehmen, Probehandeln und Reflexion in der Gruppe und dem damit verbundenen emotionalen Erleben.

10 Unseriöse Versprechen

Vorsicht ist geboten, wenn Ausbildungsinstitute „Tauschgeschäfte“ anbieten: „Wir nehmen Sie in unseren Trainerpool auf, wenn Sie bei uns die Ausbildung gemacht haben …“ Oft gibt es in Gesprächen zusätzlich das Angebot, die Ausbildungskosten später als Trainer für das Ausbildungsinstitut „abzuarbeiten“. Selbst wenn diese Versprechen eingehalten werden, ist solch eine Kontextvermischung unbedingt zu vermeiden. Solche Abhängigkeiten stehen einem Ausbildungserfolg sehr im Wege.

11 Lerngruppe

Die Anzahl der Teilnehmer in der Ausbildungsgruppe sollte eine Größe von etwa 15 Teilnehmern nicht überschreiten, so wird ein intensives, interaktives Arbeiten ermöglicht. Die Gruppe sollte nicht zu homogen zusammengesetzt sein, heterogene Ausbildungsgruppen bieten viele Impulse und Perspektiven bei der Auseinandersetzung mit den Ausbildungsinhalten. Es sollte ein Zulassungsverfahren zur Trainerausbildung vorgesehen sein, die Entscheidungskriterien müssen transparent und nachvollziehbar sein. Ausbilder sollten danach befragt werden, ob sie schon einmal Bewerber abgelehnt haben.

12 Praxiserfahrung

Vorteilhaft für den Lernerfolg und den Berufseinstieg ist es auch, wenn ein Ausbildungsinstitut während der Ausbildung für Anfänger Trainingsmöglichkeiten (zum Beispiel Co-Trainings) in der Praxis organisiert. Diese Arbeit mit „echten“ Seminarteilnehmern sollte unter Supervision des Ausbilders stattfinden.

Jens Hüttner ●

Lehren via Internet: Vom Trainer zum Online-Tutor

Stiftung Warentest. Angehende Trainer sollten wissen, dass immer mehr betriebliche Weiterbildungen ins Internet verlegt werden. Der Trend eröffnet ein neues Arbeitsfeld. Zu vier Ausbildern von „Online-Tutoren“ veröffentlichte die Stiftung Warentest im März ihre Testergebnisse.

Die getesteten Kurse kosten zwischen 455 und 1.175 Euro und dauern zwischen vier und zehn Wochen. Zielgruppe sind neben Trainern auch Personalentwickler und Weiterbildungsverantwortliche, die das Lernen am Computer im Unternehmen einführen wollen.

Lohnenswert ist laut Stiftung Warentest das Angebote „Certified Live Trainer“ der Daten + Dokumentation GmbH in Wöllstadt (www.daten-dokumentation.de). Der fünfwöchige Kurs kostet 625 Euro. Er wurde in Bezug auf mehrere Kriterien beurteilt. Die fachlich-inhaltliche Qualität wurde mit „sehr hoch“ und die methodisch-didaktische Qualität mit „hoch“ bewertet.

Ebenfalls lohnenswert ist der 1.175 Euro teuere Kurs „Tele-Tutor-Training“ von der HFU Akademie der Hochschule Furtwangen in Furtwangen (www.hfu-akademie.de). Auch hier gibt es zum Beispiel für die fachlich-inhaltliche Qualität ein „sehr hoch“ und die methodisch-didaktische Qualität ein „hoch“. Außerdem wurde noch das Angebot „E-Moderating“ der TLA TeleLearn-Akademie gGmbH in Hamburg (www.e-moderating.net) getestet. Die fachlich-inhaltliche Qualität wurde mit „hoch“ und für die methodisch-didaktische Qualität mit „mittel“ bewertet.

Die ebenfalls unter die Lupe genommene Ausbildung zum „Tele-Tutor“ der Fortbildungsakademie der Wirtschaft (FAW) gGmbH in Leipzig (www.faw-va.de) erhielt in Sachen fachlich-inhaltliche Qualität nur ein „sehr niedrig“ als Beurteilung. Das lag offenbar auch daran, dass eine bestimmte Konferenz-Software im Mittelpunkt der Ausbildung steht und die allgemeine Online-Didaktik zu kurz kommt.

Der Test zeigt vor allem, dass kein Kurs wie der andere ist. Die Weiterbildungen bereiten auf sehr unterschiedliche Lehrerrollen und Aufgaben vor. Mal lernen die Teilnehmer, wie sie als Wissensvermittler und Moderatoren im virtuellen Klassenzimmer auftreten, mal steht der Einsatz von Foren in der Online-Lehre im Vordergrund. Interessierte sollten sich deshalb laut Stiftung Warentest vor der Buchung erkundigen, auf welche Schwerpunktaufgaben die Weiterbildung vorbereitet. Die Kurstitel allein helfen meist nicht weiter.

Auch beim Ablauf der Kurse gab es große Unterschiede. Weiterbildungen zum Online-Trainer finden zwar grundsätzlich online statt. Doch in einem Kurs lernten die Teilnehmer überwiegend im virtuellen Klassenzimmer, in einem anderen waren die Inhalte vor allem über Diskussionsforen zu erarbeiten. Die ausführlichen Testergebnisse, Informationen zum Arbeitsfeld Online-Trainer, Tipps für die Kursauswahl und ein Glossar finden Sie unter www.test.de.

Martin Pichler ●

„Mit den Belastungen des Trainerberufs umgehen lernen“

TRAIN-THE-TRAINER. Gaby Vesen-Kramp und Hans-Eberhard Vesen haben im Jahr 2007 die „TrainerAgentur“ (www.dietraineragentur.de) mit Sitz in Köln gegründet. Grundlage ihrer Trainervermittlung ist ein eigener Agenturpool, der aktuell 35 Trainer und Coachs umfasst. Ihre Erfahrungen mit Trainerausbildungen fassen sie so zusammen.

1 Defizite bei Trainern

Wenn es Dinge gibt, die Trainer verbessern sollten, sind es vor allem eine verstärkte Kundenorientierung und ein erhöhtes Maß an beruflicher Praxis. Das hat einen nicht unerheblichen Einfluss auf die Qualität eines Trainings.
Ein Trainer muss sich die Zeit nehmen, die Welt durch die Augen seiner Kunden zu sehen und dann seine Beratungskompetenz individuell einbringen. Auch im Hinblick auf die Interaktion mit den Teilnehmern hat das Konsequenzen: Viele Trainer schöpfen aus den immer gleichen Standardtrainings und können ihre Seminare nicht flexibel und angepasst an die Wünsche der Teilnehmer gestalten. Dann springt der Funke nicht über zu einem inspirierenden Lernprozess. Angesichts von zahlreichen selbst ernannten Trainern und im Kampf um lukrative Tagessätze, leisten sich immer weniger Trainer den didaktischen Luxus, sich zu spezialisieren und bleiben deshalb als Generalisten stets an der Oberfläche. Wer so auf dem Markt surft, kann zwar Tempo aufnehmen, hat aber keinen Tiefgang.

Foto: traineragentur

Vermittler: Hans-Eberhard Vesen und Gaby Vesen-Kramp.

2 Kollegialer Austausch

Eine hochwertige und beständige Ausbildung als Trainer ist in jedem Fall eine solide Grundlage. Aber die Persönlichkeit des Trainers muss dabei einbezogen werden. Ein geeignetes Werkzeug hierfür ist die Transaktionsanalyse, ein psychologisches Modell zum Beobachten, Beschreiben und Verstehen von Persönlichkeit und sozialen Beziehungen. Auch ist es wichtig, dass ein Trainer sich regelmäßig mit anderen Trainern, aber auch mit Personalentwicklern und Unternehmern austauscht, um sich selbst weiterzuentwickeln und die Bedürfnisse seiner Kunden zu verstehen. Hier hakt es bei vielen Trainern, haben sie doch stets die Befürchtung, einen Konkurrenten zu sehr in den eigenen Topf schauen zu lassen. Eine Lösung ist hier zum Beispiel die Supervision, der wir unsere Trainer regelmäßig unterziehen – im Einvernehmen mit den Auftraggebern. So öffnen sich die Trainer nicht einem Konkurrenten, sondern demjenigen, der sie vermittelt.

3 Trainerausbildung

Eine gute Trainerausbildung sollte auf die Entwicklung von praktikablen und passgenauen Gesamtkonzepten abzielen, bei denen stets der Bezug zur Welt des Kunden im Mittelpunkt steht. Dabei ist es besonders wichtig, die Führungspersönlichkeiten eines Unternehmens einzubeziehen, um eine möglichst große Nachhaltigkeit der Trainings zu bewirken und auch langfristig Erfolge zu sichern.
In der Ausbildung darf es aber nicht allein um die Vermittlung von Methoden gehen. Sie braucht vor allem Zeit. Viel Zeit, damit der Mensch mit den Methoden wächst und zu einer Einheit wird. Ganzheitlichkeit ist nicht ein Schema, das erlernt wird und dann in die Arbeit einzieht, sondern ein Modell, das vom Trainer gelebt werden muss. Hier sind auch die Ausbildungsinstitute in der Pflicht. Sie sollten nicht nur nehmen, wer bezahlt, sondern eine ehrliche Vorauswahl der Trainer treffen, die sie ausbilden: Haben sie das Talent? Besitzen sie unternehmerische Fähigkeiten und das nötige Persönlichkeitspotenzial? Können sie akquirieren? Haben sie eine realistische Vorstellung von der Arbeit als Trainer? Lehren sie die Trainer auch, mit den Belastungen umzugehen, die der Beruf mit sich bringt?

4 Trainervermittlung

Die Trainersuche auf dem freien Markt wird von Personalentwicklern oft als schwierig erlebt. Selbst Empfehlungen sind ja durch persönliche Vorlieben geprägt und müssen nicht unbedingt eine Garantie dafür sein, ob der ausgesuchte Trainer wirklich zum Unternehmen und den Teilnehmern passt. Hier opfern Personalentwickler viel Zeit und Nerven – und persönliche Reputation, denn die falsche Auswahl kann weitreichende Folgen für ein Unternehmen haben und fällt letztlich auf die Personalentwicklung zurück. Da wir alle Trainer aus unserem Agenturpool im Rahmen eines mehrmonatigen Evaluationsprozesses geprüft haben, wissen wir genau, was sie können und stellen so innerhalb von 24 Stunden eine Vorauswahl von Trainern zusammen.

Gaby Vesen-Kramp, Hans-Eberhard Vesen ●

Messe „Personal“ jetzt auch in Hamburg

SPRING-MESSE. „Süddeutschlands größter HR-Gipfel“, so die Eigenwerbung des Veranstalters „spring Messe Management GmbH & Co. KG“ in Mannheim, erstreckt sich ab 2011 auch auf Deutschlands Norden. Vom 6. bis 7. April feiert die nördliche Ausgabe der PERSONAL 2011 in Hamburg ihre Premiere. Eine Woche später geht dann vom 13. bis 14. April die PERSONAL 2011 in München in die zwölfte Runde.

CCH Hamburg: Mehr als 160 Aussteller werden in der Messehalle am Funkturm erwartet.

„Die Aussteller haben seit Jahren den Wunsch an uns herangetragen, die Messe PERSONAL nicht nur auf den süddeutschen Raum zu beschränken“, berichtet Geschäftsführer Alexander Petsch. „Inzwischen hat sich die Messe in Stuttgart und München so gut etabliert, dass wir den Schritt nach Hamburg wagen.“ Da die Messebesucher vorwiegend aus einem Umkreis von rund 250 Kilometern anreisen, war Norddeutschland bislang von den Veranstaltern von Human-Resource-Management-Messen vernachlässigt worden. Selbst die E-Learning-Anbieter, die sich mehr und mehr von der CeBIT in Hannover zurückzogen, warten seit ein bis zwei Jahren auf eine neue Darstellungsplattform nach dem Branchentreff-Konzept einer „Personal“ oder „Zukunft-Personal“. Anfang März zeichnete sich ab, dass die „Personal Nord“ ein echter Anfangserfolg werden wird. Mit 160 Ausstellern ist die Messefläche im CCH Hamburg laut Veranstalter ausgebucht. Zum Vergleich: Die letzte „Personal“ in München kam im zehnten Jahr ihres Bestehens auf 250 Aussteller. Anfang März hatten sich für die „Personal Süd“ 236 Aussteller angemeldet. Bis Anfang April dürfte noch genug Zeit bleiben, den alten Rekord zu brechen – zumal die Münchener Veranstaltung an Attraktivität gewonnen hat. Parallel zur „Personal Süd“ können nämlich die Besucher sich in einer benachbarten Messehalle die „Corporate Health Convention“ (CHC), die „2. Europäische Fachmesse für Gesundheitsförderung und Demografie“, anschauen. Seit das Thema „Burnout-Prävention“ die Personalabteilungen erreicht hat, bietet sich hier für Personaler ein beachtlicher Mehrwert.

Während in München drei große Ausstellungshallen angemietet wurden, findet in Hamburg der ganze Messetrubel in nur einer Halle statt. Für die Aussteller mit „Randthemen“ bedeutet das, dass sie vom Trubel, der traditionell von den Job-Börsen und den HR-Software-Anbietern ausgeht, direkt profitieren werden. Zum Messekonzept der „Personal“ gehört es auch, dass parallel ein „Praxisforum“ und eine „Aktionsfläche Training“ stattfinden.

Die meisten Themen werden an beiden Standorten im Norden und Süden deckungsgleich sein. Das gilt auch für die Podiumsdiskussionen. Am 6. April diskutieren auf der „Personal Nord“ zum Beispiel Fachexperten unter dem Motto „Wie uns die anderen sehen“ über die „2. HR-Image-Erhebung, eine repräsentative Studie, die die FH Koblenz, das Meinungsforschungsinstitut „YouGovPsychonomics“ und die Zeitschrift „Personalmagazin“ erhoben haben. Mit Spannung wird erwartet, wie sich die Wahrnehmung des Funktionsbereichs und der in ihm arbeitenden Menschen seit der letzten Befragung 2009 verändert hat. Im Gespräch mit Chefredakteur Randolf Jessl erläutern Professor Christoph Beck und YouGov-Studienleiter Andreas Schubert erstmals öffentlich ihre neuen Erkenntnisse und diskutieren darüber mit Personalentscheidern. Auf der „Personal Süd“ wird die Veranstaltung am 13. April wiederholt. Wie steht es um das Image der deutschen Personalabteilungen, fragt man sich auch hier. www.personal-messe.de/nord und www.personal-messe.de/sued

Gudrun Porath

Kritik an der „Assessment-Center-Kultur“

Interview. Prof. Dr. Thomas Schwartz lehrt Wirtschafts- und Unternehmensethik an der Universität Augsburg. Der Priester und Hochschullehrer beschäftigt sich auch mit Personalthemen. Seinen Keynote-Vortrag „Wie man sich aufführt, so führt man!“ hält er auf der Personal Nord am 6. April und auf der Personal Süd am 13. April.

Die Wirtschaftskrise hat gezeigt, dass selbst hervorragend ausgebildete Manager nicht immer vorbildlich handeln. Was läuft da schief?

Prof. Dr. Thomas Schwartz: Es wäre sehr kurzfristig gedacht, wenn man nur den Banken oder Spitzenmanagern die Verantwortung für die Finanz- und Wirtschaftskrise zuschreiben würde. Es war nicht nur die Gier von Managern, sondern von uns allen. Nichtsdestotrotz ist manchen Führungspersönlichkeiten die Einsicht verloren gegangen, dass ihr Erfolg von vielen anderen Menschen abhängt. Diese Menschen- oder Verantwortungsvergessenheit gegenüber einem größeren Ganzen ist der Knackpunkt. Manchmal funktioniert das noch im Kleinen, wenn es um das Wohl eines Unternehmens geht. Doch selbst das geschieht schon eher nutzenoptimiert im eigenen Sinne. Deshalb muss der Sinn für Verantwortlichkeit so gestärkt werden, dass sich Führungspersönlichkeiten für die ganze Gesellschaft verantwortlich fühlen und daraus ein gemeinsames gesellschaftliches oder organisationales Handeln wachsen kann.

Brauchen wir dafür eine bessere Ausbildung für Manager und Führungskräfte?

Schwartz: In gewisser Weise schon. Wirtschaftsethische Kriterien sollten in die Studienprogramme aller Universitäten und Hochschulen integriert werden. Schon in der Schule kommt dieser Aspekt zu kurz. Meine Vorlesungen an der Wirtschaftsfakultät – alles Wahlveranstaltungen – sind im Gegensatz dazu dennoch immer sehr voll. Das Bedürfnis ist also da: Junge Menschen wollen ethisch richtig handeln. Sie möchten sich nicht nur an finanziellen Kennziffern orientieren, sondern auch an Zielen, die die Zusammenarbeit im Unternehmen nach innen und nach außen stärken.

Der Arbeits- und Wirtschaftssoziologe Prof. Dr. Holger Rust hat festgestellt: Viele junge Studenten bringen hohe moralische Ansprüche mit. In den Unternehmen selbst scheint es aber Auslesemechanismen zu geben, die solche Absolventen ausschließen. Deckt sich das mit Ihren Beobachtungen?

Schwartz: Ja, das ist leider häufig der Fall. Gerade in der stark ausgeprägten Assessment-Center-Kultur von großen Unternehmen entscheiden neben den Personalern, die die eigene Unternehmenskultur kennen, auch externe Berater, die allein nach allgemeinen ökonomischen Parametern ihre Favoriten auswählen. Menschen, die reflektierter handeln wollen, fallen da leicht aus dem Raster. Zum anderen verankern die Unternehmen auch ihre Kultur nicht stark genug im Personalmanagement. Bei der Personalauswahl und -entwicklung von Managern muss die Persönlichkeit eine größere Rolle spielen.

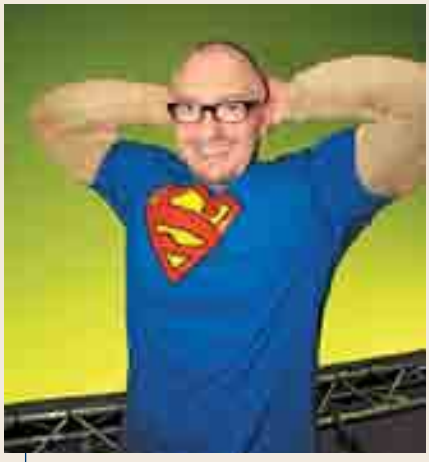
Welche Kernkompetenzen sind für eine gute und erfolgreiche Führungspersönlichkeit notwendig?

Schwartz: Ganz entscheidend ist die Fähigkeit zur Transparenz. Außerdem die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen und delegieren zu können. Führungskräfte sollten auch eine Fehlerkultur im Unternehmen aufbauen können, die den Menschen immer wieder die Möglichkeit gibt, aus ihren Aufgaben zu lernen. Ich war einmal für ein größeres kirchliches Unternehmen mit rund 3.000 Mitarbeitern verantwortlich. Da habe ich relativ viele Fehler gemacht und durch dieses Scheitern viel gelernt. Die meisten Menschen geben dann ihr Bestes, wenn sie angstfrei agieren können – deshalb nutzt das dem Unternehmen.

Interview: Stefanie Hornung ●

Thomas Schwartz: Priester und Ethikprofessor.

Das wird ein schöner Monat für ...



... Albrecht Kresse,

Chef der edutrainment company, einem Spezialisten für moderne Trainingsmethoden. Der Berliner darf als Keynote-Speaker auf der Personalmesse „Swiss Professional Learning“ den Schweizern die nach seiner Recherche fünf wichtigsten Trends der Weiterbildungsbranche verkünden. Der kreative Didaktiker forderte neulich von den Deutschen, sie müssten sich vom Volk der Dichter und Denker zu einem Volk der Lerner entwickeln. Mal sehen, was er vom Volk der Banker erwartet.
Termin: 5. und 6. April in Zürich
www.professional-learning.ch

... Regine Stachelhaus,

neuerdings oberste Personalerin der E.ON AG, die es offenbar verhindern konnte, auf den „StrategieTagen HR 2011“ über die Frauenquote reden zu müssen. Stattdessen darf sie zusammen mit Prof. Dr. Jutta Rump, Fachhochschule Ludwigshafen, und Dr. Katharina Herrmann, McKinsey, über das viel „männlichere“ Thema „Wie lässt sich die Schlagkraft von HR erhöhen?“ diskutieren. Dabei soll es (doch wieder ganz die weibliche Betrachtungsweise?) um den „nachhaltigen Beitrag“ der HR-Arbeit zum Unternehmenserfolg gehen.
Termin: 5. und 6. April 2011 im Schloss Bensberg
www.businessfactors.de

... Michael Picard,

Direktor Personal der Otto GmbH & Co. KG in Hamburg, einem der Gewinner der ersten Stunde in unserem Wettbewerb „Chief Learning Officer“. Picard wird auf der neuen „Personal Nord“ mit einem Vortrag zum Thema „New Age HR: Personalmanagement im digitalen Zeitalter“ für Aufmerksamkeit sorgen, denn beim Thema Internet ist der Otto Versand in einer Vorreiterrolle – sowohl was Bewerberauswahl als auch Weiterbildung betrifft.
Termin: 6. und 7. April in Hamburg
www.personal-messe.de/nord

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16

... Hermann Simon,

Chef der Unternehmensberatung Simon-Kucher & Partners, der als Keynote Speaker auf dem „Trendgipfel 2011“ des Handelsblatts gegen die „zu kurz greifende“ Trendforschung wettern darf und die Gelegenheit nutzen wird, zu einem tieferen Nachdenken über langfristige Entwicklungen aufzurufen. Profesor Dr. Simon, dem wir die Entdeckung der „Hidden Champions“ im Mittelstand verdanken, hat gerade bei Campus sein neuestes Buch „Die Wirtschaftstrends der Zukunft“ veröffentlicht – mit Sicherheit eine gute Grundlage fürs tiefere Nachdenken.
Termin: 11. und 12. April in Bonn
www.trendgipfel.de

... Alexander Petsch,

Chef der Messegesellschaft „Spring Messe Management GmbH“ in Mannheim, der in diesem Jahr für seinen Weitblick belohnt werden wird, rechtzeitig eine Fachmesse für betriebliche Gesundheitsförderung gegründet zu haben. Mit der „Corporate Health Convention“ (CHC) hat er den (inzwischen offensichtlichen) Mega-Trend zur Gesundheitsprävention vorweggenommen. Ein Ansturm von Personalern, die sich fragen, wie man mit Burn-out-Kandidaten umgeht, wird sich in diesem Jahr nicht verhindern lassen – zumal die CHC in München parallel zur „Personal Süd“ abgehalten wird.
Termin: 13. und 14. April in München
www.personal-messe.de/sued
www.corporate-health-convention.com

... Oliver Kahn,

Torwartlegende, der seine „Philosophie der Nummer 1“ gestandenen Managern auf dem 34. Deutschen Vertriebs- und Verkaufsleiter-Kongress (DVVK) vorstellen darf. Hoffentlich hat Kahn mehr drauf als ein paar „Positiver-Denken“-Sprüche. Und vielleicht erzählt er sogar etwas über seine größte Leistung: Als Jens Lehmann zur Nummer 1 im Nationalmannschafts-Tor bestimmt wurde, zog sich Kahn nicht wie von allen erwartet gekränkt zurück, sondern zeigte als Ersatztorwart, dass er trotz eines übermächtigen Ehrgeizes auch Teamplayer-Qualitäten hat.
Termin: 14. und 15. April in München
www.dvvk.de

CEBIT 2011. Eine positive Bilanz der diesjährigen Computermesse CeBIT zogen der IT-Branchenverband Bitkom und die Deutsche Messe AG. Insgesamt besuchten in diesem Jahr 339.000 Menschen aus 90 Ländern die CeBIT. Das waren 5.000 Besucher mehr als im Vorjahr, als die Besucherzahl auf den historischen Tiefstand von 334.000 gesunken war.

Weniger E-Learning

Die Mehrheit der 4.200 Aussteller (2010 waren es nur 4.157) hätten volle Auftragsbücher und gingen sehr optimistisch in das Nachmessegeschäft, sagte Bitkom-Präsident Professor Dr. August-Wilhelm Scheer zum Abschluss der Messe. Neu war, dass die CeBIT noch mehr Wert als früher auf eine deutliche Trennung von privaten Besuchern und Fachpublikum legte. Den Kern der neu gegliederten Computermesse bildeten vier Untergruppen:

1. „CeBIT pro“: professionelle Anwender
2. „CeBIT gov“: Anwender aus Behörden und öffentlichen Einrichtungen
3. „CeBIT lab“: Universitäten
4. „CeBIT life“: private Besucher.

Die E-Learning-Branche, die unter dem Dach der „CeBIT pro“ Unterschlupf fand, kam nach Meinung von Branchenkennern in diesem Jahr in Hannover viel zu kurz. Leider habe die Messe die immer gut besuchte Präsentationsfläche für E-Learning, das „Learning and Knowledge Forum“, abgeschafft, sodass es kein E-Learning-Vortragsprogramm und in der Folge auch nicht genügend Aussteller gegeben habe, bedauerte Hajo Noll, einer der treu gebliebenen E-Learning-Aussteller und Geschäftsführer der Canudo GmbH, Frankfurt. „Dass das Forum fehlt, haben wir an der geringeren Anzahl der interessierten Besucher sehr deutlich gespürt. Gut war aber, dass wir dadurch für die einzelnen Gespräche mehr Zeit hatten und mit potenziellen Kunden sehr detaillierte und konkrete Projektgespräche führen konnten“, tröstete sich Noll.

Viele E-Learning-Anbieter waren erst gar nicht nach Hannover gekommen. Nur noch sechs hatte die CeBIT dazu überreden können, sich auf einem Gemeinschaftsstand namens „E-Learning-Park“ neben der Internet-Arena „Webciety“ in Halle 6 zu präsentieren. Eine Handvoll weiterer E-Learning-Anbieter bevorzugte andere Hallen oder schlüpfte auf den Ständen von Kooperationspartnern unter. „Unsere Erwartungen waren niedrig“, beschrieb Hans Gieringer, Chef der bit media e-Learning solution Deutschland GmbH, die Ausgangslage. „Dementsprechend sind wir mit wenig Personal auf den Gemeinschaftsstand gekommen.“ Zum Abschluss der CeBIT habe sich aber dennoch eine gewisse Zufriedenheit eingestellt. „Die Kontakte, die wir auf der CeBIT machen, bekommen wir mit normalen Marketingmaßnahmen einfach nicht hin“, zollte Gieringer der CeBIT Respekt. „Es gibt keine spannendere Messe.“ So habe er zum Beispiel einen jungen, schmuddeligen „Kapuzenpulli“ kennengelernt, der sich als IT-Chef eines 5.000 Mitarbeiterunternehmens aus dem Bereich Medizintechnik herausstellte. Er war „auch“ auf der Suche nach E-Learning-Angeboten und wollte alles darüber wissen, wie Lernprozesse organisiert und Tools unterstützt werden können.

Auch die Viwis GmbH aus München wollte sich die CeBIT nicht entgehen lassen, investierte aber ebenfalls nur in einen „kleinen“ Auftritt. Viwis-Geschäftsführer Dr. Werner Kohn und ein Zweimannteam hatten dann aber doch viel zu tun, weil ihr Stand direkt am Eingang zur „Speakers Corner“, dem Vortragsbereich des E-Learning-Gemeinschaftsstands, lag. Oscar Hahn vom „New Horizons Computer Learning Center“ in Hamburg war überrascht, dass die CeBIT-Besucher gezielt nach E-Learning-Angeboten suchten und es sehr qualifizierte Kontakte gab. Überhaupt hatten alle E-Learning-Aussteller den Eindruck, dass das CeBIT-Publikum im Vergleich zu den letzten Jahren sehr viel qualifizierter gewesen sei.

Gudrun Porath

Foto: Porath

Besucherrundgang. Großes Interesse an Web-2.0-Tools auf der CeBIT-„Webciety“.

Special für alle, die über Weiterbildungsmaßnahmen entscheiden

seminarmarkt

04_11
www.wuw-magazin.de

Know-how_Ältere Mitarbeiter besser weiterbilden s. 56

Marktstichprobe_Wer die Generation 50+ trainiert s. 58

Seminaranbieter_Profis, die Menschen bewegen s. 61

Auflage: 45.000 Exemplare

wirtschaft weiterbildung

HAUFE.

Ältere Mitarbeiter besser weiterbilden

TIPPS DER WISSENSCHAFT. Eine Studie der Universität Augsburg zeigt, dass es einen eindeutigen Bedarf an beruflichen, altershomogenen Weiterbildungsmaßnahmen gibt. Wie auf Basis dieser Untersuchung gute, altersspezifische Bildungskonzepte aussehen können, beschreibt Prof. Dr. Peter Schettgen, der Leiter des ZWW Zentrum für Weiterbildung und Wissenstransfer (ZWW) der Universität Augsburg (www.zww.uni-augsburg.de) in diesem Fachartikel.

Für eine erfolgreiche Integrierung der älteren MA in die berufliche Weiterbildung ist primär ein Bewusstseinswandel in den Unternehmen notwendig, welcher gegenwärtig eher jugendzentriert ausgerichtet ist. Nach einer Umfrage von TNS Infratest investieren lediglich 44 Prozent der Unternehmen in die Weiterbildung älterer Mitarbeiter, während 85 Prozent ihre jüngeren Mitarbeiter fördern. Bislang rechtfertigten die Unternehmen die mangelnde Förderung ihrer älteren Mitarbeiter unter anderem mit folgenden Argumenten:

- Bei älteren Mitarbeitern wird die Amortisierung der Kosten verstärkt unwahrscheinlich.
- Weiterbildung muss lohnenswert sein, es muss eine Produktivitätssteigerung erkennbar sein. Dies wird Älteren meist nicht zugetraut.
- Das Defizitmodell des Alters ist gegenwärtig noch weitverbreitet.

Ein aktuelles Beispiel aus der Wirtschaft jedoch zeigt, dass sich gegenwärtig immer mehr Unternehmen Gedanken zu diesem Thema machen: Der Autobauer BMW hat Mitte Februar 2011 seine erst speziell für die ältere Belegschaft optimierte Fertigungsstraße in Betrieb genommen. Dabei wurden insbesondere die Arbeitsplätze altersgerecht ausgestattet, zum Beispiel mit Hockern für Steharbeitsplätze oder einer Sprossenwand für Gymnastikübungen. Eine an der Universität Augsburg durchgeführte Studie hatte zum Ziel, unter anderem darzustellen, dass aufgrund des demografischen Wandels in Deutschland und der damit verbundenen Alterung der Belegschaften, die Verlängerung der Le-

bensarbeitszeit und die Erschwerung der Frühverrentung insbesondere die älteren Arbeitnehmer in den Fokus der beruflichen Weiterbildung rücken sollten. Es wurde gezeigt, dass sich die Leistungs- und Lernfähigkeit bei älteren Erwerbstätigen verändern kann und sich altersspezifische Stärken entwickeln, welche für die Unternehmen unentbehrlich werden. Dies hat zur Folge, dass andere Lernangebote als bei Jüngeren benötigt werden. Weiterhin wurde festgehalten, dass die geringe Weiterbildungsbeteiligung der älteren Mitarbeiter eine Ausgangsbasis für spezielle Weiterbildungsmaßnahmen für ältere Belegschaften darstellt.

Gegenwärtig beziehen sich Maßnahmen für die Förderung älterer Mitarbeiter mehr auf eine flexible Arbeitszeitgestaltung, Gesundheitsförderung und altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung, als auf der Erarbeitung von Weiterbildungsplänen, speziell für die ältere Zielgruppe. Die älteren Arbeitnehmer gehören nach verschiedenen Studien jener Gruppe an, welche heutzutage tendenziell weniger an Weiterbildungsmaßnahmen partizipieren als Jüngere. Dabei fällt die Weiterbildungsabstinenz insbesondere bei solchen Mitarbeitern gering aus, die bereits in frühen Phasen ihrer individuellen und beruflichen Sozialisation nicht für diesen Bereich sensibilisiert wurden. Wie die Ergebnisse der Studie zeigen, ist ein eindeutiger Bedarf an beruflichen, altershomogenen Weiterbildungsmaßnahmen vorhanden, welcher jedoch in Bezug auf altersspezifische Konzepte einem starken Verbesserungsprozess unterworfen ist.

Optimierungsvorschläge

Nach Auswertung dieser Studie können folgende Optimierungsvorschläge bezüglich eines Personalentwicklungsprozesses für die ältere Zielgruppe gegeben werden:

1. Vorbereitung. Im Vorfeld einer Weiterbildungsmaßnahme ist sicherzustellen, dass die Teilnehmer ein ähnliches Vorwissen haben, indem zum Beispiel multimediale Medien vor Qualifizierungsbeginn versendet werden, sodass ein ähnlicher Wissensstand gewährleistet ist. Aber auch die Abstimmung bezüglich der Zusammenstellung der Teilnehmer ist sehr bedeutend, da ein ähnliches Ausgangswissen, ein analoges Lerntempo sowie eine gleiche Zielvorstellung für die entsprechende Ausrichtung der Inhalte sehr wichtig sind. Im Rahmen der organisatorischen Aspekte haben die Befragten angegeben, dass Weiterbildungsmaßnahmen für Ältere besser in den Arbeitsalltag integriert werden und nicht abends oder am Wochenende stattfinden sollten, da die Konzentrationsfähigkeit deutlich abnimmt und die Regenerationspausen (an Wochenenden) insbesondere für die älteren Mitarbeiter sehr wichtig sind.

2. Durchführung. Dem Verpuffen von Lerneffekten könnte entgegengewirkt werden, indem Qualifizierungsmaßnahmen häufiger stattfinden, die dafür aber von einer kürzeren Dauer sind. Zudem würden sich die älteren Mitarbeiter von ihren Führungskräften ein regelmäßiges Feedback nach Abschluss der Maßnahmen wünschen, um den Nutzen widergespiegelt zu bekommen. Zu den inhaltlichen Aspekten regten die älteren Befragten an, dass eine bessere Abstimmung zwischen den aktuellen und zukünftigen Anforderungen in der Arbeit mit den Weiterbildungsinhalten stattfinden müsse und dass diese Maßnahmen nicht nur „pro forma“ durchgeführt werden dürften – getreu dem Motto „Hauptsache wir bieten auch für diese Zielgruppe einige Maßnahmen an“.

3. Seminarinhalte. Die Inhalte sollten primär auf relevante Praxisfälle Bezug nehmen, da der Lernprozess älterer Mitarbeiter mit Praxisübungen positiv beeinflusst wird, da anschauliches Lernen besser aufgenommen und verinnerlicht werden kann. Die erlernten Inhalte sollten nach der Weiterbildungsmaßnahme im Rahmen der beruflichen Tätigkeit angewendet und umgesetzt werden, um die Motivation und den Sinngehalt zu betonen. Besonders fachspezifische Qualifizierungen sollten für ältere Mitarbeiter ausgeweitet werden, um mit innovativen Entwicklungen in den Unternehmen mithalten zu können. Die älteren Befragten gaben in der durchgeführten Studie weiterhin an, dass der Motivationsimpuls zur Weiterbildungsteilnahme von der Führungskraft vorgelebt werden sollte, damit diese Unternehmenskultur auch auf ältere Mitarbeiter übertragen wird.

4. Internes Marketing. Die Unternehmen sollten altersspezifische Weiterbildungsmaßnahmen auch besser beziehungsweise positiver im Unternehmen kommunizieren und vermarkten, sodass eine höhere Akzeptanz solcher Maßnahmen erreicht, aber auch eine Art Stigmatisierung der älteren Zielgruppe unterbunden wird. Alle diese Verbesserungsanregungen der Befragten könnten die Attraktivität altersspezifischer Maßnahmen erhöhen – falls solche Angebote bereits im Unternehmen vorhanden sind –, sodass die Weiterbildungsbeteiligung älterer Mitarbeiter gesteigert werden könnte. Natürlich ist nicht zu vernachlässigen, dass auch ein gewisses Eigeninteresse seitens der älteren Teilnehmer vorhanden sein sollte, aber auch Impulse und Unterstützung des Vorgesetzten durch Perspektiven im Hinblick auf berufliche Veränderung oder Aufstieg gegeben werden sollten.

5. Heterogenität. Befunde aus einer Repräsentativstudie weisen darauf hin, dass die Gruppe der älteren Mitarbeiter sehr heterogen ist und neben dem Alter weitere Aspekte wie das Bildungsniveau oder das Geschlecht für die Gestaltung der Maßnahmen bedeutend sind. Zudem gilt es die Erwartungen und Befürchtungen der älteren Interessenten zu eruieren, um die Konzepte entsprechend zu erstellen. Den Ergebnissen der Studie zufolge, wurden Bedarfe in der fachlichen, methodischen, technischen sowie informationsspezifischen Kompetenz wahrgenommen, aber auch im Bereich Gesundheit.

Neben formalen Weiterbildungsmaßnahmen ist für ältere Mitarbeiter insbesondere selbst gesteuerte Wissensaneignung am Arbeitsplatz vorteilhaft, da diese flexibel in den Arbeitsalltag integriert werden kann und einen hohen Praxisbezug darstellt. Der zügige Transfer des Gelernten in die Praxis und der sichtbare Nutzen führen zu einem hohen Lerneffekt. Die berufliche Weiterbildung für ältere Mitarbeiter sollte zukünftig so gestaltet werden, dass neben der Berücksichtigung der individuellen Lernvoraussetzungen und -potenziale der älteren Mitarbeiter auch die Unternehmensziele integriert sind, um eine erfolgreiche Umsetzung zu forcieren.

Peter Schettgen

Wer ältere Mitarbeiter trainiert

Marktstichprobe. Hier zeigen wir die Vielfalt der Angebote für ältere Mitarbeiter, die neue Kräfte tanken sollen, und für Personalentwickler und Führungskräfte, die sich in Sachen Demografie weiterbilden wollen.

Anbieter	Seminartitel/Kosten/Dauer	Erläuterungen
Akademie für Management und Nachhaltigkeit Lichtstraße 45-49, 50825 Köln Tel. 02219364420 **www.management-nachhaltigkeit.de**	**Demografie-Management** (583,10 Euro, 1 Tag)	Ziel ist es, die Teilnehmer zu befähigen, ein Konzept zur Implementierung eines Demografiemanagements zu entwerfen und Implementierungsvorschläge zu machen.
ASB Management-Zentrum-Heidelberg e.V. Gaisbergstr. 11-13, 69115 Heidelberg Tel. 06221 988-8 **www.asb-hd.de**	**Die erfahrene Assistenz.** Partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Jung und Alt (1.390 Euro, 2 Tage)	Zielgruppe: Mitarbeiter aus Sekretariat und Assistenz mit langjähriger Berufserfahrung. Eine wertschätzende Arbeitskultur aufbauen und erhalten, konstruktive Streitkultur: Empathie statt Blockade, Konflikte vermeiden und aktiv bearbeiten.
DB Training Solmsstraße 18, 60486 Frankfurt am Main Tel. 069 265-27400 **www.db-training.de**	**Meine Rolle als erfahrener Experte im Team** (799 Euro, 2 Tage)	Mit jüngeren Kollegen konstruktiv zusammenarbeiten und als älterer Mitarbeiter seinen Erfahrungsreichtum gewinnbringend für alle einbringen.
eo ipso personal- und organisationsberatung GmbH Gensfleischstr. 5, 55126 Mainz Tel. 06131 2409807 **www.eoipso-beratung.de**	**Weiterbildungsstudium „Diversity Management WSDM“** (4.462,50 Euro, Termin auf Anfrage)	Zielgruppe: DiM-Verantwortliche in Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen, Demografieberater, Personal- und Organisationsentwickler.
FORUM Institut für Management GmbH 69040 Heidelberg Tel. 06221 500-534 **www.forum-institut.de**	**Führungsfaktor Demografie.** Generationsbezogenes Führungs-Know-how (1.059,10 Euro, 1 Tag)	Realitäts-Check (Kompetenzen und Potenziale von Alt und Jung vorurteilsfrei einschätzen), demografiebewusste Führung, Synergien in altersgemischten Teams nutzen und ausbauen, lebenslanges Lernen und produktives Altern.
Haufe Akademie GmbH & Co. KG Lörracher Str. 9, 79115 Freiburg Tel. 0761 8984422 **www.haufe-akademie.de**	**Führungskompetenz für erfahrene Führungskräfte** (2 Tage, 1.390 Euro plus MwSt.)	In dieses Training können exemplarische Praxisfälle aus dem Führungsalltag eingebracht werden, um neue Ansätze und Lösungen zu entwickeln.
ifb Institut zur Fortbildung von Betriebsräten KG Prof.-Becker-Weg 16, 82418 Seehausen Tel. 08841 6112-0 **www.ifb.de**	**Älter werden im Betrieb: Gute Konzepte für Arbeitnehmer 50 plus** (1.178,10 Euro, 5 Tage)	Referenten sind Arbeitsrichter aller drei Arbeitsgerichtsinstanzen, Fachanwälte für Arbeitsrecht, Fachjuristen und Experten für Arbeits- und Gesundheitsschutz.
ILTIS GmbH Röntgenstraße 15, 72108 Rottenburg am Neckar Tel. 074729839-0 **www.mentorenschule.de**	**Mentoring für Fach- und Führungskräfte** (1.725,50 Euro, 2 Tage)	Ausbildung für ältere Fach- und Führungskräfte. In diesem Seminar erwerben Fach- oder Führungskräfte die notwendigen Kompetenzen, um Erfahrungswissen erfolgreich weiterzugeben.
Integrata AG Zettachring 4, 70567 Stuttgart Tel. 0711 72846-300 **www.integrata.de**	**Demografiemanagement** (1.118,60 Euro, 2 Tage)	Handlungsfelder für ein altersintegratives Personalmanagement / Instrumente für eine bewusste Führung und Förderung / Modelle und Anregungen für innovative, betriebliche Lösungen.
LoP-50plus Petra Müller, Salierstraße 4, 67105 Schifferstadt Tel. 062357484 **www.lop-50plus.de**	**Erfolgsressource 50plus.** Ein Coaching-Seminar für Führungskräfte (2x2,5 Tage, Kosten auf Anfrage)	Gezielter Ausbau der „Führungskompetenz 50plus“ bei mittleren und oberen Führungskräften.
Management Circle AG Hauptstraße 129, 65760 Eschborn, Tel. 06196 4722-0 **www.managementcircle.de**	**Der zertifizierte Demografie-Manager** (3 Tage, 2.295 Euro)	Für die Leiter Personal- und Organisationsentwicklung und für Führungskräfte und Projektverantwortliche, die als Demografiemanager den demografischen Wandel im Unternehmen aktiv begleiten und erfolgreich gestalten.
MaRe-Seminare Rhode-Island-Allee 57, 76149 Karlsruhe Tel. 0721 753361 **www.mare-seminare.de**	**Ups, schon 50!** So bleiben Sie fit im Kopf! (Termin und Preis auf Anfrage)	Die Teilnehmer überprüfen ihre Lernkompetenz und Lernstrategie und erweitern diese. Sie wissen um die altersbedingten Veränderungen, den damit verbundenen Vor(ur)teilen und Chancen.
Unternehmensberatung für betriebliches Gesundheitsmanagement Kurfürstendamm 234, 10719 Berlin **www.gesundheitsmanagement24.de**	**Demografie-Manager** (Modul I: 2 Tage, 690 Euro und Modul II: 3 Tage, 998 Euro)	Ausbildung zum Demografiemanager mit der ReVLUERe-Methode (Reflektieren, Verstehen, Lösungsstrategien erarbeiten, Umsetzen, Empfinden, Reflektieren), Vermittlung wissenschaftlicher Erkenntnisse zum demografischen Wandel und dem Management alternder Belegschaften.

Demografie Exzellenz Awards für Weleda und Trans-o-flex

50PLUS-INITIATIVEN. Weleda und Trans-o-flex hießen Ende 2010 die Gewinner der „Demografie Exzellenz Awards 2010“. Mit diesem Preis wurden in diesem Jahr zum ersten Mal Unternehmen aus Baden-Württemberg ausgezeichnet, die sich in ihren Betrieben auf vorbildliche Weise der Herausforderung des demografischen Wandels gestellt haben.

Die Preisverleihung fand in Anwesenheit des Staatssekretärs im Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg, Richard Drautz, im Rahmen eines Festakts beim 6. Freiburger Mittelstandskongress statt. Ziel des in Deutschland einmaligen Projekts ist es, die Aufmerksamkeit der Unternehmen darauf zu lenken, wie sie ihren Betrieb angesichts des demografischen Wandels fit für die Zukunft machen können. Initiator des Awards ist der Regionalverband Baden-Württemberg im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU).

„Die diesjährigen Preisträger sind Vorbild für viele andere Unternehmen. Sie haben beispielhafte Projekte aufgelegt, um den demografischen Wandel zu nutzen. Die Mehrzahl der Firmen in Baden-Württemberg ist derzeit jedoch noch nicht richtig vorbereitet, demografieorientierte Mitarbeiterpotenziale bleiben ungenutzt“, sagten die beiden Initiatoren Gerhard Wiesler und Günter Monjau vom Regionalverband des BDU. Unter den Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern hat die Weleda AG aus Schwäbisch Gmünd die Jury mit ihrem Projekt „Generationen-Netzwerke“ am meisten überzeugt. Weleda fördert gezielt den Kontakt zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern. Mit dem Projekt „Generations Work – Lobby für Jung und Alt“ hat die Trans-o-flex Schnell-Lieferdienst GmbH & Co. KG aus Weinheim den Award in der Kategorie 50 bis 250 Mitarbeiter gewonnen. In der Kategorie „Unternehmen mit bis zu 50 Mitarbeitern“ konnte die Jury kein Leuchtturmprojekt finden. „Das bestätigt den generellen Befund, dass gerade kleine Unternehmen noch häufig Nachholbedarf dabei haben, ihren Betrieb demografiefest zu machen“, sagt Wiesler.

Seit Anfang des Jahres 2010 begleitet die Demografieexpertin Petra Müller (www.lop-50plus.de) aus Schifferstadt als Coach, Beraterin und Trainerin das Trans-o-flex-Projekt „Generation Work‘ – Lobby für Jung und Alt“. Um für sich eine optimale Ausbildung zu ermöglichen, befragten die Auszubildenden in einem Interview Mitarbeiter aller Generationen. Sie erkundeten deren Werte und Bedürfnisse für eine gute, produktive Zusammenarbeit. Dies wurde in einem Video festgehalten. Im Vorfeld haben die Auszubildenden für sich ihre Werte und gewinnbringende Möglichkeiten für die Zusammenarbeit mit den anderen Generationen erarbeitet. Im Frühjahr 2011 richteten dann die Auszubildenden in Eigenregie in den Firmenräumen einen „Kiosk“ ein als Ort der Begegnung zwischen Jung und Alt. Der Nutzen des Projekts für das Unternehmen, die Mitarbeiter und die Auszubildenden lässt sich laut Müller so zusammenfasssen: Es kam zu einer …

- … Verbesserung der Arbeitsatmosphäre zwischen Alt und Jung und somit auch zu einer Erhöhung der Produktivität über Abteilungs- und Altersgrenzen hinaus
- … Förderung der betrieblichen Kommunikation und der sozialen Kompetenzen
- … Förderung von unternehmerischem Denken und Handeln bei Mitarbeitern und Azubis
- … Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber
- … Sicherung des Wissenstransfers
- … Verstärkung der Außenwirkung in Richtung Mutterkonzern, Kunden und Öffentlichkeit.

Den sehr engagierten Auszubildenden wurde bewusst, wie unterschiedlich die Werte der Generationen sind und dass dadurch Herausforderungen und Chancen für eine gute Zusammenarbeit und den daraus resultierenden qualitativ hohen Wissenstransfer entstehen. Die Interviewpartner fühlten sich durch das Interesse der Azubis an ihrer Meinung sehr wertgeschätzt. Mitarbeiter erkannten durch das Projekt die Notwendigkeit einer guten „Generation Work“. Zudem wurde die Bedeutung des Themas durch die mehrmalige persönliche Anwesenheit der Geschäftsführung verstärkt.

Bei den Auszubildenden ist durch das Projekt ein Anstieg an Selbstbewusstsein, Selbstsicherheit und Teamfähigkeit zu sehen. Mut und Toleranz den Älteren gegenüber wurden entwickelt und mehr Verantwortung übernommen für das Handeln und Erreichen von Zielen. Es besteht jetzt mehr Klarheit in den Werten und dem gegenseitigen Fördern.

Das Ergebnis der Interviews zeigt, dass bei den älteren Generationen noch ein starkes Autoritätsgefälle gegenüber den Jungen vorhanden ist. Zudem wurde ein Warten auf das Handeln des anderen sichtbar. Es bestand die Gefahr eines Lehrer-Schüler-Verhältnisses in der Zusammenarbeit. Die Herausforderung für alle besteht darin, wertschätzend, auf Win-Win-Basis miteinander umzugehen und ein gegenseitiges Lernen und Unterstützen zu leben.

wirtschaft weiterbildung

Seminarmarkt 2011

Der auflagenstärkste Seminarmarkt in Deutschland* – 10 x jährlich!

Auflage: 45.000 Exemplare

THEMEN UND TERMINE BIS JULI 2011

w+w Ausgabe	Top-Thema im Seminarmarkt von w+w	zusätzliche Sonderbeilage in acquisa oder Personalmagazin	
	18.000 Exemplare	25.000 Exemplare	30.000 Exemplare
Mai 2011	Teamentwicklung		Personalmagazin 06/11
Juni 2011	Sprachen lernen	acquisa 06/11	
Juli/August 2011	Coaching		Personalmagazin 08/11

Preise im Seminarmarkt

Porträts

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

Nachlässe

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

*bei Fachmagazinen

seminarmarkt

Faxantwort an 0931 2791477

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

Firma

Ansprechpartner

Funktion

PLZ, Ort

Telefon | Telefax

E-Mail

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

Ihre Ansprechpartner:
Annette Förster, Telefon 0931 2791544
annette.foerster@wuw-magazin.de

Petra Hahn, Telefon 06181 436834
wundw@petra-hahn.de

PERSONAL- UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Frauen in Führungspositionen (FiF) – sind Sie bereit

Fundiertes, praxisnahes Fachwissen ist ein Muss für Frauen in Führungspositionen.
Doch dieses Know-how kann nur dann optimal in die eigenen Arbeitsprozesse umgesetzt werden, wenn die Folgen des eigenen Verhaltens verstanden und in den Arbeitsalltag eingebracht werden.
Unser Kontaktstudium bietet Ihnen ein umfangreiches Programm. Neben einem persönlichen Zielcoaching erhalten Sie die Möglichkeit zur Teilnahme an sieben aufeinander abgestimmten Bausteinen.
Ebenso finden ein Coachingtreffen in Kleingruppen sowie ein Abschlussworkshop statt.
Der nächste Durchgang startet am 27. Oktober 2011 und endet am 16. Juni 2012.

Karlsruher Institut für Technologie
Kaiserstraße 12
76131 Karlsruhe
Tel. 0721 608-4-5404
Fax 0721 608-4-3970
sabrina.heinze@kit.edu
www.frauen-in-fuehrung.de

VERTRIEBSTRAINING

Haufe Akademie

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

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

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

Unser Tipp:
Führungskompetenz für erfahrene Führungskräfte
Neue Impulse für Ihre Führungspraxis
30.06. – 01.07.2011 Hamburg
1.390 Euro + MwSt.
www.haufe-akademie.de/8257

HAUFE. AKADEMIE

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

Gefällt Ihnen dieser Platz für Ihr Porträt?

Dann nutzen Sie unsere Mai-Ausgabe für Ihre Veröffentlichung

→ **erscheint am 29.04.2011**

→ **Datenanlieferung bis 06.04.2011**

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

Erfolgsressource 50plus schafft neue Produktivität

50plus Kompetenz fördert 50plus Potenzial! Petra Müller bieten Ihnen, aus der Praxis für die Praxis, 4 Schlüssel um das Know-how der älteren Mitarbeiter zu sichern und ihr Leistungsvermögen zu aktivieren.

Potenzierungsworkshops:

- Führungskompetenz 50plus erweitern
- ‚Generation Work' Teamarbeit von Jung und Alt intensivieren
- Mentoring für die Erfolgsressource 50plus
- Fitnessprogramm 50plus + beruflich top fit

Preisgekröntes Demographie Management – investieren Sie in Ihr wertvolles Personal!

Aktivieren Sie das jahrzehntelang aufgebaute Potenzial Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – für eine neue höhere Produktivität.

Nutzen Sie die Chance, ich unterstütze Sie gerne dabei!

LOP-50plus.de
Salierstraße 4
67105 Schifferstadt
Telefon: (0 62 35) 74 84
pm@lop-50plus.de
www.lop-50plus.de

Wissen vernetzen – auf Weiterbildung setzen!

Weiß Ihr Unternehmen eigentlich, was Ihr Unternehmen alles weiß?“
Diese zentrale Frage des Wissensmanagements greift GABAL e.V. auf: Zwei prallvolle Tage, in denen Vorträge und Workshops mehrere relevante Themenstränge miteinander vernetzen:

- Wissen macht Organisationen zukunftsfähig – vorausgesetzt, es wird gesichert.
- Wissen schafft Persönliches Wachstum – in vielerlei Hinsicht.
- Wissen verbindet Hochschule und Praxis in Wirtschaft und Gesellschaft.
- Wissen zielgerecht zu vernetzen, ist eine wichtige Aufgabe von Weiterbildnern.

„Wissen“ ist dabei sehr breit verstanden und meint Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten für Berufe jeglicher Art.
Um dieses Wissen zu managen, gibt es eine Palette an Methoden und elektronischer Unterstützung. Weiterbildung schafft Voraussetzungen, damit diese Prozesse gut gelingen, mithilfe von: Seminaren, Workshops und Coachings. Zum einen gilt es, Wissen zu vermitteln (Zahlen, Daten, Fakten) – zum anderen Verhalten zu beeinflussen, Soft-Skills zu verändern.

GABAL. Wissen vernetzen

Finden Sie neue Ansätze für Ihre Arbeit als Führungskraft oder Trainer. Beim GABAL-Symposium nutzen Weiterbildner die Chance, sich auf das Wesentliche zu besinnen und nachhaltig an der eigenen Work-Life-Balance zu arbeiten. Methodenübergreifend, Theorie und Praxis verbindend.

Aus diesen Bereichen stehen Ihnen Referenten „Rede und Antwort“ – dies sind einige der Themen in Stichworten:
Suchen und Finden im Unternehmen – Wiki, CRM & Co. • Speedreading und Storytelling – Wissen aufnehmen, Wissen übertragen • Software als sinnvolles Tool nutzen • Wissensmanagement: Kritische Analyse • Zukunftslandkarten, MEPI und andere Instrumente • Hochschul-Didaktik: Wissenserwerb und Wissensvermittlung • E-Learning, Blended-Learning und Distance-Learning – State of the Art?

Ort: SEB Bildungszentrum in Oberursel bei Frankfurt/Main
Termin: 29./30.10.2011
Kosten: 299,- € für Mitglieder, 399,- € für Gäste inkl. Speisen und Getränke (ohne Übernachtung)

Bitte ausfüllen und faxen 06132.509-5099 oder per Post an **GABAL**

Gutschein im Wert von 50,- €

(X) Ja, reservieren Sie mir eine Teilnahme am 2011-er **GABAL**-Symposium „Wissen vernetzen – auf Weiterbildung setzen!“. Ich spare 50,- € via Frühbucher-Vorteil. Ich erhalte die Anmelde-Unterlagen unverbindlich und entscheide mich bis zum 30.08.2011. Dies sind meine Kontaktdaten:

Vorname _____ Name _____

Telefon _____ Fax _____

E-Mail _____ @ _____

www. _____

Straße, Nr. _____

PLZ _____ Ort _____

Sichern Sie sich unverbindlich Ihren Frühbucher-Vorteil schon jetzt. Entscheiden Sie, sobald das komplette Programm bekannt ist! Am besten gleich per E-Mail: info@gabal.de oder per Post mit diesem Gutschein.

☐ Ich bin Mitglied bei **GABAL** und spare zusätzlich 100,- € mit dem Mitglieds-Vorteil:

Mitglieds-Nr. _____

Datum _____

Unterschrift _____

Themen im Mai

DIE AUSGABE 05/2011 ERSCHEINT AM 29. APRIL 2011

KARRIERE

Persönliche Misserfolgsfaktoren

Manchmal werden selbst erfolgreiche Führungskräfte gefeuert. Das liegt dann nicht an ihrer Leistung, sondern an persönlichen Defiziten wie einem miserablen Kommunikationsverhalten oder einer geringen Konfliktfähigkeit. Aktuelle Untersuchungen haben neue Erkenntnisse zu solchen „Spin-out"-Faktoren ans Tageslicht gebracht.

MBA SPECIAL

Her mit den Problemen!

MBA-Studenten an der berühmten Kaderschmiede „IMD" in Lausanne lernen nicht mehr an Fallstudien, sondern an realen Projekten aus dem Berufsalltag. Bekommt „Action Learning" jetzt den Segen berühmter Management-Professoren?

TEAMTRAINING

Neue Seminare

Der Erfolg eines Unternehmens hängt von der Qualität der Teamarbeit ab, zu der die Mitarbeiter fähig sind. Gute Teamarbeit kann man lernen – in Seminaren, Coachings und online. Wir zeigen, was gute Teamtrainer heute zu bieten haben.

IMPRESSUM

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

Herausgeberbeirat
Helmut und André Jünger

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

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

Autoren dieser Ausgabe
Ulrich Dehner, Angelika Höcker, Stefanie Hornung, Jens Hüttner, Jörg Middendorf, Gudrun Porath, Thomas Rentschler, Peter Schettgen, Bärbel Schwertfeger, Hans-Eberhard Vesen, Gaby Vesen-Kramp

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

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

Druck
Echter Druck, Würzburg

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

Anzeigenschluss: 4 Wochen vor Erscheinen

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

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

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

HAUFE.

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

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

Rolf Stiefel:
Führungskräfte-Entwicklung als Beruf und Leidenschaft. Spuren ziehen statt ausgetretene Wege gehen.
Linde Verlag, Wien 2011, 232 Seiten, 48 Euro

Lernen von Vorbildern

Geht doch: Erfolgreich als „Solo“

Dr. Rolf Th. Stiefel ist seit über 40 Jahren Führungskräftetrainer und Berater in Sachen Personal- und Organisationsentwicklung. Zu den Begriffen, die er geprägt hat, gehört die „strategieumsetzende Personalentwicklung“: Nicht am Defizit einzelner Mitarbeiter soll gearbeitet werden, sondern an den Engpässen, die einer schnellen Umsetzung der Unternehmensstrategie im Wege stehen. In 25 Büchern und Zeitschriftenaufsätzen sowie mit einem eigenen Informationsbrief hat er der PE/OE-Szene weitere Denkanstöße gegeben und sich einen beachtlichen Kreis an Fans und auch Kritikern erarbeitet. „Führungskräfte-Entwicklung als Beruf und Leidenschaft“ heißt sein neuestes Buch, mit dem er an der Pensionsgrenze auf sein Arbeitsleben zurückblickt.

Stiefel wird oft gefragt, warum er sich nicht um eine Laufbahn an einer Universität oder um die Leitung einer Akademie oder großen PE-Abteilung bemüht habe. Seine Antwort lautet dann immer, dass er mit Leib und Seele ein „Solo“ (sein Begriff für „freiberuflicher Einzelkämpfer“) sei. Der Untertitel seines zum Teil autobiographischen Buchs heißt ganz passend „Spuren ziehen statt ausgetretene Wege gehen“. Die Wege, die Stiefel gegangen ist, erforderten oft soviel Mut zu Neuem, dass er auf Dauer wohl in keiner Organisation glücklich geworden wäre.

Für alle selbstständigen Trainer, Berater und Coaches, die nicht aus einer Not heraus, sondern bewusst Freiberufler geworden sind, ist dieses Buch eine wichtige Bestätigung und eine wertvolle Anregung für weitere Schritte auf dem Weg vom „Nobody“ zum „legitimierten Wertschöpfungspartner“ und „Profi-Solo“. Stiefel beschreibt seinen Werdegang, der offensichtlich auch finanziell erfolgreich war, und erklärt dann ausführlich, an welchen Weggabelungen er sich wie entschieden hat. Um nicht als „Guru“ dazustehen, zeigt er auf, wie gerade die seriöse Karriereliteratur seine Entscheidungen untermauert. So war es ihm zum Beispiel immer sehr wichtig, eine langfristige Perspektive im Auge zu behalten und bei allen Entscheidungen nicht nur an den nächsten Schritt zu denken. Sein Kapitel über „Karrierephasen“ und „Positionierung“ hebt sich hier wohltuend von vielen Ratgebern für Selbstständige ab.

Obwohl Stiefel zum Beispiel auch über die Inhalte moderner Führungskräfteentwicklungsprogramme schreibt oder die Personalentwicklung in internationalen Unternehmen, sind doch die ganz konkreten Tipps für die „Solos“ das Highlight des Buchs („Zehn beispielhafte Geschäftsmodelle“, „Aufbau einer fachlichen Reputation“, Weiterentwicklung der eigenen Person“ …). Stiefel schreibt als „reflektierender Praktiker“ (wie er sich selbst nennt), aber immer mit Leidenschaft, von der auf die eine oder andere Art hoffentlich viele Leser angesteckt werden.

AUTOR

Dr. Rolf Th. Stiefel
ist seit 1975 selbstständiger Management-Trainer und PE-Berater. Er gründete 1986 die Dr. Rolf Th. Stiefel & Partner AG in St. Gallen, die sich auf die Entwicklung und Umsetzung von strategisch ausgerichteten Lernsystemen in Unternehmen spezialisiert hat. Seit 1979 gibt er den MAO-Informationsbrief (Management-Andragogik und Organisationsentwicklung) heraus.

Perspektivenwechsel hilft

Dieses Buch ist für alle Berufstätigen (und ihrer Coaches) geschrieben, die sich im Beruf ausgelaugt und gestresst fühlen und eigentlich ein Sabbatjahr einlegen müssten. Tim Gallweys Inner-Game-Coaching-Konzept will mit minimalem Zeitaufwand einen ähnlichen Erholungs- und eventuell auch Umorientierungseffekt bieten. Dazu wird eine Strategie empfohlen, die in ihren Grundzügen nach folgendem Muster aufgebaut ist: 1. Schritt zurücktreten 2. nachdenken 3. Gedanken ordnen 4. fortfahren.

Im Kern geht es Gallwey darum, es Menschen zu ermöglichen, aus schwierigen Situationen für kurze Zeit auszusteigen und in Ruhe Handlungsalternativen zu finden. Das Ziel heißt „Lernen aus Erfahrungen". Dazu gibt es eine Menge Techniken wie zum Beispiel den „gedachten Rollentausch". Ein Mensch schlupft in Gedanken in die Rolle eines Kunden oder Kollegen und versucht dessen Gedanken, Absichten und Gefühle zu ergründen.

W. Timothy Gallwey:
Inner Game Coaching.
Warum Erfahrungen der beste Lehrmeister sind.
Allesimfluss-Verlag und Shop AG, Staufen 2010,
240 Seiten, 21 Euro

Leben ist „Wollen"

Das Grundproblem unserer heutigen Gesellschaft, so die These der Autoren, ist, dass unsere Wünsche durch äußere Zwänge ersetzt worden sind. Auf die Frage „Was will ich?" fällt uns spontan nichts ein. Zu selbstverständlich bestimmen andere, was wir zu tun und zu lassen haben. Die Übeltäter sind schnell ausgemacht: Dazu gehören der Leistungszwang, Perfektionszwang oder auch der Selbstverwirklichungszwang. Sie haben uns fest im Griff – auch im Privatleben. Dem Hamsterrad entkommt man so: 1. die Zwänge der modernen Gesellschaft identifizieren 2. lernen, uns von diesen Zwängen zu befreien (von der Illusion, immer alles kontrollieren zu müssen) 3. Kontakt zu unserem Innern und zu unseren Bedürfnissen wiederherstellen 4. lernen, dass unser „Wollen" die alles entscheidende Frage unseres Lebens ist. Soweit die Theorie. Problematisch ist jedoch, dass gerade im zweiten Teil des Buches („Wie Sie das Hamsterrad zum Engelskreis machen") die Frage „Wie mache ich das alles konkret" nicht so klar beantwortet wird.

Volker Kitz, Manuel Tusch:
Ich will so werden, wie ich bin. Für Selberlerner.
Campus Verlag, Frankfurt 2011, 224 Seiten,
19,90 Euro

Angst, Zorn, Trauer

Veränderungsprozesse sind eine große Herausforderung – besonders für die Führungskräfte des mittleren Managements. Für sie wurde dieses Buch geschrieben: Es gibt Antworten auf Fragen, wie man zum Beispiel mit Mitarbeitern umgeht, die offenen Widerstand zeigen oder wie man sich selbst hilft, wenn einem die Zukunft sehr unsicher erscheint. Groth geht von einem aus sechs Phasen bestehenden Modell des Changemanagements aus. Besonders problematisch ist, dass Veränderungen von Mensch zu Mensch unterschiedlich bedrohlich empfunden werden. Mitarbeiter können auch in frühere Phasen zurückfallen oder in einem Abschnitt steckenbleiben. Es handelt sich also um einen höchst komplexen und dynamischen Prozess, der von den drei zentralen Emotionen „Angst", „Zorn" und „Trauer" begleitet wird. Führungskräfte, die sich dieser Mechanismen bewusst sind, können den Wandel effektiver gestalten. Groth bietet eine Fundgrube an nützlichen Strategien und Tipps.

Alexander Groth:
Führungsstark im Wandel.
Change Leadership für das mittlere Management. Campus Verlag, Frankfurt 2011,
224 Seiten, 24,90 Euro

„Man muss Lehrern die Kompetenzen geben, die sie brauchen und nicht an der Universität gelernt haben: Etwa, wie man gute Gespräche mit Eltern und Kindern führt.“

Jesper Juul, dänischer Familientherapeut und Autor des Buchs „Eltern-Coaching“, in der „Frankfurter Allgemeinen Zeitung“ vom 10. März 2011.

„Viele Unternehmer sitzen in einem Erfahrungsgefängnis. Die Probleme von heute lassen sich mit den Erfahrungen von gestern nicht lösen.“

Götz Werner, Gründer der Drogeriemarktkette dm, im „Göttinger Tageblatt“ vom 7. März 2011.

„Um ein bestimmtes Rollenbild zu erfüllen, verdrängen Männer ihre Wünsche. Es gilt ja fast als frivol, einen Mann zu fragen: Was willst du wirklich?“

Hubertus Meyer-Burckhardt, Medienunternehmer und TV-Moderator, in der „Financial Times Deutschland“ vom 4. März 2011.

„Wenn man an die Kraft eines Glücksbringers glaubt, dann hilft einem das in der Regel tatsächlich. Wenn man Sportlern ihre Glücksbringer wegnimmt, leidet ihre Leistung.“

Bruce Hood, Psychologe und Forscher an der Universität Bristol, in der „Süddeutschen Zeitung“ vom 10. März 2011.

„Mit Sicherheit bringt Karl-Theodor zu Guttenberg viele Eigenschaften für eine Nachfolge für Thomas Gottschalk mit.“

Heinz Juchmes, Headhunter und Partner von Signum International. Er war einer von vier Personalberatern, die die „Financial Times Deutschland“ am 4. März 2011 bat, dem Ex-Verteidigungsminister eine Empfehlung für seine weitere Karriere zu geben.

„Existenzgründerseminare sind ziemlich theoretisch. Aber auf mögliche Fehler, die man im Geschäftsleben machen kann, wird nicht hingewiesen. Und wie sich mit Krisen umgehen lässt, lernt man hier schon gar nicht.“

Sascha Suden, ehemaliger Berliner Promi-Florist, der nach seiner Pleite das Buch „Hilfe, ich habe gegründet“ geschrieben hat, in der „Süddeutschen Zeitung“ vom 11. März 2011.

„Männer untereinander kritisieren selbst die schäbigste Krawatte nicht. Jede Frau hingegen, wird ausgiebig beurteilt: Ist der Rock zu kurz? Sitzen die Haare schlecht? Wie ist sie geschminkt? In den Chefetagen ist das Erscheinungsbild der Frau einfach noch immer ungewöhnlich, da können Sie machen, was Sie wollen.“

Heiner Thorborg, Personalberater, in der „Welt am Sonntag“ vom 20. Februar 2011.

„Wenn ich mir in Stuttgart die sozialen Brennpunkte anschaue – das ist in Köln oberer Mittelstand.“

Harald Schmidt, Kabarettist, in der „Frankfurter Allgemeinen Zeitung“ vom 7. März 2011.

„Nicht die Zensur, die Beherrschung des Internets durch einen Einzelnen ist die wahre Gefahr für die Demokratie.“

Evgeny Morozov, Dozent an der Stanford University, in der„Süddeutschen Zeitung“ vom 12. März 2011.

Neuer Leser für uns.

Dicke Prämie für Sie.

iPod shuffle 2GB, silber

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

▶ Leser werben **▶ Prämie sichern** **▶ Coupon abschicken**

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

Name, Vorname

Straße, Nr.

PLZ Ort

Telefon E-Mail

Prämien-Bestell-Nr. 4528301

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

Name, Vorname

Straße, Nr.

PLZ Ort

Telefon E-Mail

Bestell-Nr. A00107_DIR

Ich zahle

☐ per Rechnung

☐ bequem per Bankeinzug

Kontonummer BLZ

Name der Bank

✗ Datum, Unterschrift

WN 02111856

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

Per Post: Haufe Service Center GmbH
Postfach, 79091 Freiburg

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

HAUFE.

WAS MAN NOCH NICHT IM KOPF HAT ...

FACHMESSE
PERSONAL &
WEITERBILDUNG

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

WILLKOMMEN IN WIESBADEN
08. / 09. JUNI 2011

Fachbesucher-Registrierung unter www.personalundweiterbildung.de/Anmeldung

DGFP
KONGRESS | MESSE

Wir danken unserem Platinsponsor: TOWERS WATSON