Das Magazin für Führung, Personalentwicklung und E-Learning

wirtschaft weiterbildung

04_13

www.wuw-magazin.de

Mat.-Nr. 00107-5106

Frank Farrelly_Der Provokateur ist tot, es lebe die Provokation s. 18

Rudi Wimmer_Die Zukunft der systemischen Beratung s. 38

Joachim Hoffmann_Die Essenz guter Führung s. 50

Jubiläumsheft: Wir sind 25!

Was 1988 aktuell war und immer noch akut ist

HAUFE.

Führen lernen.
Basics beherrschen. Den eigenen Stil entwickeln.

„Was mich motiviert? Wenn ich echten Team-Spirit spüre."

Björn, Teamleiter

IME®
Institut für Management-Entwicklung

Unsere Vorbilder sind die Führungskräfte, deren Teams wahren Team-Spirit versprühen und beste Arbeit leisten. In unseren Führungsseminaren gestalten wir aktive Lernprozesse, in denen Sie die relevanten Führungsinstrumente kennenlernen.

In praxisgerechten Seminarsituationen entwickeln Sie einen handlungsorientierten persönlichen Führungsstil. So wachsen Sie zügig in die Führungsrolle hinein und gewinnen mehr und mehr an Sicherheit.

Führung kompakt

15. – 19. April 2013	Visselhövede
21. – 25. Oktober 2013	Irsee

Neu in Führung

3 Module, Start 15. – 17. Mai 2013	Dortmund

Führen von Teams

18. – 19. Juni 2013	Düsseldorf

HR Consulting | Inhouse-Training | Development Programs | Business Coaching | Workshopmoderation | Offene Seminare

www.ime-seminare.de

Heute halten Sie eine ganz besondere Ausgabe in den Händen: unser Jubiläumsheft zum 25. Geburtstag von „wirtschaft + weiterbildung“. Höchste Zeit, dass wir uns bei allen, die unser Erscheinen möglich machen, von Herzen bedanken und vor allem unseren Gründern Respekt zollen (ab Seite 22).

Ein besonderer Dank geht an die vielen Experten, die bei uns ihre Fachbeiträge veröffentlichen und es manchmal schmerzhaft erdulden müssen, von einer Redaktion redigiert zu werden. Einer unserer Autoren hat aus einer Champagner-Laune heraus einmal die „goldenen Regeln“ zusammengefasst, auf die Redakteure Wert legen:

- Kein Leser mag allgemeine Behauptungen. Sei mehr oder weniger spezifisch.
- Sei nicht redundant, benutze nicht mehr Wörter als nötig, denn das ist nämlich total absolut überflüssig.
- Meide das Klischee wie der Teufel das Weihwasser.
- Übertreibung ist eine Million Mal schlimmer als Untertreibung und am schlimmsten sind Superlative.

Die Regel „Vermeide Plagiate“ wurde von ihm leider nicht beachtet, denn diese und noch mehr Tipps für gutes Deutsch geistern in vielfältiger Abwandlung durch das Internet (zuletzt: dermachtdieworte.blogspot.de).

Die größte Dankbarkeit empfinde ich aber gegenüber allen, die unser Heft nutzen: Danke, dass Sie lesen!

Viel Spaß mit unserem Jubiläumsheft
wünscht Ihnen

Martin Pichler, Chefredakteur

PS. Bereits im Vorfeld können sich unsere Leser bis zu zwei kostenfreie Eintrittskarten für die Messen Personal Süd oder Personal Nord sichern. Senden Sie bis 15. April eine E-Mail an messekarten@haufe.de und geben Sie bitte Ihren Vor- und Nachnamen, Ihre Abteilung und die vollständige Postanschrift an. Die Karten gelten wahlweise für einen Messebesuch in Stuttgart oder Hamburg (bitte ebenfalls angeben). Sie bekommen sie rechtzeitig bis zur Messe per Post zugesandt. Schnell sein lohnt sich, denn das Kartenkontingent ist begrenzt.

Westerhamer Führungstag

Dr. Reinhard K. Sprenger
Radikal führen
Erleben Sie Deutschlands bekanntesten Führungsexperten!
09.07.2013 von 10 bis 16 Uhr
IHK Akademie Westerham
Information und Anmeldung:
Rita Juraschek, Telefon 08063 91-274
rita.juraschek@muenchen.ihk.de
www.ihk-akademie-muenchen.de
IHK Akademie München und Oberbayern

Bildung für Ihren Aufstieg.
[management ZENTRUM MITTELRHEIN]
berufsbegleitende Weiterbildung mit IHK-Zertifikatsabschluss
- Produktions-/Betriebs-/Werksleiter (IHK)
- Vertriebs-/Sales-Manager (IHK)
- Logistik-Manager (IHK)
- Teamleiter (IHK)
- Business-Coach (IHK)
- Innovations-Manager (IHK)
- Wirtschaftsmediator (IHK)
- Personalentwickler (IHK)

Beratung: Artur Laux, B.Sc.
Schloßstraße 2, 56068 Koblenz
Telefon: 0261 / 106 - 131
E-Mail: laux@koblenz.ihk.de
www.management-zentrum-mittelrhein.de

Trigon Academy Lehrgang

Konfliktmanagement und Mediation in Organisationen

4 Module à 4 Tage
Beginn: 28.10. bis 01.11.2013 in Rimsting bei Prien am Chiemsee

Der Kompakt-Lehrgang zur Qualifizierung für die Konfliktarbeit in Organisationen verbindet Konzepte und Methoden der Mediation und des Konfliktmanagements mit Ansätzen der Organisationsentwicklung.

Lehrgangsleitung: Rudi Ballreich, M.A. und Prof. Dr. Dr. h.c. Friedrich Glasl

Informationsfilm zum Lehrgang:
www.concadoraverlag.de/lehrfilm-konflikt-management

Weitere Informationen und Anmeldung zum Lehrgang unter www.trigon-academy.de

Bücher & Filme zum Lehrgang

Mediation in Bewegung
Lehr- und Übungsbuch
Rudi Ballreich/Friedrich Glasl
280 Seiten, 39 Abbildungen
Gebunden 89 EUR
ISBN 978-3-940112-00-2

Konfliktmanagement und Mediation in Organisationen
Lehr- und Übungsbuch
Rudi Ballreich/Friedrich Glasl
414 Seiten, 85 Abbildungen
Gebunden 89 EUR
ISBN 978-3-940112-15-6

Konfliktbearbeitung mit Teams und Organisationen
Lehrfilm mit 10 Std. Spieldauer
Rudi Ballreich/Friedrich Glasl
5 DVD´s mit Booklet 370 EUR
ISBN 978-3-940112-24-8

Filmbeispiele, Rezensionen, Sonderangebote, Newsletter-Abonnement und Bestellungen im Online-Shop unter:
www.concadoraverlag.de

Concadora verlag

Hopfauer Straße 49 · 70563 Stuttgart
Tel.: 0711 - 722 48 995 · info@concadoraverlag.de

inhalt 04_2013

Wir sind 25: Am 16. Mai 1988 erschien die erste Ausgabe des Magazins „weiterbildung“, direkter Vorläufer von „wirtschaft + weiterbildung“. Unser Rückblick bringt erstaunliche Einsichten in die Aktualität von PE-Themen.

06 blickfang

aktuell

08 Nachrichten
Neues aus der Weiterbildungsbranche

menschen

14 Anselm Bilgri: „Akademie für Muße“ gegründet
Was den ehemaligen Mönch Anselm Bilgri bewogen hat, die „Akademie für Muße“ ins Leben zu rufen

18 Der Provokateur ist tot, es lebe die Provokation!
Frank Farrelly, der Vater der „Provokativen Therapie“ starb im Februar. Seine deutsche Statthalterin erklärt den Verlust

Jubiläumsspecial

22 Rückblick: Das war 1988
Welche Themen im Jahr 1988 in der Weiterbildungsbranche wichtig waren und uns heute noch beschäftigen

36 Glosse
Satirische Heftkritik aus Anlass unseres Geburtstags mit einem Comedian, der über einen ausgeprägten Wortwitz verfügt

38 Organisationsversteher im „3. Modus“
Wie „Wirtschaft + Weiterbildung“ feiert auch die systemische Organisationsberatung OSB International ihren 25. Geburtstag

42 Als Motivationstrainer die Weiterbildung aufmischten
Im Laufe der 90er Jahre verunsicherten dubiose Persönlichkeits- und Motivationstrainer die Weiterbildungsbranche

Provokativer Stil. Ein probates Mittel für Coachs, um mit schwierigen Klienten klarzukommen?

Personal Süd. Auf dieser Personalmesse geht es um die richtige Art zu führen und um alles, was das Leben von Personalchefs erleichert.

messen und kongresse

46 Zürich im Zeichen des E-Learnings
Die Swiss E-Learning Conference zeigt wie E-Learning und das Web 2.0 zur Schulung von Kunden eingesetzt werden kann

48 Deutscher Bildungspreis
In Stuttgart wird in diesem Jahr zum ersten Mal der Deutsche Bildungspreis vergeben

50 „Führen heißt, Kritik anzunehmen“
Auf der Messe „Personal Süd“ in Stuttgart vom 23. bis 24. April geht es auch um die „Essenz guter Führung“

54 Die Bewegung zurück in den Alltag holen
Am 23. und 24. April findet in Stuttgart die Kongressmesse „Corporate Health Convention“ statt

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

Rubriken

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

BRAIN JOIN AKADEMIE

Wir starten am 24. April

Horst Kraemer, Sen. Coach DBVC, Leiter der Brainjoin Akademie in Hamburg und Zürich

Weiterbildung zum Neuroimaginations-Coach®

Höchstleistung im Job und Gesundheitsprävention – passt das zusammen?

Interdisziplinär und berufsbegleitend erlernen Teilnehmer aus den verschiedenen Berufsgruppen, u.a. auch Führungskräfte und Coaches, zusätzlich zur Coachingkompetenz die Methode **Neuroimagination®**. Damit sind sie gut gerüstet, um in Belastungs- und Extremsituationen zu unterstützen und Ziele unter schwierigen Bedingungen zu erreichen.

Wir freuen uns auf Sie
Tel. 040 300 92 333
DBVC

www.brainjoin-akademie.de

AUFSTIEGSSTIPENDIUM
Studieren mit Berufserfahrung

Potentiale entwickeln:
- für engagierte Fachkräfte mit Berufsausbildung
- Studienförderung auch berufsbegleitend

www.aufstiegsstipendium.de

WER „Mister Austin“ (rechts), dessen Vater selbst einmal ein Clown war, unterrichtet seinen jüngsten Sohn darin, ein Publikum durch bestimmte Gesten und Blicke zum Lachen zu bringen.

WAS Die beiden üben sehr konzentriert vor einer Zirkusvorstellung auf einer Treppe, die von einem Park hinauf zum berühmten „Crystal Palace Circus“ in London führt.

WAS NOCH Das Foto stammt aus dem Jahr 1920. Der Fotograf, der es aufgenommen hat, ist unbekannt. Das Foto ist Teil des angesehenen Hulton Archivs und wird von Getty Images vertrieben.

Humor zu lernen, ist harte Arbeit. SPD-Kanzlerkandidat Peer Steinbrück hat die zwei umstrittenen Hauptgewinner der letzten italienischen Parlamentswahl als „Clowns“ bezeichnet. Proteste gab es daraufhin von Bernhard Paul, Direktor des Circus Roncalli. Clown sei ein ehrenwerter, künstlerischer Beruf. Ein Clown dürfe nicht auf eine Stufe mit Berlusconi gestellt werden.
Der Clown gilt als eine der ältesten Kulturfiguren. Seine Aufgabe: Altes hinterfragen und neue Perspektiven aufzeigen. Der Berliner „Tagesspiegel“ hat sechs Ausbildungsanbieter für Business-Clowns recherchiert (www.tamala-center.de; www.fct-akademie.com; www.clownlabor.de; www.cit-consult.de; www.cobetras.info; www.burg-fuersteneck.de). Ganz weit vorn auf der Trendwelle surft übrigens der ehemalige Train-the-Trainer-Experte Dr. Helmut Fuchs, der sich jetzt „Launologe“ nennt und psychologisches Kabarett für Unternehmen anbietet.

MITARBEITER

PROZESSE

WISSEN

Ihr individuelles Portal für mehr Wissensproduktivität

Haufe Suite – ausgezeichnet mit dem Innovationspreis-IT 2012 und Finalist beim Best in Cloud-Wettbewerb 2012

NOMINEE
BEST in CLOUD

INNOVATIONSPREIS-IT
SIEGER 2012
initiative mittelstand
BADEN-WÜRTTEMBERG

www.haufe.de/suite

HAUFE.

Messeneuheit. Auf die meisten Whiteboards kann man jetzt nur durch Berührung mit dem Finger schreiben.

Foto: Pichler

DIDACTA 2013

Köln überrascht mit Besucherrückgang

„Mit guten bis sehr guten Ergebnissen für die 874 Anbieter aus 23 Ländern schloss die Didacta 2013 nach fünf Messetagen ihre Pforten“, verlautbarte die Kölner Messegesellschaft und berichtete, dass 2013 etwa 97.000 Besucher registriert worden seien. Gegenüber der Vorjahrsveranstaltung in Hannover sei dies ein Plus von 19 Prozent. Gegenüber der letzten Didacta am wirtschaftsstarken Standort Köln im Jahr 2010 bedeutet dies aber einen Besucherrückgang von elf Prozent.

Die ideellen Trägerverbände der Didacta, der Didacta Verband e.V., Darmstadt, und der Verband Bildungsmedien e.V., Frankfurt am Main, zeigten sich trotzdem zufrieden mit dem Verlauf der Bildungsmesse. Die Managementtrainer und E-Learning-Anbieter unter den Ausstellern waren angetan davon, dass nach Jahren wieder mehr Personalentwickler zur Didacta gekommen waren. Gefragt gewesen seien zum Beispiel Konzepte, wie man ältere Mitarbeiter zu internen Trainern für den Nachwuchs ausbilden könne.

MITARBEITERBILDUNG

Betriebsklima am wichtigsten

Wenn es um eine dauerhafte Bindung der Mitarbeiter an ihren Arbeitgeber geht, dann zählen das gute Betriebsklima (93 Prozent), eine marktgerechte Entlohnung (77 Prozent), die Reputation des Arbeitgebers (76 Prozent), flexible Arbeitszeitmodelle (74 Prozent), Beschäftigungssicherheit (71 Prozent), Gesundheitsförderung (63 Prozent), die Vereinbarkeit von Beruf und Lebensphase (61 Prozent), die betriebliche Altersvorsorge (57 Prozent), Förderprogramme (52 Prozent)) und Karriereperspektiven (49 Prozent).

Das hat das Institut für Beschäftigung und Employability (IBE) im Auftrag des Personaldienstleisters Hays (www.hays.de/studien) herausgefunden. Für den Hays-HR-Report wurden 714 Entscheider aus Unternehmen aller Branchen befragt. Im Vergleich zum Vorjahr stieg die Bedeutung der Bezahlung von 57 Prozent auf 77 Prozent sprunghaft an.

BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT

Bildungsabschlüsse mit Geldgeschenken fördern?

Arbeitslose Geringqualifizierte zwischen 25 und 35 Jahren sollen künftig mit Geldgeschenken belohnt werden, wenn sie einen Bildungsabschluss nachholen. Diese Pläne will die Bundesagentur für Arbeit nach Spiegel-Informationen jetzt in einem Modellversuch in Ost-Thüringen ausprobieren. Eine bestandene Abschlussprüfung soll demnach einen Bonus von 1.500 Euro bringen. Nach bestandener Zwischenprüfung winken 1.000 Euro. Untersuchungen zeigen, dass das Durchhaltevermögen nicht nur von der Willenskraft abhängt, sondern vor allem von finanziellen Motiven. Bislang bricht jeder dritte Teilnehmer seine geförderte Ausbildung oder Umschulung ab.

Nicht nur Prospekte – demnächst gibt es auch Geld.

Foto: Bundesagentur

NEUE IAB-STUDIE

In Deutschland wird mehr gearbeitet

Im Jahr 2012 brachten es in Deutschland 41,6 Millionen Erwerbstätige zusammen auf 58,1 Milliarden Arbeitsstunden, errechnete das IAB-Forschungsinstitut der Bundesagentur für Arbeit. Trotz schwacher Wirtschaftsentwicklung ist im vergangenen Jahr so viel gearbeitet worden wie seit 1994 nicht mehr. Die Arbeitszeit pro Arbeitnehmer ging um 0,7 Prozent (zehn Stunden) auf 1.397 Stunden zurück. Die Lage zweier Feiertage „kostete“ zwei Arbeitstage. Dieser Rückgang wurde gesamtwirtschaftlich aufgewogen durch die Zunahme der Erwerbstätigenzahl. Der Krankenstand ging laut IAB zurück. Durchschnittlich sind 3,59 Prozent (2011: 3,78 Prozent) der Beschäftigten krankgemeldet gewesen, was neun Arbeitstagen entspricht.

BERATERMARKT WÄCHST UM 8,0 PROZENT

Unternehmensberater gefragt: Neue Strategien sollen zu weiteren Exporterfolgen führen

Der Gesamtumsatz der deutschen Consulting-Branche legte 2012 genau um 8,0 Prozent zu und erreichte ein Volumen von 22,3 Milliarden Euro (2011: 20,6 Milliarden Euro). Das hat der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) im Februar in Düsseldorf bekannt gegeben. Für 2013 bleiben die Unternehmensberater optimistisch und rechnen mit einem Umsatzplus von knapp sieben Prozent.

Eine weiter steigende Nachfrage nach Beratungsleistungen soll 2013 unter anderem vom Maschinenbau ausgehen. Drei Trends sollen im deutschen Maschinen- und Anlagenbau einen hohen Beratungsbedarf auslösen: 1. Die weltweite Wettbewerbssituation verschärft sich und zwingt den deutschen Maschinenbau zu neuen Strategien und noch tragfähigeren Geschäftsmodellen. 2. Mittelgroße Maschinenbauunternehmen expandieren noch stärker ins Ausland. 3. Getrieben durch Kostensenkungspotenziale, Regulierung und die steigende Bedeutung eines umweltfreundlichen Images gewinnt das Thema Energieeffizienz weiter an Bedeutung.

Die internationale Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen basiert auch auf guter Beratung.

Die deutschen Unternehmen werden 2013 nach BDU-Einschätzung weiter eine Strategie fahren, bei der sowohl die Kostenoptimierung als auch die Ausrichtung auf zusätzliches Firmenwachstum gleichberechtigt nebeneinander vorangetrieben werden. Parallel stehen bei vielen Beratungsprojekten aber weiterhin die Prozesse und Strukturen im Mittelpunkt: Ein kräftiges Wachstum und zusätzliches Projektvolumen erwarten die befragten Consultants daher im Beratungsfeld Organisationsberatung bei den Themen Prozessoptimierung und Beschaffung.

Im Jahr 2012 arbeiteten in Deutschland mehr als 95.000 Unternehmensberater (plus 4,3 Prozent) in knapp 15.000 Beratungsfirmen. Insgesamt waren rund 117.000 Mitarbeiter in der Consultingbranche in Deutschland beschäftigt.

Kurz und Knapp

Jubiläum. Das „Coaching-Magazin“ (Herausgeber: Christopher Rauen) feiert fünfjähriges Jubiläum und hat einen neuen Chefredakteur namens Dawid Barczynski, der Thomas Webers ablöst. Der Neue hat gleich die zusätzliche Rubrik „Havarie“ eingeführt. Sie will Fehlentwicklungen auf dem Coaching-Markt anprangern.

GSA. Claudia Haider legt Ende des Jahres wie geplant die Geschäftsführung in der German Speakers Association GSA nieder und geht zurück ins Eventmanagement-Geschäft. Die Diplom-Betriebswirtin leitete die GSA seit der Gründung und blickt auf acht Jahre erfolgreiche Aufbauarbeit zurück. Derzeit läuft die Suche nach einem Nachfolger. Der Umzug der Geschäftsstelle in die Münchner Innenstadt ist geplant.

Malik. Die Malik Academy, das Weiterbildungsinstitut von Professor Fredmund Malik, wirbt erneut mit irreführenden und diesmal sogar falschen Aussagen für den „Malik Master of Management“. Denn der wurde von der FIBAA nicht wie suggeriert akkreditiert, sondern lediglich als Weiterbildungskurs (!) zertifiziert und das auch keineswegs – wie behauptet – mit Bestnoten, sondern nur mit insgesamt vier harten Auflagen.

Auch das noch. Franz Koch, ehemaliger Puma-Vorstandschef, zeigte auf seiner Abschiedspressekonferenz der ganzen Welt, was schlechter Stil ist. „Im Sport würde man sagen, das war ein Foul“, jammerte der wenig zupackende Koch über seinen Rauswurf nach nur 18 Monaten im Vorstand. „Koch gefällt sich in dem Mythos, eigentlich keine Chance gehabt zu haben“, spottete das Handelsblatt.

Achtung!
Spitze Zielgruppen!

Der Entscheider-Channel für Mittelstand und KMU.

Zielsichere B2B-Kommunikation an Fach- und Führungskräfte aus den Bereichen Personal, Arbeitsschutz, Sozialwesen, Immobilien, Finance, Steuern, Recht, Controlling, Public Sector, Public Life, Marketing, Vertrieb, Sekretariat und Assistenz.

Mediainformationen unter:
Tel. 0931 2791-770 oder

www.haufe.de/mediacenter

HAUFE.

DURCHBRUCH ERWARTET

Investoren scharf auf E-Learning

Börsenmetaphorik. Der Bulle könnte bald mit seinen Hörnern die Kurse der E-Learning-Anbieter nach oben treiben.

Der britische Finanzanalyst IBIS Capital ist überzeugt davon, dass es ein breites Wachstum des E-Learning-Marktes geben wird. Deshalb seien E-Learning-Anbieter eine lohnende Anlage für Investoren, heißt es in der IBIS-Studie „Global E-Learning Investment Review“ (www.learninglight.com/e-learning-market-research). Die Autoren stellen folgende Thesen auf:

· Lernen wird durch E-Learning hochgradig personalisiert. Die Auswertung von Daten ermöglicht es, interaktive Trainings zu entwickeln, die dann auf Lernmuster und Talente des Lerners maßgeschneidert sind.

· Durch die zunehmende Verbreitung von mobilen Endgeräten und Tablet-PCs werden Lerner zunehmend „anytime, anywhere“ auf Lerninhalte zugreifen können.

· Die Notwendigkeit, Kompetenzen zu verbessern, gesetzliche Vorgaben zu erfüllen und auch noch auf die Kosten zu achten wird dazu führen, dass E-Learning in jedem Unternehmen stattfindet.

· Mit dem zunehmenden E-Learning-Angebot wird die Notwendigkeit für anerkannte Standards immer wichtiger. Akkreditierungen werden zusammengeführt und es wird eine Marktkonzentration geben.

· Das lebenslange Lernen wird Realität. Jeder Einzelne wird ein persönliches Protokoll mit allen Lernerfahrungen seines Lebens erhalten, angefangen vom Studium bis zum Ende des Arbeitslebens.

Die Marktstudie liefert Zahlen zum weltweiten E-Learning-Markt und nimmt auch die Firmenfusionen der letzten zwei Jahre unter die Lupe, die einen Transaktionswert von rund 3,8 Milliarden Dollar erreicht haben sollen. Europa mit seinen über 3.000 E-Learning-Anbietern gilt ebenso als attraktiver Markt für Investoren wie aufstrebende Schwellenländer.

JOHANNES MOSKALIUK

Erster deutscher Coaching-Kurs als „MOOC“ am Start

Der erste „offene“ Online-Kurs, ein sogenannter „Massive Open Online Course“ (MOOC), zum Thema „Coaching und Persönliche Entwicklung“ ist in Kürze im Internet zu finden. In sechs Einheiten geht es um Kommunikation, Ziele, Werte und Kreativität. Alle Kursmaterialien sind kostenlos im Internet zugänglich.

Dahinter steckt der private Bildungsanbieter „Ich-Raum“ GmbH, Neckartailfingen, von Dr. Johannes Moskaliuk. Es gibt keine Präsenzveranstaltungen. Jede Einheit des Online-Kurses besteht aus einem kurzen Video und einem einführenden Text. Außerdem gibt es jeweils weiterführende Leseempfehlungen, Interviews mit Coachs und Experten, Übungen und Aufgaben zum Ausprobieren. Der Kurs beginnt am 22. April 2013. Es gibt auch kostenpflichtige Leistungen, zum Beispiel Kursunterlagen in gedruckter Form per Post oder Zugang zu einer moderierten Lernplattform. Hier begleitet ein Team von Mentoren die Teilnehmenden durch den gesamten Kurs. Dr. Johannes Moskaliuk ist Diplom-Psychologe und arbeitet als Wissenschaftler an der Uni Tübingen.

Das didaktische Konzept ist ein konnektivistisches Modell: Im Vordergrund steht die Vernetzung. Zum einen geht es um die Vernetzung der Teilnehmenden untereinander. So entsteht eine Community von Lernenden, die gemeinsam Neues ausprobiert, Ideen austauscht und neues Wissen entdeckt. Zum anderen passiert eine Vernetzung von bisherigen Erfahrungen mit neuem Wissen. „Es geht darum, gemeinsam zu lernen und voneinander zu profitieren“, so Moskaliuk.

NEUER ENGAGEMENT-INDEX 2012

Immer mehr haben innerlich gekündigt

Die Unternehmensberatung Gallup erstellt jährlich für Deutschland einen „Engagement-Index“. Der Anteil der hoch motivierten Angestellten stagnierte von 2001 bis 2012 bei 15 Prozent. Um acht Punkte auf 61 Prozent geschrumpft ist in diesem Zeitraum die Gruppe der Menschen, die Dienst nach Vorschrift machen, weil sie nur eine geringe emotionale Bindung haben. Etwa im gleichen Umfang (plus neun Punkte auf 24 Prozent) ist die Gruppe jener gewachsen, die innerlich gekündigt hat (immerhin 8,4 Millionen Menschen). Das Unvermögen der Manager, Mitarbeiter mit Respekt und mit Vertrauen zu führen, gilt als einer der Hauptgründe für die zu beobachtende Demotivation.

Besonders missachtet fühlen sich die Älteren. In der Altersgruppe 48 bis 66 Jahre haben 29 Prozent keine gefühlsmäßige Bindung mehr an ihren Arbeitgeber.

NEW CONCEPTS OF LEADERSHIP

Ed Schein kommt nach Zürich

„Dieser Workshop ist auf einen echten Glücksfall zurückzuführen“, freut sich Dr. Gerhard Fatzer, Zürich. „Denn durch Zufall hält sich der weltberühmte Organisationspsychologe Dr. Ed Schein in diesem Jahr wieder in der Schweiz auf.“ Fatzer konnte Schein überzeugen, mit ihm zusammen einen eintägigen Workshop durchzuführen. Als Gründer und unermüdlicher Innovator der Organisations- und Managementpsychologie will Schein Einblicke in die Transformationsprozesse, die er ein Leben lang entwickelt, konzeptionell gedacht und umgesetzt hat, geben. Geplant ist ein Erfahrungsaustausch der Teilnehmer, eine Fallarbeit und Diskussionen unter der Leitung von Ed Schein. Der Workshop findet im Rahmen des zweitägigen „Trias Kongresses 2013“ (www.trias.ch) am 24. Juni 2013 im IBM Zürich Forschungslabor in Zürich-Rüschlikon statt. Er wird in englischer Sprache abgehalten.

Foto: Pichler

Gerhard Fatzer (li.): spontaner Workshop mit Ed Schein, einer Legende der Organisationspsychologie.

AKADEMIE FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE DER WIRTSCHAFT

Gerrit Mauch ist neuer Leiter „Inhouse“

Zu Beginn des Jahres hat Gerrit Mauch seine neue Stelle als Leiter des Inhouse-Operations-Teams der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft in Überlingen am Bodensee angetreten. Mit Gerrit Mauch stößt ein mehrfach ausgezeichneter Trainer zum Team der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft.

Der Diplom-Soziologe kommt von der Bofrost-Akademie, wo er seit 2011 als Leiter für die Weiterbildungsaktivitäten des Unternehmens in Deutschland und Europa zuständig war. Davor arbeitete Mauch zehn Jahre lang für die Hotelgruppe Accor, zuletzt als Head of HR Development. Die Stärke der Akademie sieht Mauch darin, dass sie ein Lösungsanbieter sei, der von Diagnostik bis zur Evaluation alles biete.

Die Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft will demnächst auch neue „Train-the-Trainer“-Seminare mehrmals jährlich abhalten. Zielgruppe sind haupt- und nebenberufliche Trainer, die einzelne Seminare zur zielgerichteten Fortbildung buchen können. Diese Seminare können später zu einem individuellen Zertifikatslehrgang (www.die-akademie.de/seminare/train-the-trainer) kombiniert werden.

Neben Basis-Kompetenzen in der professionellen Gestaltung von Trainings sind Weiterbildungen zu den Themen „Atem- und Sprechtechnik“, „Prozessdynamik“ und „fremdsprachige Trainings“ sowie Veranstaltungen zur Entwicklung von Blended-Learning-Angeboten und optimaler, teilnehmermotivierender Online-Moderation im Angebot.

Foto: Pichler

Gerrit Mauch. Begegnet auf der Learntec 2013.

SKILLSOFT

Mehr Video-Learning

Der E-Learning-Anbieter Skillsoft erweitert sein Angebot um Lernvideos, die auch über Smartphone abrufbar sind. Zum Inhalt haben die drei- bis fünfminütigen Filme (www.skillsoft.de) aktuelle Themen wie Android und iOS, Cloud Computing, Cybersecurity, Virtualisierung, HTML 5, Windows 8 und Microsoft Office-2013-Anwendungen. Forschungen zeigten, dass Videoformate ein schnell wachsendes Segment in der Welt des Lernens seien. Sie ermöglichten es dem Lerner, etwas völlig Unbekanntes innerhalb von fünf Minuten zu verstehen - zum Beispiel zu begreifen, wie Adobe Flash funktioniert.

Foto: Pichler

Skillsoft auf der Learntec. Der Einsatz von Lernvideos wird kontinuierlich ausgebaut.

12. INTERNATIONALE MEDIATIONSTAGE

Mediationspreis für Pricewaterhouse Coopers

Auf den „Internationalen Mediationstagen 2013“ wurden der Unternehmensberatung Pricewaterhouse-Coopers und der Universität Viadrina für ihre „exzellente Studienreihe zum Konfliktmanagement“ der Mediations-Innovationspreis „EhrenWinWinno“ überreicht. Dr. Michael Hammes, der die Studie für Pricewaterhouse Coopers federführend betreute, erläuterte gemeinsam mit Dr. Christian Hochmuth, Viadrina, welche Konsequenzen die Studienergebnisse in der Praxis haben. Der Effekt eines Konfliktmanagements in den Unternehmen könnte zum Beispiel noch stärker sein, wenn die Elemente des Konfliktmanagements kombiniert und systematisch verknüpft würden. Dazu sei eine Gesamtsteuerung des Konfliktmanagements, eine Vernetzung vorhandener und neu zu schaffender Elemente des Konfliktmanagements und ein systematisches Fallmanagement erforderlich. Im Jahr 2014 werden die Internationalen Mediationstage (www.internationale-mediationstage.de) am 21. und 22. Februar stattfinden. Die Tagung wird von der Fördergemeinschaft Mediation DACH e.V. in Kooperation mit nationalen Mediationsvereinigungen in Deutschland, Österreich und der Schweiz veranstaltet. 2013 verzeichnete die Veranstaltung mit insgesamt über 600 verkauften Karten einen neuen Teilnehmerrekord.

BERLINER COACHINGTAG

Eidenschink zu Gast in Berlin

Der Berliner Coachingtag der Artop GmbH (www.berliner-coachingtag.de), der in diesem Jahr am 12. April stattfindet, will das Coaching erwachsener machen. Es werden folgende Keynotes zu hören sein:

· „Was kann Coaching heute für Führung und Organisationen leisten?“ (Dr. Ruth Seliger, Trainconsulting, Wien)

· „Warum Organisationen nichts für Menschen und Menschen nichts für Organisationen sind und Coaching gerade deshalb helfen kann!“ (Klaus Eidenschink, München).

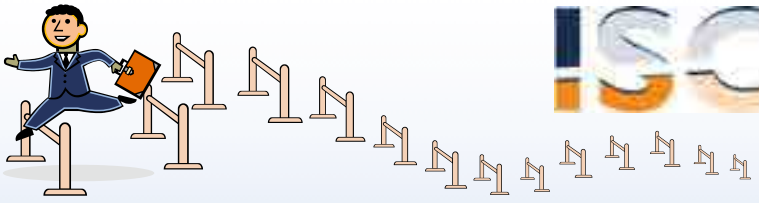
Eidenschink will Fragen beantworten wie: „Was sind die Anforderungen ans Individuum, um in Organisationen zurechtzukommen?“ und: „Was sind die Anforderungen an die Organisation, um mit Menschen gute Ergebnisse zu erzielen und was folgt daraus für Coachs und Coachees?“

AKTUELL: „HONORAR- UND GEHALTSSTUDIE FÜR TRAINER, BERATER, COACHS 2013“

Überraschend geringe Trainerhonorare

Der durchschnittliche Honorarsatz einer deutschen Trainerin liegt derzeit bei 1.065 Euro pro Tag und der eines Trainers bei 1.363 Euro. Der Unterschied ist nicht nachvollziehbar – bis auf das Argument, dass die Männer viel öfter eine Führungspraxis in der Wirtschaft innehatten, bevor sie Trainer wurden. Der Bonner Verlag „Manager Seminare“ rief Deutschlands Weiterbildungsprofessionals im Dezember auf, sich an einer Online-Befragung zu beteiligen. 2.296 folgten dem Aufruf, machten Angaben zu ihrer Einkommenssituation und stürzten die Branche in Verwirrung: Die Zahlen lassen keine Durchschnittsbetrachtung zu, weil eine viel zu breite Honorarspreizung zu beobachten ist. Pauschale Antworten zu den „üblichen“ Honoraren seien praktisch unmöglich, so die Macher der Studie. Es gebe zum Beispiel bei Trainern mit mehr als zehn Jahren Trainingserfahrung sowohl eine große Gruppe, die 600 bis 800 Euro pro Tag verdiene, als auch eine beachtliche Gruppe, die bei 1.000 bis 1.200 Euro liege. Im Durchschnitt bekommt ein Trainer erst mit über 20 Jahren Trainingserfahrung mehr als 1.500 Euro pro Tag.

Die Aufforderung an eine Branche, im Internet einen Fragebogen auszufüllen, führt natürlich nicht zu einer repräsentativen Abbildung der gesamten Branche. Die hohe Beteiligung an dieser Umfrage führt aber zu interessanten Einzelbetrachtungen. So erzielt ein hauptberuflicher Einzelkämpfer einen durchschnittlichen Tagessatz von 1.389 Euro. Ein Freelancer, der identische Seminare für eine Akademie „abarbeitet“, bekommt aber nur 731 Euro.



ISCO AG
Institut für Systemisches Coaching und Organisationsberatung

Systemische Coachingausbildung

Beginn: 16. September 2013 in Berlin Mitte. Die Ausbildung umfasst 7 Moduleinheiten in einem Zeitraum von 12 Monaten. Es sind maximal 16 Teilnehmer zugelassen.

Weitere Informationen unter:
www.isco-ag.de/coachingausbildung oder **www.isco-ag.de/news**

Workshop Programm:

Neue Wege gehen
Wandercoaching
10.-14.09.2013

Persönlichkeitstypen
Sich selbst und andere besser verstehen und führen (MBTI®)
30.08.2013

Professionelle Selbstinzenierung
Auftrittsängste meistern, Präsentationen optimieren

• Scharnhorststraße 28/29 • 10115 Berlin ● Telefon: 030 / 28 39 14 00 • Fax: 030 / 28 39 14 44 • E-Mail: info@isco-ag.de •

„Nur keine Angst vor dem alten Begriff der Muße“

INTERVIEW. Anfang März gründete der ehemalige Prior von Kloster Andechs, Anselm Bilgri, zusammen mit dem systemischen Berater Dr. Nikolaus Birkl und dem ehemaligen Franziskaner Dr. Georg Reider in Gräfelfing bei München die „Akademie der Muße“ (www.akademie-der-musse.de). Im Interview erklärt Bilgri, was hinter der Gründung steckt und was Muße mit Führungskompetenz zu tun hat.

Braucht Deutschland eine Akademie der Muße?

Anselm Bilgri: Akademie heißt ja Lernort. Wir müssen neu lernen, eine Balance von Leben und Arbeit zu finden, um auch wieder Freude an der Arbeit zu haben. Ich habe manchmal das Gefühl, dass durch Überforderung – gleich ob diese jetzt objektiv belegt oder subjektiv empfunden ist – und Zeitdruck den Menschen die Freude am gemeinsamen Tun, an dem gemeinsamen Ziel, das man im Unternehmen hat, verloren geht. Das schlägt auch auf das Privatleben über und führt dazu, dass Menschen immer unzufriedener sind.

Es geht darum, das Innehalten wieder zu lernen?

Bilgri: Wenn es nur Anspannung gibt, dann macht man sich auf Dauer kaputt. Den Begriff der Muße haben wir bewusst gewählt, weil man heute fast schon Angst davor hat zuzugeben, dass man sich Muße gönnen möchte. Keiner traut sich zu sagen: Ich war am Samstag einfach nur zu Hause und habe den Tag vertrödelt. Man muss ja auch am Wochenende immer etwas geplant haben. Es ist aber wichtig, sich immer wieder, auch im Alltag, an Werktagen, Inseln der Muße freizuschaufeln. Also: Absperren (Tür zuschließen), PC runterfahren, Handy ausschalten. Sich vielleicht einfach mal ans Fenster stellen und in die Weite schauen, wenn das möglich ist. Sich ruhig auf einen Stuhl setzen. Auch das ist eine Form der Meditation, indem man nach Möglichkeit an nichts Konkretes denkt und Ruhe im Geist spürt.

Dann ist das zentrale Thema der Akademie in gewisser Weise die „Work-life-balance“?

Bilgri: Ja. Es muss einen guten Ausgleich geben zwischen Arbeit und Muße, damit beides voneinander leben kann. Wenn ich nur faulenze, ist das genauso wenig gut. Der Mensch braucht so etwas wie Leistung, Anspannung und Gefordertsein. Aber es muss in einem Gleichklang sein. Über diesen Gleichklang werden die Menschen auch wieder fitter für die Arbeit.

Was hat Sie mit Ihren Partnern noch inspiriert, die Akademie der Muße zu gründen?

Bilgri: Inspiriert hat uns auch ein Zeitungsbericht über die drei norditalienischen Universitäten Mailand, Padua und Venedig, die zusammen eine „Accademia dell´Ozio“ gegründet haben. Da steckt das lateinische Wort „Otium“ für Muße drin. Auf italienisch heißt „ozio“ faulenzen. Das wäre als Begriff vielleicht nicht so passend gewesen. Dennoch: Es geht auch um den Mut, gelegentlich einfach mal faul zu sein.

Aber Arbeit wird in unserer Gesellschaft hoch bewertet ...

Bilgri: In der Antike war das anders. Wer sich mit Erwerbsarbeit sein Leben verdienen musste, der gehörte zur Unterschicht. Heute haben wir das Gegenteil: Jeder gut verdienende Manager muss noch mehr als die Angestellten zeigen, wie beschäftigt oder überbeschäftigt er ist.

Ordensregeln als Vorbild. Bilgri interpretierte in diesem Buch (Piper Verlag, 2006) Begriffe wie Gehorsam, Verschwiegenheit und Demut – zentrale Tugenden beim Heiligen Benedikt – neu. Mithilfe vieler Beispiele aus der Praxis werden Tugenden des klösterlichen Lebens in die Alltagswelt von modernen Unternehmen übertragen.

Für viele Menschen ist das Beschäftigtsein ein Wert an sich …
Bilgri: Ja, man bezieht dann seinen Selbstwert darüber und trägt das dann auch so vor sich her: Schaut, wie wahnsinnig beschäftigt ich bin.

Und Sie versprechen einen Selbstwert aus dem Nichtstun?
Bilgri: Wenn ich in mir ruhe, wenn ich meinen Selbstwert aus dem beziehe, was ich bin, was in mir ist und wenn ich nicht nur das sehe, was ich habe, dann ist das gesünder. Da trägt die Akademie der Muße ihre Möglichkeiten bei, herauszufinden, was wirklich wichtig für das eigene Leben ist. Es geht darum, dass der Mensch wieder lernt, nach innen zu hören.

Eine Frage zu Ihren Partnern: Wie haben Sie alle zusammengefunden?
Bilgri: Georg Reider ist Südtiroler und in der Zeit, wo ich ihn kennengelernt habe, war er noch Franziskanerpater. Er betreibt ein Meditationszentrum, das bisher in Kaltern angesiedelt war. Dr. Nikolaus Birkl ist Rechtsanwalt, Coach und Organisationsberater. Er praktiziert seit vielen Jahren Zen-Meditation. Die beiden haben sich bei Willigis Jäger kennen gelernt (Red.: Ein Benediktiner und Zen-Meister am Benediktushof in Holzkirchen bei Würzburg). Sie hatten die Idee, ein neues Meditationszentrum in Südtirol zu gründen und sind auf mich zugekommen. Wir haben uns auf ein Programm geeinigt („Tage des Innehaltens"), das wir jetzt schon seit fünf Jahren erfolgreich durchführen. Das Programm ist ein spezielles Angebot für Führungskräfte. Wir wollen aber mit der Akademie der Muße auch darüber hinaus für alle Menschen Angebote machen.

Wie werden Sie die Akademie der Muße organisatorisch realisieren?
Bilgri: Die Akademie ist ein Organisationsbüro mit Sitz in Gräfelfing bei München. Für unsere Veranstaltungen suchen wir uns Tagungshäuser mit spiritueller Ausstrahlung. Der Ort spielt eine wichtige Rolle, um Abstand zum Alltag zu haben.

Wird es auch ganz spezielle Angebote für Unternehmen geben?
Bilgri: Wir haben neben den „Tagen des Innehaltens für Führungskräfte" eine Reihe von Angeboten entwickelt, die sich ganz speziell an Unternehmen richten und gehen gern auch auf deren besondere Wünsche ein. Wir werden sehen, welche Aufgaben an uns herangetragen werden.

Was können Sie den Führungskräften beibringen?
Bilgri: Eines meiner Bücher hat den Titel „Herzensbildung". Bildung ist wesentlich mehr als Informationsanhäufung oder Wissen, das sofort wieder für Beruf oder Karriere verzweckt wird. Ich finde das schrecklich, wenn schon Eltern den Kindergarten danach aussuchen, wie die Angebote dem beruflichen Werdegang des Kindes nutzen können. Es muss auch so etwas →

→ geben wie den Charakter bilden, das Herz, die Dinge, die man nicht messen kann. Und das ist eben so schwierig, weil heute durch unsere Auffassung von Betriebswirtschaft alles gemessen werden können muss. Es gibt aber auch Dinge, bei denen eher die Intuition eine Rolle spielt.

Dann sollte man Bildung überhaupt nicht zweckgebunden sehen?

Bilgri: Es muss auch Bildung ohne Leistungskontrolle geben, Bildung aus Freude am Lernen. Es ist wesentlich, dass man auch Freude daran hat, Leistung zu erbringen, dass man keine Angst davor hat durchzufallen.

So lange die Ökonomie die Leitkultur ist, kann man sich das kaum vorstellen. Was heißt das nun für die Führungsverantwortlichen in den Unternehmen?

Bilgri: Leitkultur heißt natürlich auch, dass eine Führungskraft Vorbild ist – in das Unternehmen hinein und auch in die Gesellschaft. Das wird auch in Zukunft verstärkt von der Gesellschaft gefordert werden. Und da ist es wichtig, dass die Führungskräfte als Vorbilder eine gute Balance von Arbeit und Leben praktizieren können.

Und das in einer Welt, in der es letztlich dann doch überwiegend um Rendite geht?

Bilgri: Es wird uns gar nichts anderes übrig bleiben: Wir werden den Begriff von Wachstum verändern müssen. Der Tag hat nur 24 Stunden und nicht mal die kann man ganz ausnutzen. Irgendwann muss der Mensch schlafen. Die Zeit und die Ressourcen stehen uns nicht unbegrenzt zur Verfügung. Wir werden an Grenzen stoßen.

Wie würden Sie Ihre Führungsethik beschreiben?

Bilgri: Die Führungsethik, die ich propagiere, lautet: „Führen ist Dienen". Und zwar nach der „Goldenen Regel": So wie du willst, dass man mit dir umgeht, so musst du auch mit den anderen umgehen. Das ist der einfachste und in allen Kulturen präsente Grundsatz, der offensichtlich wahnsinnig schwierig zu realisieren ist.

Übersetzt in eine „Management-by-Formel" heißt das?

Bilgri: Ich habe das mal „Management-by-Hinlassen" genannt. Das ist eine Kunst des Delegierens, bei der man Menschen, die etwas gerne machen wollen, weil sie die Kompetenzen haben, mit der nötigen langen Leine an die Arbeit hinlässt. Das heißt dann auch Verantwortung übertragen, Vertrauensvorschuss geben. Das bedeutet für die Führungskraft, sich selber zurücknehmen zu können und nicht zu meinen, nur man selbst sei der Beste.

Die Akademie der Muße und Ihr persönlicher Lebensweg – man könnte sagen, eins ergibt sich aus dem anderen …

Bilgri: Ich versuche, die Erfahrungen aus dem klösterlichen Bereich zu vermitteln, wo ich als Mönch auch gleichzeitig Manager war. Es geht mir darum, Spiritualität und Führung für eine säkulare Wirtschaft, eine Wirtschaft, die nicht religiös geprägt ist, fruchtbar zu machen. Ich möchte darauf hinweisen: Besinne dich auf das Wesentliche und verliere dich nicht im Äußerlichen. Das hilft, seine Aufgaben im Leben gut zu bewältigen.

Und wie kann eine Führungskraft das bei Ihnen Gelernte dann im eigenen Unternehmen umsetzen?

Bilgri: Grundsätzlich ist es wichtig, dass die Belegschaft erfährt, was da gelernt wird. Oft kommt das nicht an. Wenn man erklärt, wo es hingeht und was damit bezweckt wird, dann machen alle eher mit. Dabei ist eine Kommunikation wichtig, die nicht Weisungsübertragung beinhaltet, sondern eine Kommunikation, die informell vermittelt, worum es geht.

Das heißt?

Bilgri: Die erste Schwierigkeit für Führungskräfte ist, genau zu verstehen, dass sie 60 Prozent ihrer Arbeitszeit und –kraft in die Kommunikation mit den ihnen unmittelbar unterstehenden Mitarbeitern investieren müssen. Nur 40 Prozent sind für andere Aufgaben. Ideal wären 80 Prozent Kommunikation. Im Kloster Andechs in meiner Funktion als Wirtschaftsleiter ist mir das am Anfang auch schwergefallen, ich musste es erst lernen. Das Erfolgsgeheimnis war wirklich die intensive Kommunikation mit meinen leitenden Mitarbeitern, von denen ich dann wieder verlangt habe, dass sie das genauso machen.

Führung ist auch in der katholischen Kirche ein großes Thema. Nach Papst Benedikt XVI. wird die Version Papst 3.0 gefordert. Was meinen Sie dazu?

Bilgri: Auch hier gilt: „Führen heißt Dienen". Papst Benedikt XVI. hieß ja mit einem seiner Ehrentitel „Diener Gottes". Dass das zukünftig nicht nur ein schönes, in goldenen Lettern gedrucktes Motto wird, sondern eine Lebenshaltung, das wünsche ich mir – und dass Rom, dass das Papstamt, dass die Kurie sich als Dienstleistungszentrale der Gläubigen empfinden und nicht als herrschende Monarchie. Das wäre der wichtigste Paradigmenwechsel.

Nun hat der Papst durch seinen Rücktritt durchaus ein Zeichen gesetzt …

Bilgri: Es heißt ja, das sei das Modernste, was er in seinen acht Jahren als Papst getan habe. Vielleicht ist es auch das Bleibendste von diesem Pontifikat. Die Aussage: „Jetzt ist es genug, ich schaffe es nicht mehr! Dieser Posten braucht jemanden, der fitter ist als ich", zeugt von großer Einsicht. Je länger man eine Führungsaufgabe innehat, desto eher wird man unsensibel für solche Einsichten. Diese Sensibilität wach und offen zu halten, das ist eine zentrale Aufgabe in unserem Ansatz. Es geht um die Achtsamkeit im Umgang mit Menschen. Wir gehen ja auf Grund der Zahlengetriebenheit oft sehr unachtsam mit Menschen um. Es geht auch darum, Vielfalt zulassen zu können. Man sollte einsehen, dass nicht alle Mitarbeiter in ein Schema passen. Denn nicht die Schematisierung von Menschen trägt zum gemeinsamen Erfolg bei, sondern die Vielfalt.

Interview: Kerstin Richter ●

Vatikan besetzt das Thema „Entschleunigung“

Aktuelles. Der neue Papst habe bei seinem ersten Auftreten vor der Öffentlichkeit die klare Botschaft „Ich unterwerfe mich keiner Hektik“ ausgestrahlt, meint Wolf Achim Wiegand, Auftrittsberater aus Hamburg. Der Papst sei Herr über Zeit und Raum gewesen und habe gezeigt, dass die Kirche eine hohe Kompetenz in Sachen „Entschleunigung“ habe, schreibt Wiegand (www.auftrittsberater.de) in nachfolgender „Auftrittsanalyse“.

Am Anfang war das Warten. Über eine Stunde ließ sich der neue Papst nach dem weißen Rauch Zeit. Dann erst gab Jorge Mario Bergoglio (76) seine Identität und seinen Amtsnamen „Franziskus“ bekannt. Ob absichtlich hinausgezögert oder ritualmäßig bedingt – die drei Mal längere Wartezeit als beim Amtsantritt Benedikt VI. signalisierte: „Ich nehme mir Zeit. Ich unterwerfe mich keiner Hektik. Ich folge uralten Ritualen!“ Weißer Rauch, Glockengeläut von St. Peter, Aufmarschieren der Schweizergarde. Der Papst war Herr über Zeit und Raum. Entschleunigung statt Beschleunigung – geht es so weiter im Vatikan? In unserer hektischen digitalisierten Zeit wäre das ein vorbildliches Kontrastprogramm. Schon Salomo sagte laut Prediger 3, 14-15: „Alles, was Gott tut, geschieht in Ewigkeit“. Oder, etwas weltlicher ausgedrückt: In der Ruhe liegt die Stärke.

Bescheidene Unaufgeregtheit

Die ersten öffentlichen Minuten seines Pontifikats absolvierte das 266. Oberhaupt der katholischen Kirche auf dem Balkon am Petersplatz mit bescheidener Unaufgeregtheit. Keine große Geste. Unverkrampftes Lächeln. Anfangs sogar ein kleiner Witz: „Die Kardinäle haben einen neuen Papst am Ende der Welt gesucht.“ So spricht einer, der sich selbst nicht immer nur ernst nimmt. „Ich bin geerdet, auch wenn viele mich als unfehlbar ansehen“, hieß die Botschaft.

Emotionen schuf der Argentinier mit der Bitte um ein stilles Gebet – für ihn, den mächtigen Pontifex Maximus. Unterstrichen wurde die Demutshaltung durch ein langes Verneigen des mächtigen Papstes vor den Massen. Das berührte die Menschen tief, ebenso sein zugewandter Blick über die regenglitzernde Abendszenerie. Fast wirkte das Oberhaupt von 1,2 Milliarden Katholiken wie zum Anfassen, so, wie bisweilen als Erzbischof von Buenos Aires in der U-Bahn.

Twittern wie Obama

Einen guten Ersteindruck hat der Sohn eines Eisenbahners mit seinem Erstauftritt hingelegt. Ob der bisherige Primas Argentiniens so bleiben kann und darf, das wird man sehen. Viele Erwartungen lasten auf Papst Franziskus. So der Wunsch nach Neuerungen. Dass er dazu bereit sein könnte, signalisierte er gleich nach seiner Wahl: Er ließ das Twitter-Account „@Pontifex“ wieder in Betrieb nehmen und zwitscherte um 20.33 Uhr fast Obama-like „Habemus Papam Franciscum“. Damit begann der Abend. Und er schloss mit den Papst-Worten „Gute Nacht und ruht Euch gut aus“. Entschleunigung statt Beschleunigung – das neue Papst-Programm ...

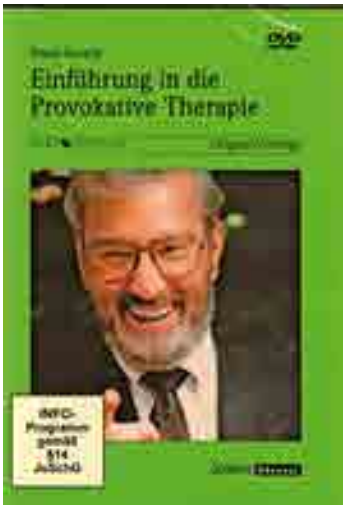
Wolf Achim Wiegand

Foto: Reuters

Am Tag nach seiner Wahl nahm sich der neue Papst Zeit, die Basilica Maria Maggiore zu besuchen, um den Beistand der Muttergottes für seine künftigen Aufgaben zu erflehen.

Der Provokateur ist tot, es lebe die Provokation!

METHODE. Frank Farrelly, amerikanischer Therapeut und Begründer der „provokativen Therapie“, starb am 10. Februar 2013 im Alter von 81 Jahren. Dr. Eleonore Höfner, seine deutsche Statthalterin, erklärt in diesem Fachartikel das Wesen des „Provokativen Stils“, der Klienten humorvoll herausfordert und bei dem der Therapeut oder Coach unter anderem die Rolle eines „Advocatus Diaboli“ spielt.



Frank Farrelly und Eleonore Höfner in München (rechtes Foto) und Farrellys Basis-Workshop aus 2008 als 8-Stunden-DVD zum Sonderpreis bei www.provokativ.com.

Ein Ratsuchender in einem Gesundheitscoaching könnte zum Beispiel sagen: „Ich will abnehmen, aber es passiert einfach, dass ich nachts an den Kühlschrank gehe und mir noch ein oder zwei Bier hole!“ Wenn dann der Coach meint: „Abnehmen schaffen Sie eh nicht, dafür sind Sie einfach zu alt“, dann ist das nicht etwa ein gemeines Beschimpfen oder Verspotten, sondern ein heilsames Provozieren. Wenn der provozierende Coach gut ausgebildet ist und weiß, wie er die Schwächen des Gegenübers karikieren kann, dann hat das durchaus eine durchschlagende Wirkung. In der Regel protestieren die Klienten und beginnen den Coach zu widerlegen, weil sie eben doch noch an sich glauben.

Der hier beschriebene „Provokative Ansatz“ hat sich aus der „Provokativen Therapie“ von Frank Farrelly, einem amerikanischen Therapeuten und Professor für soziale Arbeit und Psychiatrie aus Madison (Wisconsin) entwickelt. Er entdeckte diese Therapieform bereits Anfang der 60er-Jahre als junger Mitarbeiter des berühmten Gesprächstherapeuten Carl Rogers. Die provokativen Interventionen haben von Anfang an zu heftigen Kontroversen geführt, da die Ergebnisse zwar erstaunlich, aber die Methoden sehr ungewöhnlich sind. Manche Menschen waren tief beeindruckt von seinen Erfolgen, aber entsetzt über seine „Unverschämtheiten“ und kamen zu dem Schluss, dass nur Frank Farrelly provokativ arbeiten könne und zwar ausschließlich hinter den dicken Mauern einer psychiatrischen Anstalt. Andere dachten im Gegenteil, dass die Provokative Therapie keine ernsthafte Therapie- und Beratungsform sei, sondern ein nettes Geplänkel, das sich schnell mal nebenbei durch Lesen eines Artikels oder Buches erlernen ließe. Und weil das Provozieren viel Spaß macht und dabei auch viel gelacht wird, hielten manche es auch für eine Art Unterhaltungsprogramm zu Beginn eines Gesprächs, um den Klienten ein bisschen aufzulockern, damit man danach mit der „richtigen Therapie“ beginnen kann. Die Provokative Therapie ist jedoch eine sehr effiziente und mächtige Therapieform. Wie jedes potente Instrument kann man sie konstruktiv nutzen, aber auch missbrauchen – zum Beispiel um unterschwellige Aggressionen gegen nervige Klienten loswerden. Konstruktive provokative Interventionen erfordern vom Anwender eine verantwortliche und äußerst wertschätzende innere Haltung dem Klienten gegenüber und die Fähigkeit, sich in dessen Welt wohlwollend einzufühlen.

Kennzeichen des Provokativen Stils

1. Mit Humor geht es besser

Wie der Name schon sagt, ist die Provokation – die Herausforderung – ein zentrales Element der provokativen Vorgehensweise. Der provokative Berater fordert den Klienten heraus, seine eingefahrenen Denk-, Fühl- und Verhaltensschienen zu verlassen und sich auf neues, ungewohntes Terrain zu wagen. Das funktioniert am besten, wenn man den Klienten dazu bringt, sich und die eigenen Stolpersteine mit Humor zu nehmen. Die humorvolle Relativierung der eigenen Absurditäten entspannt den Klienten und schafft so die Grundlage für Veränderungen. Lachen über sich selbst ist das schwierigste, aber auch zugleich das heilsamste Lachen. Sobald der Klient absurd und lustig findet, wie er sich selbst im Wege steht, ist er befreit. Das öffnet ihm die Tür zu neuem Denken und Verhalten. Es löst starre Fixierungen und Ängste und macht Veränderungen überhaupt erst möglich. Humor ist jedoch viel mehr als Lachen, und manches Lachen hat mit Humor rein gar nichts zu

tun. Ein Lachen, das den anderen bloßstellt, herabsetzt oder verletzt, ist ein Machtinstrument, das vor allem dazu dient, dem Lacher Überlegenheit und Aggressionsabfuhr zu verschaffen. Auf dieser Grundlage werden die provokativen Interventionen bösartig und kontraproduktiv.

Humor war in der Psychotherapie lange verpönt oder galt als unseriös. Durch die Fokussierung auf Schreckensszenarien und Traumen haben heilende Vorgänge wie Humor und Entspannung einen sehr schweren Stand. Erst in den letzten Jahren hat sich die Forschung langsam und zaghaft an die Untersuchung des Humors in der Therapie gewagt, und inzwischen beginnt er sich in der Therapie allmählich zu etablieren. Humor als Kernelement einer Therapie- oder Beratungsform ist aber immer noch sehr ungewöhnlich. Beim Provokativen Stil spielt der Humor eine tragende Rolle, wobei die wertschätzende, wohlwollende Haltung des Beraters die unerlässliche Basis für das Lachen ist. Niemand wird ausgelacht, denn der Berater lacht nicht über, sondern mit dem Klienten über dessen selbst gebrauten, ganz normalen Wahnsinn – und zwar nur über diesen! Es wird nicht ziellos alles auf das Korn genommen, und es gibt viele Glaubenssätze und Werte des Klienten, die nicht zur Disposition stehen. Es steht dem Berater nicht zu, sich über religiöse Überzeugungen, kulturelle Unterschiede und dergleichen lustig zu machen, mögen sie ihm auch noch so absurd erscheinen. Nur die Stolpersteine des Klienten werden karikiert und ad absurdum geführt, nicht der Klient als Ganzes.

2. Karikieren der Wachstumsbremsen

Viele, die Frank Farrelly zum ersten Mal auf Video arbeiten sehen, sind fasziniert von ihm, fühlen sich aber gleichzeitig wie von einem LKW überfahren. Farrelly verletzte in seinen Workshops gerne alle Therapieregeln. Er wagte es, mit den Klienten über ihre Probleme zu lachen, anstatt sie mit mitfühlender Miene zu bemitleiden und zu bemuttern. Er hatte ihnen die schamlosesten Beleidigungen an den Kopf geworfen und sie berichteten in der Rückmelderunde ausnahmslos, dass sie sich noch nie so verstanden gefühlt hätten! Als Kurzform für die provokative Vorgehensweise haben sich die drei Buchstaben „LKW“ eingebürgert. Sie illustrieren die bullige Kraft dieser Methode und stehen gleichzeitig für das „Liebevolle Karikieren der Wachstumsbremsen“ des Klienten. Wachstumsbremsen wie Fixierung, Faulheit und Feigheit hindern einen Menschen daran, seine Möglichkeiten voll auszuschöpfen, denn dafür muss er sich von lieb gewonnenen, aber schädlichen Vorstellungen der eigenen Persönlichkeit verabschieden. Er muss sich anstrengen und Risiken eingehen, denn das Ergebnis veränderten Verhaltens ist ungewiss. Bei therapiefernen Beratungen wie dem Coaching spricht man in der Regel nicht von Symptomen, sondern von unangenehmen Störungen oder unangemessenen Verhaltensweisen. Sie zeigen sich in vielfältigem Gewand - zum Beispiel als starr verteidigte fixe Ideen, als heftig ausgetragene, unversöhnliche Konflikte mit anderen, als Arbeitswut, Entscheidungsunfähigkeit oder auch als Kopfschmerzen, Schlafstörungen oder Burn-out.

Der wichtigste Aspekt beim „LKW“ ist der Begriff „liebevoll“. Das Hauptaugenmerk des provokativen Beraters liegt stets auf vorhandenen Kraftquellen und künftigen Möglichkeiten des Klienten, nicht auf Defiziten und vergangenen Traumen. Es geht dabei um die grundsätzliche Wertschätzung des Klienten sowie den bedingungslosen Glauben an dessen Fähigkeit, sich zu verändern. Diese positive Sichtweise wird beim Provozieren so gut wie nie verbal geäußert, sondern der Berater vertraut →

→ auf die Macht der Körpersprache. Echtes Wohlwollen versteht jeder Mensch ohne Worte.

3. Emotionale Beteiligung erreichen

Die Provokative Therapie wird zur kognitiven Verhaltenstherapie gezählt, aber eigentlich handelt es sich um eine emotionale Verhaltenstherapie, denn der Ansatzpunkt ist die emotionale Energie, die jedes Symptom am Leben erhält. Wenn wir Veränderungen im Denken, Fühlen und Verhalten des Klienten bewirken wollen, müssen wir bei dessen Emotionen ansetzen, nicht bei der Ratio. Nicht was der Klient denkt ist wichtig, sondern welche Gefühle mit seinem Denken verbunden sind. Jede wichtige Entscheidung wird zunächst emotional getroffen. Danach schminken wir eine rationale Begründung darüber, weil wir uns dann sicherer und wohler fühlen. Wenn es dem Berater gelingt, die emotionalen Voraussetzungen zu verändern, wird sich zwingend auch das Denken und Verhalten des Klienten verändern.

Emotionen folgen nicht einem klaren, logischen Ablauf, sie haben ihre eigene Logik. Bei der Suche nach den emotionalen Hindernissen, die sich der Klient selbst in den Weg stellt, stoßen wir immer auf Angst. Angst ist ein starkes Gefühl. Sie hindert den Klienten daran, sein Potenzial zu entfalten und zu nutzen. Angst engt ein, sie ist lähmend und bindet eine Menge emotionaler Energie. Wenn es nun gelingt, die Ängste des Klienten so zu karikieren, zu persiflieren und ad absurdum zu führen, dass der Klient darüber lachen kann, ist der Bann gebrochen, denn Angst und befreites Lachen sind inkompatibel. Damit wird die in den Wachstumsbremsen gespeicherte Energie umgeleitet und steht für neue Aktivitäten zur Verfügung. Die beiden Säulen der provokativen Interventionen sind deshalb der Humor und die Herausforderung.

Werkzeuge des Provokativen Ansatzes

Prinzipiell ist die Grundlage des Provokativen Ansatzes eine geistige Haltung und keine Sammlung von Methoden, die man standardisiert und unverändert nach Bedarf einsetzen kann. Wer die Grundhaltung des Ansatzes und die Funktionsprinzipien der Werkzeuge begreift, kann sie für sich abwandeln und auch neue provokative Interventionen erfinden, die zu seiner eigenen Persönlichkeit passen.

1. Aussagen statt Fragen

Eines der Basiselemente des Provokativen Coachings ist es, den emotionalen Widerstand des Klienten gegen seine Selbstschädigung hervorzurufen. Eine erprobte Möglichkeit, den Widerspruchsgeist zu reizen und den Klienten in Bewegung zu setzen, sind Unterstellungen und Behauptungen, die belegen, warum der Klient sich nicht ändern kann. Aussagen und Unterstellungen mobilisieren den Klienten schneller und tiefgreifender als Fragen, denen er sich viel leichter entziehen kann.

25 Jahre Klienten-Provokation in Deutschland

Rückblick. Dr. Eleonore Höfner lernte Frank Farrelly 1985 auf einem seiner ersten Workshops in Europa kennen. 1988 gründeten beide das D.I.P. Deutsches Institut für Provokative Therapie (www.provokativ.com) und führten bis 2011 gemeinsam Workshops durch.

Im Lauf der Jahre wurde die „Provokative Therapie“ (PT) um den „Provokativen Stil“ (ProSt), die „Provokative Systemarbeit“ (ProSA) und das „provokative Coaching“ erweitert. Farrelly, der „Vater des Humors in der Therapie“, betonte immer wieder, dass die Provokative Therapie auf einem sehr starken, positiven, wohlwollenden Menschenbild stehen müsse. Die Fähigkeiten des Einzelnen und seine Selbstverantwortung müsse den Mittelpunkt bilden. Das Deutsche Institut für Provokative Therapie bietet allen Interessierten für kurze Zeit den DVD-Mitschnitt eines Basisworkshops in Provokativer Therapie aus dem Jahr 2008 mit Farrelly zum Preis von nur zehn Euro an. Die zwei DVDs haben eine Gesamtspieldauer von acht Stunden und 23 Minuten. Sie umfassen insgesamt acht Live-Arbeiten von Farrelly mit anschließender Rückmeldung der Klienten sowie einer Plenumsdiskussion (Simultanübersetzung). Außerdem wurde ein „Provokatives Forum“ (30. Mai bis 1. Juni 2014 in München) mit Vorträgen und Diskussionen zur Farrelly-Methode angekündigt. Experten mit Praxiserfahrung können sich noch als Referenten bewerben.

E. Höfner arbeitet in ihrem Buch „Glauben Sie ja nicht, wer sie sind“ (Carl Auer Verlag) den Provokativen Stil in Fallbeispielen auf.

Dr. Eleonore Höfner, Deutsches Institut für Provokative Therapie, Hofbrunnstr. 76, 81477 München, Tel. 089 798277, www.provokativ.com

2. Dem Klienten mehr recht geben, als ihm lieb ist
Klienten suchen Hilfe, weil sie nicht wissen, wie sie eine Änderung schaffen können und überzeugt sind, dass sie alles versucht haben, bisher leider ohne Erfolg. Der Provokative Berater aktiviert den Widerstand gegen die Hindernisse des Klienten, indem er den inneren, selbstschädigenden Dialog aufspürt, den der Klient mit sich führt, und diesen in überzeichneter Form an das Licht zerrt. Der Berater führt zum Beispiel den Charakter des Klienten, seine ungünstige Vergangenheit, seine schlechte genetische Ausstattung, sein fortgeschrittenes Alter, seine fehlende Intelligenz und Kreativität ins Feld, die schlüssig beweisen, dass eine Änderung nicht (mehr) möglich ist. Er gibt dem Klienten damit mehr recht als diesem lieb ist, und der Klient beginnt sich zu verteidigen und seine Aufmerksamkeit auf die eigenen Stärken zu lenken. Das funktioniert bei Erwachsenen ebenso zuverlässig wie beim Vierjährigen, dem man unterstellt, er sei noch zu klein, um sich seine Jacke anzuziehen.

3. Übertreibungen und Stereotypisierungen
Der emotionale Widerstand des Klienten wird umso kräftiger, je hemmungsloser der Berater übertreibt. Er schreckt dabei auch nicht vor Verallgemeinerungen und Stereotypisierungen zurück („Das ist typisch für Frauen / Männer / Manager …"). Je pauschaler der Berater sich äußert, umso heftiger beginnt der Klient zu differenzieren und zu sortieren.

4. Authentisch in der Grundhaltung, aber inkongruent im Gesagten
Der Berater glaubt die Behauptungen, die er im Brustton der Überzeugung aufstellt, natürlich nicht selbst, aber er nimmt an, dass der Klient sie glaubt oder glauben könnte. Was der Berater sagt und was er denkt ist daher völlig inkongruent. Das ist für gewiefte Berater ein echtes Problem, denn sie denken zwar gelegentlich solche Unverschämtheiten, aber sie sind überzeugt, es sei nicht nur inkongruent, sie auszusprechen, und dabei so zu tun, als glaube man sie, sondern auch unhöflich, unprofessionell und nicht authentisch. Die unerlässliche Wertschätzung des Klienten zeigt sich aber nicht in verbalen Bekundungen, sondern überwiegend nonverbal, und da ist der provokative Berater absolut authentisch. Da man mit nonverbalen Signalen nur sehr schwer oder gar nicht lügen kann, muss das Zutrauen in den Klienten wirklich vorhanden sein. Es lässt sich nicht vorspiegeln. Echte Wertschätzung ist für den Klienten unmissverständlich, sie zeigt sich in lächelnden Augen, sie sind wichtiger als ein lächelnder Mund. Die konstruktive Anwendung provokativer Interventionen verlangt ein hohes Maß an Integrität und Selbstreflexion vom Anwender. Ohne die Wertschätzung und das Zutrauen in den Klienten und dessen Fähigkeiten können die Provokationen bösartig, ätzend und niederschmetternd werden. Der unreflektierte Einsatz von provokativen Werkzeugen führt daher im besten Fall nur zum Gesprächsabbruch, im schlimmsten zur Demotivierung und ernsthaften Verletzung des Klienten.

5. Den Advocatus Diaboli spielen
Der Berater zählt dem Klienten alle Vorteile des selbstschädigenden Verhaltens auf und fügt noch ein paar weitere hinzu, an die der Klient noch gar nicht gedacht hat (sekundärer Nutzen). Er begeistert sich regelrecht für die Symptomatik und spielt den Advocatus Diaboli, indem er heftig zur Beibehaltung der Selbstschädigung rät. Das löst Widerstand und Reaktionen hin zu einer produktiven Veränderung aus.

6. Idiotische Lösungen anbieten
Der Provokative Berater teilt bereitwillig so viele Ratschläge aus, wie der Klient will – oft auch ungefragt und noch mehr als der Klient verlangt. Diese Ratschläge haben nur den Haken, dass sie alle völlig hirnrissig sind. Das zwingt den Klienten dazu, eigene Lösungen zu finden.

7. Neutralität des Beraters unabdingbar
Dem Provokativen Berater ist es prinzipiell gleichgültig, ob sich der Klient ändert oder nicht. Er hat keine eigene Agenda, denn darauf würde der Klient mit Widerstand reagieren. Die provokative Vorgehensweise eignet sich daher nicht zur Manipulation. Chefs, Ehepartner, Eltern, die etwas ganz Bestimmtes bei einem anderen Menschen erreichen wollen, sollten provokative Werkzeuge deshalb nur einsetzen, wenn sie damit leben können, dass sich das Opfer ihrer Provokationen entscheidet, sich nicht zu ändern.

Fazit: Das Ziel der provokativen Interventionen ist nicht eine von Experten gefundene, wasserdichte Problemlösung durchzusetzen, sondern das Auffinden und Beseitigen von Stolpersteinen, die den Klienten daran hindern, seine eigene, auf ihn zugeschnittene Lösung zu finden. Der Provokative Ansatz ist ziel- und lösungsorientiert, aber Ziel und Lösung findet ausschließlich der Klient. Sobald der Klient emotional überzeugt ist, dass die Lösung für ihn passt, hat sie nachhaltig Bestand. Eine selbst gefundene Lösung ist weitaus stabiler als jeder noch so geniale Einfall eines Dritten. Kein Berater kann so genau wissen wie der Klient selbst, was für ihn gut ist. Wenn seine emotionale Beteiligung andere Gewichtungen erfährt, erlebt der Klient sein Problem unter neuem Blickwinkel. Dann werden die Lösungen plötzlich sichtbar und das öffnet Türen, die vorher nicht wahrgenommen werden konnten. Dieser neue Blickwinkel ist nicht das Ergebnis eines rationalen Denkvorganges, sondern einer emotionalen Umorientierung. Jede (Neu-) Entscheidung ist daher nur so tragfähig wie ihre emotionale Untermauerung.
Für Berater ist es gewöhnungsbedürftig, dass die Klienten direkt nach einer Beratung im Stile Farrellys häufig verwirrt sind und nicht sofort wissen, was sie tun sollen. Das ist beabsichtigt, denn um ein starres System wieder beweglich zu machen, muss man es erst durcheinanderbringen. Provokative Interventionen wirken wie eine Depotpille, die ihren Wirkstoff nach und nach ins System abgibt. Manchmal ändert der Klient sein Denken, Fühlen und Verhalten und weiß gar nicht, warum er sich verändert hat. Er findet dann Erklärungen, die mit der Beratung nichts zu tun haben. Das schult die Bescheidenheit des Beraters.

Eleonore Höfner

1988: Wie alles begann

RÜCKBLICK. Am 16. Mai 1988 erblickte die Zeitschrift „weiterbildung“, aus der wir hervorgegangen sind, das Licht der Welt. Ihr Ziel lautete: Verlässliche Informationen zu liefern über den damals immer unübersichtlicher werdenden Markt der beruflichen Weiterbildung. Wir blicken auf vergangene (?) Themen-Highlights zurück. →

Jubiläumsspecial

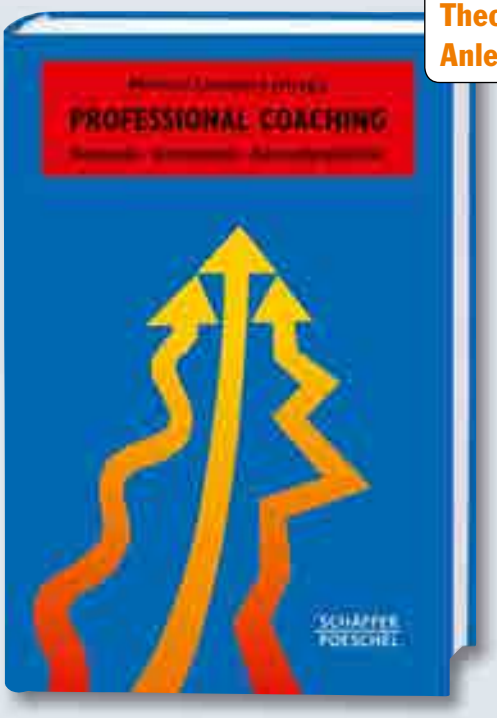
Die erste Ausgabe der Zeitschift „weiterbildung“, die 1991 in „wirtschaft + weiterbildung“ umgetauft wurde.

➜ „Lebenslanges Lernen“ klinge wie „lebenslänglich Lernen“ und das wiederum suggeriere, Lernen sei eine Strafe, so urteilten Anfang 1988 jene Menschen, denen man gesagt hatte, dass demnächst die Zeitschrift „weiterbildung - das Magazin für lebenslanges Lernen“ auf den Markt kommen würde. „Mit diesem Untertitel könne es keinen publizistischen Durchbruch geben“, warnten viele kritische Geister.

Die Diskussion darüber verstummte, als das Bundesverfassungsgericht im März 1988 bekannt gab, dass die Gesetze über den Bildungsurlaub von Hessen und Nordrhein-Westfalen vollständig verfassungskonform seien. Das Gericht begründete sein Urteil mit der Formulierung, dass der technische und soziale Wandel „lebenslanges Lernen“ zur Voraussetzung individueller Selbstbehauptung und gesellschaftlicher Anpassungsfähigkeit mache. Damit war alles klar: Die Herausgeber Eberhard B. Freise, Journalist, und Helmut Jünger, geschäftsführender Gesellschafter des Jünger-Verlags in Offenbach, blieben beim geplanten Titel, dem sie dann noch den Zusatz „Erste Spezialzeitschrift für die gesamte Weiterbildung“ hinzufügten. Die neue, sechsmal jährlich erscheinende Fachzeitschrift kam zum ersten Mal am 16. Mai 1988 an die bundesdeutschen Kioske, umfasste 92 Seiten und kostete neun D-Mark. 1991 wurde der Titel in „wirtschaft + weiterbildung“ umgetauft. Die Zeitschrift wurde an den Max Schimmel Verlag in Würzburg und später an die Haufe Mediengruppe in Freiburg verkauft.

Der Anspruch der neuen „weiterbildung“, ein Publikumsmagazin sein zu wollen, wurde noch über einen längeren Zeitraum heftig in den Leserbriefspalten diskutiert. Die Zeitschrift hatte nämlich nichts Geringeres vor, als alle Partner des damals auf 14 Milliarden D-Mark geschätzten Weiterbildungsmarkts zusammenzuführen. Leserzielgruppen waren

Coaching als Führungskonzept



Theorie, Methoden, Anleitungen

Coaching heute soll pragmatisch und lösungsorientiert sein – hier wird geschildert, was dahinter steckt. Coaching-Experten vermitteln die Grundlagen von Professional Coaching und erläutern die verschiedenen Methoden. Schlüsselkompetenz Coaching? Warum Coaching im Führungsalltag immer wichtiger wird.

- Coaching-Wissen auf den aktuellen Stand bringen
- Mit vielen Tools für den sofortigen Praxiseinsatz

Loebbert (Hrsg.), **Professional Coaching**
Konzepte, Instrumente, Anwendungsfelder
Systemisches Management
2013. 439 S., 56 s/w Abb., 9 Tab. Geb. € 49,95
ISBN 978-3-7910-3217-7 | *eBook* 978-3-7992-6679-6

www.schaeffer-poeschel.de/Systemisches_Management

Fax 08 00 / 7 77 77 70 (gebührenfrei) | www.schaeffer-poeschel.de
www.twitter.com/Schae_Poe | www.facebook.com/schaefferpoeschelverlag
SCHÄFFER POESCHEL

Die zweite Ausgabe: Gesichter sind noch heute das prägende Erkennungszeichen unserer Titel.

deshalb nicht nur die Anbieter von Aus- und Weiterbildung, sondern auch die Nachfrager (Personalentwickler in den Unternehmen). Und Leserzielgruppen waren gleichzeitig auch noch weiterbildungsaffine Fach- und Führungskräfte, denen man damals die Abkürzung „Weizubis“ (Weiterzubildende - analog zu dem Begriff Auszubildende) verpasste. Ihnen unterstellten die Herausgeber, sie würden über die Seminarbesuche (mit) entscheiden. Damals ging man von rund 20.000 Akademien, Trainern und Seminarleitern sowie Coachs als hauptberuflichen Anbietern von beruflicher Weiterbildung aus.

Der Inhalt der Zeitschrift sollte „keine Erbauungslektüre für Fachleute“ und „kein publizistischer Ehrenfriedhof für verdiente Trainer“ sein, sondern ein an Problemlösungen orientierter Journalismus mit Servicecharakter. Einziger Konkurrent im engeren Sinne war damals die Zeitschrift „Congress & Seminar“, die im Verlag Neuer Merkur in München erschien. Im weiteren Sinne gehörte dazu auch die legendäre Zeitschrift „Management Wissen“, Nürnberg, die damals den Versuch startete, Psychologie und Betriebswirtschaft zu verbinden und in ihrer Glanzzeit eine Auflage von 65.000 Exemplaren erreichte.

Die Zeitschrift „weiterbildung“ wollte der Leuchtturm sein, von der aus der „Marktplatz der bundesdeutschen Weiterbildung“ besser zu überblicken sei – und zwar sowohl für die Weiterbildungsprofis als auch für diejenigen, die sich nur um ihre eigene (lebenslange) Weiterbildung kümmerten. Die Herausgeber versprachen, für den Austausch von Erfahrungen und Standpunkten zu sorgen und den Dialog der Weiterbildner mit den „Weizubis“ zu fördern. Den Anspruch, dass man „alle“ mit ein und derselben Zeitschrift glücklich machen wolle, begründeten die Herausgeber damit, dass diese Strategie „kumulative Effekte“ mit sich brin- ➜

TREFFPUNKT WISSEN.
Roadshow 2013

Termine

München | Hilton Munich City
Dienstag, 23. April 2013

Stuttgart | Steigenberger Graf Zeppelin
Donnerstag, 25. April 2013

Wien | Courtyard by Marriott Wien Messe
Mittwoch, 22. Mai 2013

Hamburg | SIDE Hotel
Donnerstag, 30. Mai 2013

Berlin | Berlin Marriott
Donnerstag, 6. Juni 2013

Zürich | Renaissance Zurich Tower Hotel
Dienstag, 18. Juni 2013

Düsseldorf | Hilton Düsseldorf
Donnerstag, 20. Juni 2013

Die Veranstaltungen beginnen jeweils um 12.00 Uhr mit einem gemeinsamen Lunch und enden gegen 14.30 Uhr.

Mitarbeiterbindung: Tipps für Ihr Retention Management

Die Bindung von Fach- und Führungskräften spielt eine entscheidende Rolle für den Erfolg von Unternehmen. Gezieltes Retention Management ermöglicht Ihnen, Ihre Besten langfristig an Ihr Unternehmen zu binden.

Als einer der global führenden eLearning Anbieter verfügt Skillsoft über eine ausgewiesene Erfahrung und Expertise zu diesem Thema. Im Rahmen unserer Roadshow 2013 informieren wir Sie anhand praxisnaher Vorträge über Retention Management und konkrete Maßnahmen, mit denen Sie die Einstellung Ihrer Mitarbeiter positiv beeinflussen und deren Bindung aktiv steuern können.

Jetzt anmelden!
www.skillsoft.de/roadshow

Skillsoft

→ gen werde. Schließlich gebe es auch den Trend, dass die Weiterbildung sich immer mehr an den Arbeitsplatz verlagere und dass dezentral zum Beispiel von den Abteilungsleitern über Seminarbesuche entschieden werde.

In den Leserbriefspalten wurde der Nutzen und der Zielgruppenansatz der neuen Zeitschrift ausführlich diskutiert. Dr. Leopold Stieger von der Gesellschaft für Personalentwicklung in Wien wies darauf hin, dass im verhaltensorientierten Training das Angebot so stark zugenommen habe, dass selbst professionelle Einkäufer vor der Frage stünden, wie sich die Spreu vom Weizen trennen lasse. Eine Zeitschrift, die vor Scharlatanen warne, wäre deshalb doch sehr hilfreich. Ähnlich argumentierte Gerd Pischetsrieder, Verkaufstrainer in Hamburg: Journalisten hätten die Aufgabe, die Tendenz in Richtung Trainingsgurus mit „übersinnlichem Wissen“ zu beenden. Er beklagte eine vielfach herrschende Verschleierung und Unsicherheit auf dem Weiterbildungsmarkt. Der Abstand zwischen den Könnern und den Nicht-Könnern sei nicht trennscharf. Es gebe keine ausreichende Transparenz als Voraussetzung für effektive Personalentwicklungsentscheidungen.

Augen und Ohren müssen im Seminar ernährt werden

Vorbildliche Seminarhotels wurden ausführlich porträtiert. Hier das denkmalgeschützte „Kreative Haus“ in Worpswede, das ein besonders lernförderndes Umfeld bot.

Damals I:
Leserbriefe brachten Lob und Kritik

Dr. Roland Henssler von Wilson Learning in Stuttgart wünschte sich, dass die neue Zeitschrift das Lernen im unternehmerischen Gesamtzusammenhang sehen solle. „Lernen wird das große Thema des nächsten Jahrzehnts sein und jene Unternehmen werden am erfolgreichsten sein, die am besten und schnellsten lernen.“ Dabei dürfe man Seminare aber nicht isoliert betrachten. Das Magazin „weiterbildung“ solle mithelfen, einer ganzheitlichen Lernkultur den Weg zu ebnen, denn: „Seminare, isoliert betrachtet, sind wirkungslos“. Vor 25 Jahren war das eine noch sehr selten geäußerte Einsicht.

Gerhard Meinel von der Akademie für Führungskräfte der Deutschen Bundespost hatte Zweifel, ob die „angestrebte Breitenwirkung“ bei den unterschiedlichen Leserzielgruppen erreichbar sein werde. In eine ähnliche Richtung argumentierte Knut Vollmer vom Bildungswerk der NRW-Wirtschaft, Schwelm, der die Definition der Zielgruppen als problematisch bezeichnete. „Wenn Sie die Zielgruppe zu breit fassen, müssen Sie zwangsläufig so populär werden, dass der wirkliche Fachmann das Interesse verliert. Wenn Sie den möglichen Interessentenkreis zu eng ziehen, kommen Sie zu keiner auskömmlichen Auflagenhöhe.“ Er empfahl trotzdem eine Ausrichtung auf den professionellen Abnehmer, den er aber nicht nur in den Konzernen, sondern vor allem auch im Mittelstand sah.

Michael Sandrock, Führungstrainer aus Freiburg, warnte, die Zeitschrift müsse – egal welche Zielgruppe sie bediene – die Funktion der Ideenvermittlung ernst nehmen und sich jede einseitige und vorschnelle Kritik verkneifen. Erst dann sei sie für alle Beteiligten von hohem Nutzen. Wichtig sei auch, dass es künftig einen Blick über den Tellerrand gebe: „Von der internationalen Szene können wir Deutsche Erhebliches lernen.“ In eine ähnliche Richtung argumentierte Horst Rückle, Böblingen: „Was fehlt, ist eine Zeitschrift für den Bereich, der sich speziell mit der Weiterbildung im praxisorientierten Bereich beschäftigt. Eine Zeitschrift für diesen Bereich hat Chancen, wenn sie an der Praxis orientiert ist und entsprechend umsetzbare Anregungen bietet.“ Erstaunlich ist aus heutiger Sicht, dass damals viele Leserbriefe von Politikern, von Beamten diverser Kultusministerien, von Geschäftsführern von Arbeitgeberverbänden, von Gewerkschaftlern und Leitern von Arbeitsämtern eingingen.

1988 war das Jahr, in dem der amtierende Bundesminister für Bildung und Wissenschaft, Jürgen W. Möllemann (FDP), die „Konzertierte Aktion Weiterbildung“ ins Leben rief und mit staatlichen Initiativen die private Weiterbildungsbranche in Aufregung versetzte. Auf diese „Konzertierte Aktion“ wollten wohl viele Einfluss nehmen. Möllemann selbst gehörte auch zu den Leserbriefschreibern. Er erklärte die Erwachsenenbildung kurzerhand zur „vierten Säule des Bildungssystems“ (nach Schule, Uni und Betrieb) und forderte die Blattmacher von „weiterbildung“ auf, für Markttransparenz und ein weiterbildungsfreundliches Klima in Deutschland zu sorgen. „Eine Nummer kleiner“ ging es wohl nicht.

Heute besteht die primäre Leserzielgruppe von „wirtschaft + weiterbildung“ aus zwei Teilen (Anbieter und Nachfrager). Auf der einen Seite sind das die Akademien, Trainer und Coachs und auf der anderen Seite die Personalentwickler und Weiterbildungsverantwortlichen in →

Rückblick mit Dr. Jörg Schmidt

Antworten zu finden auf pointierte Fragen des Berufslebens ist eine Herausforderung für Esprit und Expertise. Früher waren Fragebögen ein beliebtes Gesellschaftsspiel. Zu unserem 25. Geburtstag haben wir dieses Spiel wieder aufleben lassen – mit **Dr. Jörg Schmidt.**

1. **Welche Veränderung auf dem Trainingsmarkt haben Sie im Laufe der letzten zehn bis zwanzig Jahre am deutlichsten gespürt?**	Mit Blick auf die Entwicklung der Kundenbedarfe sehe ich vor allem drei große Trends: Individualisierung, Komprimierung, Zertifizierung. Die Leistungsprogramme erfolgreicher Akademien spiegeln dies wieder, etwa durch stark gewachsenes Inhouse-Geschäft, effizientere Trainingsformate, die betriebliche Abwesenheit und Transfererfolg optimieren, sowie Qualifizierungen mit „Prüfsiegel“.
2. **Ist der Markt für Training und Coaching wirklich „härter“ geworden?**	Zumindest sind neue Player auf dem Spielfeld. Akademien als angestammte Platzhirsche sehen sich mit neuen Konkurrenten konfrontiert: Hochschulen, Verlage, Consultants und Forschungsinstitute. Der Markt ist bunter geworden. Glücklich, wer wie wir über ein Partnernetz kombinierte Leistungen anbieten kann, etwa Qualifizierungen, die mit Studiengängen verzahnt sind.
3. **An welches Ihrer allerersten Seminare erinnern Sie sich noch besonders gut und warum?**	An einen Teil am Rande eines Managementprogramms, von einem sehr alten Pater gehalten, aber keines der heutigen Klosterseminare. Ohne Methoden, Flipcharts, nicht mal ein Stuhlkreis. Dieser Mann sprach einfach frei und ohne Drehbuch über das Thema „Werte“. Bis heute meine besten zwei Stunden im Rahmen eines Seminars - vor allem wegen der bewegenden Kraft, die die Aussagen des Paters allein durch seine Persönlichkeit erhielten.
4. **Erinnern Sie sich an Themen oder Methoden, die früher sehr modern waren, inzwischen aber out sind?**	Natürlich. Und einige waren sicher auch inflationär und unnütz. Dennoch bin ich ein Verfechter von Themen- und Methodeninnovation. Fortschritt braucht Ideen. Als Akademieleiter sehe ich es als meine Kernaufgabe an, ein Höchstmaß an Wirksamkeit und Transfererfolg zu gewährleisten. Der kluge Umgang mit Neuem trennt die Spreu vom Weizen.
5. **Welche Managementlehre hat Sie im Laufe Ihrer Tätigkeit am meisten beeindruckt und welche Auswirkungen hatte das auf Ihre Trainings?**	Druckers Managementverständnis und seine Ansicht, dass die Grundprinzipien guten Managements zeitlos gelten. Wobei er Veränderungs- und Innovationsmanagement als Kernaufgaben ansieht. Die Persönlichkeit des Managers ist hierbei von zentraler Bedeutung. Unsere Seminare folgen einem persönlichkeitsorientierten Ansatz.
6. **Was werden die großen Herausforderungen der Zukunft für die Trainingsbranche sein?**	Online nutzen wir längst das Wissen der vielen. Lernen vom Wissen anderer etabliert sich in der sogenannten Shareconomy. Die „analoge“ Seminarwelt wird sich dem Prinzip „Lernen vom Praxiswissen anderer“ über entsprechende Formate und Methoden noch sehr viel stärker widmen müssen als bisher.
7. **Lüften Sie bitte das große Rätsel unserer Branche: Wie lernen Erwachsene?**	Auf jeden Fall noch mehr „blended“, lebenslang und – wie gesagt – voneinander. Und im Idealfall noch mit einer großen Restportion an Neugier und spielerischer Offenheit aus ihrer Kindheit.
8. **Beenden Sie bitte diesen Satz: „Im nächsten Leben werde ich ...**	… Leiter einer Managementakademie sein. Aber ausgestattet mit der Fähigkeit (frei nach Reinhard Mai: „Es gibt Tage da wünscht‘ ich, ich wär mein Hund“), mich tageweise in Becky, meine immer sehr entspannte Berner Sennenhündin, zu verwandeln.

Dr. Jörg Schmidt ist als einer der beiden Geschäftsführer der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH zuständig für das „offene“ Seminargeschäft und für Marketing und Vertrieb. Mehr als 700.000 Teilnehmer haben die Akademie für Führungskräfte zu einem der größten und renommiertesten Management-Institute im deutschsprachigen Raum gemacht. 1956 in Bad Harzburg gegründet, begleitet die Akademie seit über 56 Jahren erfolgreich Fach- und Führungskräfte aller Branchen auf ihrem beruflichen und persönlichen Entwicklungsweg.
Mit mehr als 170 praxiserfahrenen Trainern und über 500 bundesweit stattfindenden offenen Seminarterminen aus allen führungsrelevanten Bereichen bietet die Akademie ein vielfältiges Programm wie kaum ein anderes Weiterbildungsinstitut. Als Systemanbieter agiert es für seine Kunden im Bereich der firmeninternen Weiterbildung mit einem Angebot von der fundierten Bildungsbedarfsanalyse über die eingehende Beratung und Planung bis hin zur Unterstützung in strategischen Personalfragen. Mit speziell auf den Bedarf und konkrete Arbeitssituationen angepassten Angeboten, die eine größtmögliche Ziel- und Lösungsorientierung bieten. Die zeitgleiche Qualifizierung mehrer Teilnehmer sichert den Akademie-Kunden Organisations- und Kostenvorteile, aber auch mehr Motivation und Bindung der Teilnehmer ans Unternehmen.

Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH, Seepromenade 19, 88662 Überlingen am Bodensee, Tel. +49 7551 9368-110, jschmidt@die-akademie.de, www.die-akademie.de

→ den Unternehmen. Die weiterbildungsaffinen Führungskräfte in der Wirtschaft bilden unsere Sekundärzielgruppe, die wir zusätzlich zum Beispiel mit Themenspecials und Sonderpublikationen versorgen.

Damals II:
Die Lage der Unternehmen 1988

Ende der 80er Jahre des letzten Jahrhunderts wurde es deutschen Unternehmen immer klarer, dass es keine Garantie gab für eine kontinuierliche wirtschaftliche Aufwärtsentwicklung. Es zeichnete sich am Horizont ab, dass es mit der internationalen Wettbewerbsfähigkeit langsam bergab gehen würde. Salopp gesagt: Die Japaner waren schneller und die Koreaner billiger. Die „normalen" Rationalisierungsanstrengungen in der Produktion brachten im Laufe der Jahre nicht mehr die gewünschten Effekte, sodass der Fokus der Geschäftsleitungen sich weg von der Werkshalle und hin zur gesamten Organisation richtete – die Overheadkosten hatten im Laufe der Zeit deutlich zugenommen, aber auch die Art, wie die Geschäftsprozesse organisiert waren musste überdacht werden. Vielen Unternehmern machte es Sorge, dass sie auf Marktveränderungen viel zu langsam reagierten. Die Veränderungsgeschwindigkeit der eigenen Organisation war ein Kernproblem, das mit auf die Kostendynamik bezogenen Maßnahmen nicht in den Griff zu bekommen war. Damals begann ein verstärktes Experimentieren mit neuen Organisationsarchitekturen.

Viele Unternehmen waren damals immer noch gekennzeichnet durch eine strenge Hierarchie, durch formalisierte Kommunikationswege, die man als bürokratisch bezeichnen könnte und durch eine konsequente Funktionalisierung der Beschäftigten. Im Rahmen einer strengen Arbeitsteilung hatten sie die ihnen gestellten Aufgaben zu erledigen. Die ersten Veränderungsversuche setzten an der Entfremdung und Demotivation der Angestellten sowie an den langwierigen Kommunikations- und Entscheidungsprozessen an. Das Ziel war, die Hierarchie aufzuweichen und die Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse einzubinden. Außerdem sollten Teams und dezentrale Einheiten mehr relevante Entscheidungskompetenzen bekommen. Die stramm vertikale Ausrichtung eines Unternehmens sollte dadurch aufgelockert werden und das Selbstentfaltungspotenzial des Einzelnen wie auch die Leistungsfähigkeit des sozialen Ganzen sollte grundlegend verbessert werden. Zu diesem Verständnis von Organisationsentwicklung gehörte es auch, dass in den Unternehmen verstärkt die Moderationsmethode genutzt wurde, um „Betroffene zu Beteiligten" zu machen. Führungskräfte sollten sozial kompetenter werden, die Kommunikation sollte besser gelingen und eine höhere Produktivität der Teams (durch Gruppenarbeit in der Produktion, abteilungsübergreifende Arbeitsgruppen bei der Entwicklung neuer Produkte) sollte das Unternehmen insgesamt voranbringen.

Jeder Vorgesetzte wird zum Gesprächshelfer

Die Moderationsmethode als fester Bestandteil der Organisationsentwicklung war natürlich Thema im Heft. Metaplaner Ulrich M. Drescher erklärte die „Zirkel-Dramaturgie".

Damals III:
Der Vorgesetzte wird zum Gesprächshelfer

Die Moderationsmethode als Teil der Organisationsentwicklung fand sich auch im ersten Heft der Zeitschrift „weiterbildung" wieder. Mit Ulrich Martin Drescher, einem Moderationstrainer bei Metaplan in Quickborn, wurde darüber diskutiert, wie sinnvoll es sei, die Meister in den Werkshallen zu Moderatoren von „Mitarbeiter-Zirkeln" auszubilden. Die Mitarbeiterzirkel, die jeder Meister zwei oder drei Mal im Jahr mit seinen direkten Mitarbeitern durchzuführen hatte, sollten dazu dienen, im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses praxisnahe Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten und an die Werksleitung weiterzugeben. Da den Meistern unterstellt wurde, dass sie „in Sachen Kommunikation nicht routiniert genug" seien, wurde die Moderationsmethode für sie in „handfeste Regeln" gegossen. Ein enges Korsett sollte den Meistern helfen, Workshop-Ergebnisse zu produzieren. Eine spezielle Zirkeldramaturgie sollte ihnen Sicherheit in der Diskussion mit ihren Mitarbeitern geben.

Einerseits sollte eine kreative Diskussion in Gang kommen, andererseits mussten konkrete Verbesserungsvorschläge zu einem von „oben" vorgegebenen Thema her. Das Vorgehen der Meister wurde als „teil-direktiv" beschrieben. Der Moderationstrainer wurde nicht müde zu betonen, dass Moderation keine Revolution von unten sei, sondern ein Führungsinstrument – insbesondere um Verkrustungen in den Köpfen der Mitarbeiter aufzubrechen und über Produkt- und Verfahrensverbesserungen nachzudenken. Wenn dies gelänge, dann helfe der Moderator, dass sich „Menschen selbst verwirklichten". Moderation sei keine Methode, um →

Rückblick mit Lorenz Forchhammer & Jürgen Hecker

Antworten zu finden auf pointierte Fragen des Berufslebens ist eine Herausforderung für Esprit und Expertise. Früher waren Fragebögen ein beliebtes Gesellschaftsspiel. Zu unserem 25. Geburtstag haben wir dieses Spiel wieder aufleben lassen – mit **Lorenz Forchhammer und Jürgen Hecker.**

1. **Welche Veränderung auf dem Trainingsmarkt haben Sie im Laufe der letzten zehn bis zwanzig Jahre am deutlichsten gespürt?**	Forchhammer: Wir finden, dass die Industrialisierung von Bildungsarbeit zu stark geworden ist und zu immer kürzeren Seminarformen geführt hat. Das funktioniert bei vielen fachlichen Themen, doch in der Persönlichkeitsentwicklung geht die Nachhaltigkeit zugunsten oberflächlicher WOW-Effekte verloren. Doch wo Wissen durch Trainieren ergänzt werden muss, lebt die Kompetenz vom angeleiteten Üben.
2. **Ist der Markt für Training und Coaching wirklich „härter" geworden?**	Hecker: „Härter" würden wir nicht sagen, aber volatiler. Die Konjunkturdellen sind häufiger und heftiger geworden, und wer keine Reserven für nachfrageschwächere Zeiten hat, kann sich kaum im Markt halten.
3. **An welches Ihrer allerersten Seminare erinnern Sie sich noch besonders gut und warum?**	Forchhammer: Ein Präsentationstraining etwa 1980 im Rahmen politischer Erwachsenenbildung. Wir haben damals Übungen und Ansätze aus der Gestalttherapie für Bildungsarbeit angepasst, damit „überzeugend sein" etwas von innen her Leuchtendes werden konnte. Und das leben wir heute noch: Denn Professionalität ohne Persönlichkeit halten wir für eine ziemlich hohle Nummer.
4. **Erinnern Sie sich an Themen oder Methoden, die früher sehr modern waren, inzwischen aber out sind?**	Hecker: NLP war mal die ganz heiße Masche und sollte Trainieren und Verkaufen supereinfach und supererfolgreich machen. Aber ein paar Sprachmuster konnten Erfahrung und Menschenkenntnis natürlich nicht ersetzen. Zur Präzision von Sprache in der professionellen Kommunikation hat NLP aber viel Wertvolles beigetragen.
5. **Welche Managementlehre hat Sie im Laufe Ihrer Tätigkeit am meisten beeindruckt und welche Auswirkungen hatte das auf Ihre Trainings?**	Forchhammer: Das mit dem „Beeindrucken" legt sich im Laufe der Zeit. Doch der Business Model Canvas von Osterwalder und seinen Freunden ist ein geniales Klärungstool, das in einem dialogischen Prozess eine Strategie auf jeder Ebene klären hilft, die Lücken deutlich zeigt und einfach sehr gute Fragen stellt.
6. **Was werden die großen Herausforderungen der Zukunft für die Trainingsbranche sein?**	Hecker: Internationalisierung, Globalisierung, Digitalisierung. Diese drei. Denn fast jedes Unternehmen will Führungsausbildungen mehrsprachig und weltweit kompatibel haben, soweit das in Kulturunterschieden sinnvoll geht. Da ist Fingerspitzengefühl gefragt, aber auch Entschiedenheit. Ebenso wird die Kombination aus Präsenz und virtuellen Treffen der Bildungsarbeit neue Impulse verleihen.
7. **Lüften Sie bitte das große Rätsel unserer Branche: Wie lernen Erwachsene?**	Forchhammer: Da halten wir es ganz mit Gerald Hüther: Menschen können ihr Leben lang alles lernen, was sie mit Begeisterung tun. Dem Raum zu geben, statt es anordnen zu wollen, wäre allererste Führungsaufgabe.
8. **Beenden Sie bitte diesen Satz: „Im nächsten Leben werde ich …**	Hecker: … wohl wieder als Berater und Trainer und Führungskraft meine Beiträge zu lebenswerten und profitablen Arbeitswelten leisten. Forchhammer: … Sternekoch werden. Denn wie das Lehren lebt auch das anspruchsvolle Kochen von Sorgfalt, Inspiration und einem kompromisslosen Blick auf Qualität.

ComTeam-Vorstände (von links): Jürgen Hecker und Lorenz Forchhammer

Lorenz S. Forchhammer und Jürgen Hecker bilden zusammen den Vorstand der ComTeam AG. Das ComTeam ist eine offene Akademie für Führung und Veränderung und ein Consulting-Unternehmen: 22 Partner (und rund 15 Kooperationspartner) sind spezialisiert auf Führung, Coaching, Teamentwicklung, auf Entscheidungs- und Veränderungsprozesse sowie auf die Weiterentwicklung von Unternehmenskultur-Profilen.
Das ComTeam unterstützt Führungskräfte bei der Klärung und Umsetzung ihrer Strategien, Ziele und Aufgaben - mit klarem Blick für die Organisations- und Strukturseite wie auch für Kultur- und Verhaltensaspekte. Das ComTeam ist ein renommierter Ort für die Aus- und Weiterbildung von Führungskräften, ProjektleiterInnen und BeraterInnen – im eigenen Akademie-Hotel am Tegernsee sowie in firmeninternen Programmen.
Ausbildungen:
- FührungsCampus: Ein innovatives 3-plus-7-Tageformat, das Führungskräften alles vermittelt, was sie zum Start brauchen
- Change in Action: Die einzigartig praktische Change Management Ausbildung
- Coaching-Ausbildung: Eine fundierte Business-Coaching-Ausbildung mit starkem Fokus auf Praxiserfahrung und Reflexion der Persönlichkeit
- Kernkompetenzen-Ausbildung: Alles, was Organisations- und PersonalentwicklerInnen methodisch in den ersten Jahren brauchen.

ComTeam AG, Kurstraße 2-8, 83703 Gmund am Tegernsee
Tel. 0049 8022 96660, Internet: http://de.comteamgroup.com/

→ schnelle Entscheidungen herbeizuführen, sondern ein Weg, Entscheidungen vorzubereiten. Als Nachteil der Zirkel wurde erwähnt, dass das Management oft keine Zeit habe, die Verbesserungsvorschläge zu beurteilen und eine Umsetzung anzuordnen. Metaplan feierte im Jahr 2012 seinen 40. Geburtstag. Das war Anlass für die Quickborner, gezielt einige methodische Missverständnisse zu thematisieren. Wichtig sei es demnach, zu beachten, dass die Teilnehmer einer Moderation richtig ausgewählt würden und im Vorfeld die „Themen hinter den Themen" sondiert würden.

1988 neu: Birkenbihl brachte den Deutschen „gehirngerecht" den Nutzen guter Kommunikation (Fragetechnik!) bei.

1988 neu: Erstmals wurde ganz praktisch das kybernetische Denken erläutert und in Beispielen verdeutlicht.

Damals IV:

Frauen fordern Chancengleichheit

Ein wenig ratlos lässt den heutigen Leser der Vorbericht zum vierten Management-Symposium für Frauen in Zürich zurück. Die Veranstaltung wurde damals jährlich von Dr. Monique Siegel durchgeführt. Die Unternehmensberaterin erklärte, dass Ziel ihres Symposiums sei es, Frauen in Führungspositionen zu vernetzen und sie in ihrem „Durchsetzungskampf gegen Männer" zu unterstützen. Gleich zu Beginn des Artikels musste sich Siegel für ihren Kongress rechtfertigen, weil sie gefragt wurde, ob sich für berufstätige Frauen nicht schon längst alles zum Positiven geändert habe. „Keineswegs will ich das Frauenproblem künstlich in den Schlagzeilen halten", erklärte Siegel diplomatisch und schildert dann eindrucksvoll, dass man sich doch wohl erst in der Phase der „Alibi-Frauen" befinde und noch weit davon entfernt sei, von Chancengleichheit reden zu können. Besonders kritisierte Siegel, dass Frauen in Männergremien immer gefragt würden: „Wie denken Sie als Frau darüber?". Das sei eine der seltsamsten Fragen, die gestellt werden könnten. Sie impliziere, dass Frauen grundsätzlich fraulich dächten, nämlich ausschließlich emotional, und das sei ein ganz großer Trugschluss, der die Zusammenarbeit von Mann und Frau belaste. Überraschend ist dann doch, dass Siegel trotz aller Chancenungleichheit davon ausging, dass „Frauen in den 90er Jahren in Scharen in Führungsjobs" kämen. Sie begründete das damit, dass es immer mehr neue, hoch qualifizierte Berufe in der Arbeitswelt gebe und gleichzeitig der Mangel an qualifizierten Führungskräften zunehme. Um einen entsprechenden Job zu finden, müssten sich Frauen aber ständig weiterbilden, mahnte Siegel. Nötig sei außerdem eine flexiblere Arbeitszeit und die Möglichkeit, in einem Home Office zu arbeiten.

Beim Lesen merkt man, wie wenig sich in den letzten 25 Jahren geändert hat. Doch es gibt Hoffnung: In aufgeschlossenen Unternehmen setzt sich die Erkenntnis durch, dass immer mehr Angestellte Rücksicht auf ihre Familie nehmen wollen oder müssen (Kinder, kranke Eltern …). Personaler bemühen sich seit kurzem darum, Modelle für „customized Careers" zu entwickeln. Wer hier die Nase vorn hat, gewinnt an Arbeitgeberattraktivität.

Damals V:

Schaulaufen vor Einkäufern

„Marketing für Trainer" war gleich im ersten Heft ein zentrales Thema. Es wurde ausführlich die „1. Trainer-Messe" angekündigt, die vom 20. bis 24. Juni 1988 im Sheraton Congress Center am Flughafen in Frankfurt am Main stattfinden sollte. Genau 90 Einzeltrainer sollten ein- bis eineinhalbstündige Schnupperseminare vor Personalentwicklern abhalten und so ganz plastisch ihre Fähigkeit unter Beweis stellen, Inhalte zu vermitteln.

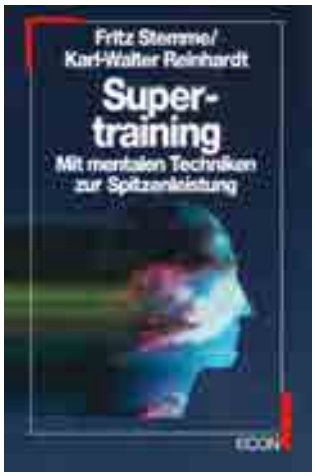
Um das Ganze zu organisieren, gründeten die Initiatoren, Michael John und Michael Sandrock, die Trainer-Messe Gesellschaft mbH. Beide wollten „in die Grauzone des Trainingsmarkts" mehr „Ordnung und Licht bringen". Trainer im Sinne der Veranstalter war der „Einzeltrainer", der sich und seine persönliche Trainingsmethode darstellen sollte. Trainierende Mitarbeiter von Weiterbildungsinstituten und Mitglieder von Trainerteams waren nur zugelassen, wenn sie sich selbst und nicht eine anonyme Methode einbrachten. Die Veranstalter wollten offenbar dem „Solo" unter den Trainern beim Akquirieren helfen und nicht etwa den großen Instituten, die ihre eigenen Akquisitionsinstrumente schon längst entwickelt hatten.

Nicht jeder Trainer, der sich anmeldete, wurde zur Trainer-Messe zugelassen. Ein Messebeirat hatte die Aufgabe, nur qualifizierten Seminarleitern einen Auftritt zu ermöglichen und gleichzeitig darauf zu achten, dass keine unbequemen Querdenker benachteiligt wurden und unterschiedliche Trainerpersönlichkeiten zum Zuge kamen. „Da jedes Thema wie zum Beispiel Verkaufsrhetorik mindestens doppelt besetzt ist", sagte ein Messebeirat, „haben die Personalentwickler sehr gute Vergleichsmöglichkeiten. Sie können direkt Stärken und Schwächen der Trainer ausmachen und feststellen, ob Themen, Methoden und Medien in die eigene Vorstellungswelt passen."

Die Trainer-Messe lief von Montag bis Freitag. An jedem Tag präsentierten sich 18 Trainer, im Wochenverlauf waren es also 90 „Schauläufer". Alle Trainer eines Themenbereichs kamen nacheinander an →

1988 neu: Es wurde die systemische Familientherapie beschrieben (Mailänder Schule) mit Auswirkungen auf die OE.

1988 neu: Verkaufen ist ein Prozess und der muss strategisch angegangen werden (zum Beispiel mit dem „Verkaufstrichter“).



1988 neu: Erstmals seriöses Mentaltraining für Manager (Stressmanagement) versehen mit dem Segen eines Professors.

ADVERTORIAL

3 Fragen an …

Alexandra Jürgens ist Geschäftsführerin der Weiterbildungsakademie der Hochschule Aalen und der Graduate School Ostwürttemberg. Seit vier Jahren können sich Berufstätige neben ihrer Arbeit in Bachelor- und Masterstudiengängen im Präsenzstudium weiterbilden (Auszeichnungen: Initiativpreis Aus- und Weiterbildung der DIHK 2010 und Deutscher Weiterbildungspreis 2011).

1. **Wie würden Sie einem Laien die Weiterbildungsakademie beschreiben?**	Alle Studierenden sind berufstätig und absolvieren ihr Präsenzstudium an Freitagnachmittagen und Samstagen in den Räumen der Hochschule Aalen. Es werden die Bachelor-Studiengänge Allgemeiner Maschinenbau, Mechatronik und Betriebswirtschaftslehre angeboten sowie der Master Maschinenbau und der Master of Business Administration. Zielgruppe der berufsbegleitenden Bachelorstudiengänge sind Studieninteressierte mit der Berechtigung zum Hochschulzugang: (Fach)Abitur, Meisterbrief, Techniker oder Fachwirte, die durch ein Studium den nächsten Schritt in der Karriere anstreben oder sich neu orientieren wollen. Präsenzstudium, regionale Verankerung, kleine Semestergrößen und intensiver Kontakt zu den Studierenden sind die zentralen Faktoren für den Erfolg des Modells.
2. **Welche Entwicklungen im Weiterbildungsbereich begrüßen und nerven Sie am meisten?**	Die Erkenntnis, dass Weiterbildung einen großen Einfluss auf die Mitarbeiterbindung hat, haben inzwischen viele Unternehmen erlangt, denn das Interesse an Angeboten und das Bewusstsein für die Wichtigkeit von berufsbegleitenden Studiengängen und Zertifikatskursen steigen. Schön wäre, wenn sich der Bildungsurlaub in Baden-Württemberg durchsetzen würde und es auch Weiterbildungsstipendien für „ältere“ Studierende geben würde ohne Immatrikulation an der Hochschule.
3. **Über welches Feedback der Studierenden freuen Sie sich am meisten?**	Zufriedene und erfolgreiche Studierende sind unser oberstes Ziel: weiterhin so geringe Abbruchquoten, die aktive Weiterempfehlung durch Studierende und die kleinen Highlights des Alltags, wie zum Beispiel das besondere Lob über die exzellente Vorlesung eines Lehrenden.

Chefs sollten soziale Fähigkeiten „nachlernen“

Interview. Die erste Ausgabe von „weiterbildung“ (1/1988) überraschte mit einem Interview mit dem prominenten Führungstrainer Professor Dr. Rupert Lay („Dialektik für Manager“). Er forderte eine für damalige Verhältnisse umfassende Persönlichkeitsentwicklung von Managern. Ein Auszug.

Die Ausbildung der Manager ist typischerweise rein betriebswirtschaftlich oder fachlich orientiert …

Rupert Lay: Dagegen lässt sich gar nichts sagen – nur sollte man die Grenzen des betriebswirtschaftlichen Denkens für die Praxis der Mitarbeiterführung kennen. Man muss wissen, was man nach einer Ausbildung zum Betriebswirt oder Diplomkaufmann kann und dass man noch nicht alles kann, was man braucht. Und das bedeutet, dass man wesentliche Dinge nachlernen muss.

Nachlernen auf den Gebieten Dialektik und Rhetorik?

Lay: Nicht nur! Jedenfalls scheint es mir wichtig, dass sich mittlere und höhere Führungskräfte nicht nur fachlich weiterbilden, sondern dass sie versuchen, sich in punkto Social Performance zu verbessern.

Was verstehen Sie darunter?

Lay: Darunter versteht man das gesellschaftliche Verhalten, den sinnvollen Umgang mit Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten, aber auch mit politischen, kulturellen, ökonomischen Beziehungen und mit der sozialen Außenwelt.

Durch permanenten Außenkontakt entsteht psychischer Stress. Gibt es dafür eine Gegenstrategie?

Lay: Ich glaube, dass es für die Menschen, die sich ununterbrochen veräußern, wichtig ist, alles das zu üben und sich dort weiterzubilden, wo die personale Interaktion, die persönliche Kontaktaufnahme zwischen ihnen und den Geschäftspartnern verstärkt und die Dominanz einer nur funktionalen Interaktion reduziert werden kann. Für diese extrovertierten Vertreter könnten Mediation und autogenes Training wichtige Schlüsselbegriffe sein.

Inwiefern?

Lay: Es ist wieder notwendig, zu einer aktiven Passivität zu kommen, also einmal Zuschauen zu lernen, Abwarten zu können, Zuhören zu lernen und das Zuhören nicht nur als die Vorbereitung auf die eigene Rede zu verstehen. Es ist gerade typisch, dass der ganze Bereich der aktiven Passivität weitgehend verloren gegangen ist, weil sich die Menschen fast ausschließlich unkontrolliert in Aktivismus verlieren.

Und Mediation kann Abhilfe bringen?

Lay: Ja. Denn es muss festgehalten werden, dass man sich selbst nicht wie einen Strudelteig ausweiten kann. Die Expansion nach außen, die bei vielen Managern zu beobachten ist, muss häufig mit dem Selbstverlust an der Peripherie und dem Ausreißen des Strudelteigs bezahlt werden. Dieses Aufreißen von Löchern in der eigenen Persönlichkeit kann mit meditativen Techniken ausgeglichen werden.

Wie würden Sie als Manager versuchen, Zeit zu gewinnen, damit Sie nicht ausbrennen?

Lay: In den Unternehmen, in denen ich etwas Einfluss habe, versuche ich so weit zu kommen, dass die zum guten Teil überflüssigen routinierten Pflichtsitzungen und Konferenzen reduziert werden, sich dafür aber einmal pro Woche lieber informell zu treffen – bei Saft und Käsehäppchen. Das sollte in jedem Unternehmen möglich sein, dass man sich zusammensetzt und jeder seine Sorgen und Probleme vorbringen kann.

Sie haben also etwas gegen offizielle Meetings?

Lay: Weil alle, die da hinkommen, nichts diskutierend erarbeiten, sondern ohnehin schon wissen, was sie wollen. Solche Fragen sollte man eher im schriftlichen Umlaufverfahren mitteilen und beantworten lassen.

Interview: Erich Dihsmaier ●

Rupert Lay an seinem 80. Geburtstag im Jahr 2009. Krankheitsbedingt hält er keine Seminare mehr ab.

→ die Reihe, damit ein Leistungsvergleich möglich war. Verwandte Themen wurden tageweise abgearbeitet, sodass der gezielt suchende Besucher nur während eines oder einzelner Tage nach Frankfurt zu kommen brauchte. Alle Probetrainings liefen am Vormittag.

Von Dienstag bis Freitag waren die Nachmittage mit Workshops und Diskussionen ausgefüllt, die der Weiterbildung der angereisten Personalentwickler dienten. Die Workshops drehten sich um damals aktuelle Themen wie „Neue Medien im Training: Was nützen Bildschirmtext und Bildplatte?“ oder „Wo sitzen die Partner bei der Förderung von Frauen in und für Führungspositionen?“. Außerdem wurde ein Workshop angeboten, der sich mit den Weiterbildungstrends in den USA und ihrer Bedeutung für deutsche Unternehmen beschäftigte.

Als Ergänzung zum Trainerangebot wurde auch noch eine Fachausstellung mit einschlägigen Trainingsprodukten im Kongress-Foyer veranstaltet. Den Ausstellern wurden tägliche Kontaktchancen zu 500 Weiterbildungsfachleuten versprochen.

Gebucht hatten vor allem die Hersteller von Seminarmöbeln und didaktischem Bedarf. Die Ausstellung gab jedoch auch Trainern und Trainingsinstituten eine „zweite Chance“, die ganze Woche über präsent zu sein. Jeder Trainer, der auf der Trainer-Messe auftreten wollte und akzeptiert wurde, hatte insgesamt 790 D-Mark zu zahlen. Dafür stand ihm sein Präsentationsraum ein bis eineinhalb Stunden lang zur Verfügung - komplett bestückt mit Möbeln und Medien seiner Wahl. Jeder Besucher hatte eine Tagesgebühr von 180 D-Mark und für jeden weiteren Tag eine Gebühr von 40 D-Mark zu zahlen.

Ob die 1. Trainer-Messe tatsächlich ein Erfolg war, konnte nicht mehr in Erfahrung gebracht werden. Eine kurze Notiz in einem späteren Heft sprach von erfolgreichen Einzelveranstaltungen, aber auch von organisatorischen Mängeln. Ein Trainer, der dabei war, sprach von einem hohen Risiko, das man eingehe, wenn man vor Einkäufern und Kollegen seine Seminareinheit vorspiele und sich dann kritischen Fragen stellen müsse.

Einige „Vorturner“ waren wohl in „schlechter Tagesform“ andere hatten Spaß daran, neue NLP-Techniken vorzuführen, konnten dann aber einer anschließenden Methodendiskussion nicht standhalten. Der größte Mangel solch einer Veranstaltung liegt auch heute noch darin, dass die Anbieter nicht automatisch mit jenen potenziellen Interessenten, die ihre Präsentation gut gefunden haben, in Kontakt kommen. Visitenkarten einsammeln und hinterhertelefonieren muss man immer noch selbst. In 25 Jahren hat sich daran nichts geändert: Jeder Trainer muss auch selbst sein erster und bester Verkäufer sein.

Martin Pichler

ADVERTORIAL

3 Fragen an …

Dunja Kollien ist Marketingleiterin bei den Bildungsunternehmen TÜV Nord Akademie und TÜV Nord Bildung. Die beiden Unternehmen verfügen über langjährige Erfahrungen. Im Mittelpunkt steht die Sicherung des Fachkräftenachwuchses durch Berufsvorbereitung, Umschulung und Berufsausbildung sowie die bedarfsgerechte und zukunftsorientierte Kompetenzentwicklung von Fach- und Führungskräften.

1. **Wie würden Sie einem Laien Ihre Arbeit beschreiben?**	Das Wort „Fachkräftemangel“ ist in aller Munde. Bald werden der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens und die persönliche Karriere eines Arbeitnehmers stark von der Ausbildung und permanenten Weiterbildung abhängig sein. Wir qualifizieren Menschen in jeder Lebensphase und unterstützen Unternehmen bei der Weiterentwicklung und Anpassung an sich stetig ändernde Märkte. Unser Erfolgsfaktor ist dabei schnell auf Trends zu reagieren und Seminarthemen anzupassen.
2. **Wann ist ein Trainer ein guter Trainer?**	Ein guter Trainer vermittelt nicht nur Informationen, sondern auch Begeisterung für sein Thema. Ein Vortrag kann fachlich noch so brillant sein – wenn der Zuhörer nicht begeistert wird, nimmt er nichts mit nach Hause. Praxisnähe ist natürlich auch wichtig. Die Teilnehmer müssen das Gehörte und Gelernte direkt in ihrem Unternehmen einsetzen können.
3. **Was ist Ihre größte Aufgabe, die Sie sich für die nächsten 12 Monate vorgenommen haben?**	Ich möchte gern die Synergien der beiden Bildungsunternehmen der TÜV Nord Gruppe stärken. So können wir, TÜV Nord Akademie und TÜV Nord Bildung, unseren Kunden durch ergänzende Angebote und langjährige Erfahrung noch mehr bieten. Wir wollen Seminare mit einem stärkeren Praxisanteil konzipieren. Gerade im technischen Bereich wird das von unseren Teilnehmern sehr positiv bewertet.

Haufe auf der
PERSONAL 2013
Süd: Halle 6, Stand C.14
Nord: Halle H, Stand B.12

Der neue Haufe Zeugnis Manager Premium. Der Durchbruch im Zeugnismanagement!

Hat Sie das Erstellen von Arbeitszeugnissen bisher viel Zeit und Nerven gekostet?
Damit ist jetzt Schluss! Mit dem **Haufe Zeugnis Manager Premium** erstellen Sie Arbeitszeugnisse so schnell und einfach wie nie zuvor. Sie werden den Unterschied lieben – noch nie war es so leicht, professionelle Zeugnisse zu erstellen!

Mehr unter:
www.haufe.de/zeugnismanager

HAUFE.

Rückblick mit Max Meier-Maletz

Antworten zu finden auf pointierte Fragen des Berufslebens ist eine Herausforderung für Esprit und Expertise. Früher waren Fragebögen ein beliebtes Gesellschaftsspiel. Zu unserem 25. Geburtstag haben wir dieses Spiel wieder aufleben lassen – mit **Max Meier-Maletz.**

1. **Welche Veränderung auf dem Trainingsmarkt haben Sie im Laufe der letzten zehn bis zwanzig Jahre am deutlichsten gespürt?**	Honorare sind gesunken, mehr Frauen sind ins Trainingsgeschäft eingestiegen. Frauen haben ein beträchtlich besseres Einfühlungsvermögen und stellen sich deutlicher auf Teilnehmer ein.
2. **Ist der Markt für Training und Coaching wirklich „härter" geworden?**	Der Markt ist gewachsen, aber der Wettbewerb auch. Die Themen haben sich geringfügig geändert. Erfolgskontrolle setzt sich durch.
3. **An welches Ihrer allerersten Seminare erinnern Sie sich noch besonders gut und warum?**	Ein Seminar in Hessen, bei dem ich den kreativen Andreas Bornhäußer traf, der mich anregte, ein Trainings-Lizenz-System aufzubauen.
4. **Erinnern Sie sich an Themen oder Methoden, die früher sehr modern waren, inzwischen aber out sind?**	Transaktions-Analyse, Struktogramm, Ja-Straße, EKS, Kepner-Tregoe… Leider wurde in den vergangenen 20 Jahren das Verkaufstraining vernachlässigt, obwohl die Zahl der Verkäufer sich kaum verringert hat. Hingegen haben sich praxisfremede Psycho-Seminare deutlich vermehrt.
5. **Welche Managementlehre hat Sie im Laufe Ihrer Tätigkeit am meisten beeindruckt und welche Auswirkungen hatte das auf Ihre Trainings?**	Soziale Interaktion (nach Professor Gert Heinz Fischer) als Basis aller Arten von Kommunikation. Die soziale Interaktion wurde tragendes Thema all meiner Seminare, Lizenzprogramme und mediengesteuerten Verkaufstrainings. (Gert H. Fischer veröffentlichte 1981 das Buch: „Verkaufsprozesse mit Interaktion. Vom Monolog zum Dialog.")
6. **Was werden die großen Herausforderungen der Zukunft für die Trainingsbranche sein?**	Die Herausforderung der Zukunft liegt in der Erschließung neuer Themen und Aufgabenbereiche für das Training. Außerdem wird es darauf ankommen, ein System zur Wirkungskontrolle zu entwickeln.
7. **Lüften Sie bitte das große Rätsel unserer Branche: Wie lernen Erwachsene?**	Ich gebe zu bedenken: Training ist nicht nur Lernen, sondern hauptsächlich Üben. Erwachsene lernen wie Kinder und nur bildhafte Rhetorik erleichtert die Aufnahme der Trainingsstoffe!
8. **Beenden Sie bitte diesen Satz: „Im nächsten Leben werde ich …**	Ich hoffe, im nächsten Leben ebenso erfolgreich und glücklich zu sein wie ich es in diesem Leben bin.

Elder Trainsman Max Meier-Maletz (85) gilt als einer der renommiertesten Verkaufstrainer Deutschlands. Er ist Ehrenmitglied und Ehrenrat im BDVT, Verfasser von Trainingsmedien sowie Trainer-Ausbilder in Lizenz. Außerdem ist er Fachbuchautor: „Handbuch Erfolgskontrolle im Training", „Trainer Guide", „Fachhandels-Marketing", „Professionelles Verkaufen im Fachhandel" sowie Mitherausgeber des „Handbuch Verkaufsförderung". Er entwickelte ein mediengesteuertes, branchenspezifisches Gruppentraining, mit dem Tausende von Verkaufskräften des Handels zugleich in ihren Räumen trainiert werden können.
Neben der Ausbildung von Verkaufs- und Führungstrainern beschäftigte sich Max Meier-Maletz mit Nachdruck mit der Entwicklung von Systemen zur Wirkungskontrolle unterschiedlicher Weiterbildungsmaßnahmen.

MM-Institut
An der Reick 13
40670 Meerbusch
Tel. 02159-7011
meier-maletz@t-online.de

Dr. Oliver Tissot,
Business-Comedian

Heftkritik

Mit Führung assoziiert man Stadtrundgänge

Vor ein paar Tagen hat mich der Chefredakteur von w+w angerufen und gefragt, ob ich Lust hätte, eine Glosse zum 25. Jubiläum zu schreiben. Ich wollte nicht, bis man mich zwang – mit Geld! Nun schreibe ich also für das „Magazin für Führung". Mit Führung assoziierte ich bislang ja hauptsächlich Angebote bei Städtetrips. Meist ging es dabei um historische Substanz. „Das passt ja", meinte Chefredakteur Pichler. Alt aussehen kann man auch in der Wirtschaft.

> „Bei ‚Wirtschaft' und ‚Pichler' denkt man nicht unbedingt an High Potentials, sondern eher an Hochprozentiges."

Da war ich zugegebenermaßen irritiert, zumal ich, um ehrlich zu sein, im ersten Moment bei „Wirtschaft" und „Pichler" nicht unbedingt an High Potentials, sondern eher an Hochprozentiges für Stammtischbrüder dachte. Immerhin heißt der Pichler mit Vornamen Martin! Klingt so, als würde er sich bei kontroversen Themen auch schon mal die Hörner blutig stoßen. Oder warum spricht man sonst vom Martinshorn, wenn's brenzlig wird und jemand anrückt?

Meine Neugierde war jedenfalls geweckt und ich habe mir das Heft vorgeknöpft. Was beim Betrachten der Titelseite ins Auge springt, ist das dicke Pluszeichen, das fetter als alle anderen typografischen Elemente zwischen „wirtschaft + weiterbildung" prangt. Warum nimmt man dasselbe Symbol wie die Schweiz und das Rote Kreuz? Irgendwo dazwischen bewegen sich wahrscheinlich die Themen des Magazins: Zwischen Bergen (voller Arbeit) und blutigen Nasen. Es sollte einem immerhin zu denken geben, dass „wirtschaft + weiterbildung" zwar mit „Wir" beginnt, aber mit „Dung" endet. Die Erfahrung haben wohl schon viele gemacht, dass Teamarbeit nach fruchtbarem Wachstum riecht, aber auch die Gefahr birgt, dass Mist dabei rauskommt.

Das Kürzel „wuw", das man für die Internetadresse „wuw-magazin" gewählt hat, klingt fast so, als wäre man auf den Hund gekommen. Wer sonst macht „wuw"? Ich meinte, einen Druckfehler entdeckt zu haben, als ich unten rechts auf dem Titel „HAUFE" las. Fehlt da am Ende nicht ein „N"? Muss es nicht Haufen heißen? Als Empfehlung, das Magazin zu den anderen ungelesenen Heften auf den Stapel hinter den Schreibtisch zu legen?

Es geht übrigens im Heft nicht nur um Führung, es geht auch um Personalentwicklung. Aber kann man Personal überhaupt entwickeln? Kodak, der Pionier des Bilderentwickelns ist pleite gegangen, weil heutzutage alles digital sein muss, also mit Nullen und Einsen darstellbar. Ob es in der Arbeitswelt allerdings wirklich so gut ist, genau zu wissen, mit wie vielen Nullen man es zu tun hat, stand noch nie in „wuw".

Es gibt wohl einen Grund dafür, warum man sowohl für den Zeitschriftentitel als auch die Rubriküberschriften nur Kleinbuchstaben verwendet: Je kleiner man sich selber macht, umso größer fühlt sich das Gegenüber! Ist das alles aber nicht viel zu hart fürs Auge? Nein, keine Sorge! Nach dem „editorial" kommt ja immer erst der „blickfang". Das ist ein Foto, das meistens Anlass zum Schmunzeln gibt. Und geht nicht jeder Arbeitstag genauso los, nämlich mit dem Gedanken, dass das Ganze eh ein Witz ist? Enden tut das Heft immer gleich - nämlich mit Zitaten, die man bei Gelegenheit gerne auch mal selber zum Besten gegeben hätte. War da nicht in der letzten Ausgabe dieser Spruch: „Bestreitet man ein Gespräch ganz allein, langweilt man jemanden."? Gut, ich höre ja schon auf …

Dr. Oliver Tissot ist ein Business-Comedian, der für seinen Wortwitz, treffsichere Pointen und insbesondere für ausgefeilte Wortspiele bekannt geworden ist. Tissot baut in seine Texte kunstvoll Infos über Gastgeber, Gäste, Produkte, Veranstaltungsanlass, Firma oder Location ein.
Dr. Oliver Tissot, Günthersbühler Str. 15, 90491 Nürnberg, Tel. 0911 5980080, www.olivertissot.de

Rückblick mit Andreas Bornhäußer

Antworten zu finden auf pointierte Fragen des Berufslebens ist eine Herausforderung für Esprit und Expertise. Früher waren Fragebögen ein beliebtes Gesellschaftsspiel. Zu unserem 25. Geburtstag haben wir dieses Spiel wieder aufleben lassen – mit **Andreas Bornhäußer.**

1. **Welche Veränderung auf dem Trainingsmarkt haben Sie im Laufe der letzten zehn bis zwanzig Jahre am deutlichsten gespürt?**	Der Beruf des Trainers und Coachs scheint sich zunehmend wachsender Beliebtheit zu erfreuen. Als ich vor 31 Jahren unter den Fittichen von Max Meier-Maletz damit begann, dieser Berufung nachzugehen und das dazu erforderliche Handwerk von der Pike auf zu erlernen, gab es rund 1.500 Anbieter in Deutschland. Heute sind rund 200.000 Dienstleister am Start.
2. **Ist der Markt für Training und Coaching wirklich „härter" geworden?**	Der Markt ist zumindestens für mich nicht härter, sondern nur anders geworden. Hat man früher meist mit qualifizierten Führungskräften und Personalentwicklern inhaltlich getriebene Verhandlungen geführt, sitzen heute oft qualifizierte Einkäufer mit am Tisch. Die Honorar-Diskussion nimmt deutlich mehr Raum ein. Wohl dem, der auf Weiterempfehlung eingeladen wurde und nicht als Akquirierender an Bord ist. Mit einer von anderen Kunden empfohlenen Expertise und einem unter anderem daraus resultierenden Rückgrat lassen sich auch heute noch hohe Honorare erfolgreich vertreten. Gleichwohl möchte ich nicht auf der Seite der Personalverantwortlichen und Personalentwickler sitzen: Bei einer derart gestiegenen Anbieterzahl wird es für sie immer schwieriger, die Spreu vom Weizen zu trennen.
3. **An welches Ihrer ersten Seminare erinnern Sie sich noch besonders gut und warum?**	An mein allererstes Seminar. Ein Verkaufstraining für Frischdienstreisende der Firma Vierlande, einer damals zum Wienerwald gehörenden Unternehmung. 1982 - da war ich ein gerade mal 25 Jahre junges Greenhorn und hatte „mächtig Bammel" davor, von den gestandenen Verkäufern (Durchschnittsalter 40) nach meiner persönlichen Verkaufserfahrung gefragt zu werden. Max Meier-Maletz hat mir mit zwei Sätzen extrem geholfen, diesen Auftrag erstens anzunehmen und zweitens auch durchzuführen. Satz Nr. 1: Jugend ist ein Fehler, der sich täglich bessert. Satz Nr. 2: Erfahrung allein macht noch keinen Verkäufer gut. Aber wie man gut verkauft, erfahren Sie in diesem Seminar.
4. **Erinnern Sie sich an Themen oder Methoden, die früher sehr modern waren, inzwischen aber out sind?**	Bezüglich der Methoden kann ich nach 31 Jahren feststellen, dass einerseits jede ihre Zeit hat und andererseits keine jemals völlig out oder tot ist. In wellenförmigen Bewegungen werden sie oft erst belächelt, dann werden sie bekämpft, schließlich erfahren sie ihren Hype und werden kopiert. Irgendwann verlieren sie dann an Bedeutsamkeit und einige Jahre später tauchen sie plötzlich wieder auf. Ein Beispiel aus der Technik-Ecke: In jüngerer Vergangenheit erlebe ich wieder öfters den Einsatz des Overheadprojektors. Offenbar sind die Menschen powerpointmüde.
5. **Welche Managementlehre hat Sie im Laufe Ihrer Tätigkeit am meisten beeindruckt und welche Auswirkungen hatte das auf Ihre Trainings?**	Es waren und sind eher Persönlichkeiten, die mich im Verlauf meines Lebens und beruflichen Werdens beeindruckt haben, weniger irgendwelche Managementlehren. Meine stärksten inspirativen Quellen waren Max Meier-Maletz mit seiner tiefen Expertise in Sachen Verkauf und Erfolgskontrolle im Verkaufstraining sowie seinem unbändigen Optimismus, Christo Quiske mit seiner Forderung nach selbstverantwortlichen Mitarbeitern, Dr. Bertold Ulsamer, einer der ersten NLP-Trainer in Deutschland und Mihaly Csikszentmihalyi und seine Entdeckung des Flow-Erlebnisses.
6. **Was werden die großen Herausforderungen der Zukunft für die Trainingsbranche sein?**	Die größte Herausforderung der Zukunft wird sein, frühzeitig die Herausforderungen der Zukunft zu erkennen um sich selbst rechtzeitig genug auf sie einstellen und auch die Kunden darauf vorbereiten zu können.

Andreas Bornhäußer ist Geschäftsführer und Gesellschafter der Präsentainment Group GmbH in Berlin. Das Trainings-, Beratungs- und Coaching-Institut begleitet und befähigt Menschen und Unternehmen, sich als Person und als Organisation einzigartig zu positionieren, eine die Positionierung unterstützende Strategie zu entwickeln sowie umzusetzen und im Sinne dieser Strategie überzeugend und gewinnend zu performen. „Charisma for Companies" ist Vision, Mission und das Kundenversprechen der Präsentainment Group gleichermaßen.
Von Bornhäußer wurde das Diagnostikverfahren „S.C.I.L.-Tiefentest" entwickelt, welches das momentane Wahrnehmungs- und Wirkungsrepertoire eines Menschen erfasst und zudem konkrete Anleitungen gibt, dieses individuelle Repertoire zu erweitern.

Präsentainment Group GmbH, Altvaterstr. 3, 14129 Berlin,
Tel. 030 81 300-144, ab@praesentainment.de, www.praesentainment.de, www.scil-strategie.de

Organisationsversteher im „3. Modus“

SERIE „GEBURTSTAGSKINDER“. Wie „wirtschaft + weiterbildung“ wurde auch die systemische Organisationsberatung OSB im Jahr 1988 gegründet. Wir gratulieren und starten mit der OSB an dieser Stelle eine Serie von Porträts von Trainingsinstituten, Akademien und Seminarhotels, die in diesem Jahr 25 werden.

Warum hat Professor Dr. Rudolf Wimmer (67) im Jahr 1988 zusammen mit einem Partner die OSB Wien Consulting GmbH gegründet? Und das, obwohl er schon seit elf Jahren erfolgreich als Einzeltrainer arbeitete? Ganz einfach: Er war davon überzeugt, dem Markt eine neue Dienstleistung bieten zu können, die das Potenzial haben würde, Basis für eine große Beratungsgesellschaft zu werden.

Diese neue Dienstleistung hieß „systemische Organisationsberatung“. Sie zielt darauf ab, das Lösungswissen und das Selbstentwicklungspotenzial einer Organisation zu mobilisieren und dysfunktionale Kommunikations- und Kooperationsmuster zu bearbeiten. Die Beratung ist explizit auf Organisationen ausgerichtet und unterscheidet sich von der systemischen Arbeit mit Teams oder Familien, da dort „nur“ die Interaktion von kleinen Gruppen betrachtet wird, während Organisationen eine Leistung für einen Markt erbringen und dazu eine spezifische Koordination und Kommunikation stattfindet.

Wimmer, der zum Thema Gruppendynamik und Organisationsberatung habilitierte, war 1973 Mitbegründer der österreichischen Gesellschaft für Gruppendynamik und arbeitete für sie als Lehrtrainer. „Es war eine große Illusion“, sagt Wimmer heute, „dass das Verständnis von Gruppen ausreichen würde, Organisationen bewegen zu können“. Es fehlte dazu schlicht ein tieferes Verständnis von Hierarchie und Bürokratie. Auch die traditionelle Organisationsentwicklung griff für Wimmer zu kurz. Sie reichte ihm nicht, um die Eigenlogik einer Organisation zu erklären. Wimmer kam in Kontakt zu den Pionieren der neueren Systemtheorie und widmete sich von nun an dem Zusammenwachsen von traditioneller Organisationsentwicklung

Rudolf Wimmer (Mikrofon) diskutiert Ende 2009 in Berlin auf dem Kongress „X-Organisationen“ mit jungen Systemikern über die Auswirkungen der Wirtschaftskrise auf die Beraterbranche.

Foto: Porath

Zum OSB-Jubiläum: 16 neue Fachaufsätze von prominenten Systemikern.

und neuerer Systemtheorie, zu der zum Beispiel der legendäre Bielefelder Soziologe Niklas Luhmann zu rechnen ist. Als Gruppendynamiker sagte Wimmer noch: „Das Eigentliche ist das, was sich zwischen den Menschen abspielt". Das sei ein fundamentales Miss-verständnis von Organisation gewesen, betont er heute. In Gruppen könnten zum Beispiel Entscheidungen blockiert werden. Organisationen lebten aber davon, dass entschieden werde und dass es Entblockierungsmechanismen gäbe. Hierarchien seien deshalb wichtig. Ihr tieferer Sinn bestehe darin, Entscheidungen herbeizuführen.

Vom Trainer zum Sparringspartner der Vorstände

Kurz nach der Gründung Ende der 80er-Jahre war die OSB von einem Automobilkonzern engagiert worden, um interne Berater zu qualifizieren. Die „Internen" hatten die Aufgabe, den organisationalen Umbauprozess in Richtung Dezentralisierung zu begleiten. Die OSB wirkte an einem großflächigen Change-Prozess mit, der das Ziel hatte, Teilbereiche zu verselbstständigen und die neue Arbeitsform der teilautonomen Arbeitsgruppe einzuführen. Unternehmerische Entscheidungen sollten in kleine Einheiten verlagert und Unternehmen im Unternehmen geschaffen werden. Damals gab es kompetente interne Organisationsentwickler, die auch Zugang zu den Entscheidungsträgern im Vorstandskollegium hatten und in der Lage waren, solch große Projekte voranzutreiben.

Eine beachtliche Leistung der OSB bestand darin, dass die Berater es unter der Leitung von Wimmer im Laufe der Jahre geschafft haben, sich vom Lieferanten der OE-Abteilung zum Sparringspartner auf Vorstandsebene zu entwickeln, ohne sich zum willfährigen Werkzeug des Vorstands zu machen.

„1988 haben wir sehr viel stärker auf die Beteiligung der Beschäftigten, auf diese prozessorientierte Dynamik bei Veränderungsprozessen geachtet", erklärt Wimmer. „Die will ich nicht geringschätzen. In der Zwischenzeit haben wir uns aber sehr viel stärker auch mit den Inhalten des organisationalen Veränderungsprozesses beschäftigt. Was wird umgestaltet und warum?" Und diese Fragen würden nun einmal auf der Geschäftsleitungsebene besprochen. „Die OSB hat da sicherlich eine Vorreiterrolle gespielt, weil wir uns mit den Business-Themen sehr viel intensiver auseinandergesetzt haben als andere. Wir sind heute sehr viel näher am Topmanagement und seinen Entscheidungsherausforderungen dran als früher", so Wimmer. Das sei damals eine wesentliche Neuerung gewesen. „Alle unsere Berater haben ein tief gehendes Verständnis entwickelt für die ökonomischen Herausforderungen der jeweiligen Branche, in der sie arbeiteten, damit sie auch bei fachlichen Fragen als Sparringspartner akzeptiert wurden."

Seinen Beratungsansatz nennt Wimmer heute den „3. Modus". Auf der einen Seite gibt es die Expertenberatung der großen internationalen Unternehmensberatungen und auf der anderen Seite die Nische der Prozessberatung mit ihrem klassischen Ansatz der Organisationsentwicklung, der sich um das soziale Miteinander kümmert.

Der „3. Modus" ist laut OSB jenseits dieser Beratungsansätze angesiedelt. Ein einziger Berater stärkt das Unternehmen, damit es auf der Sachebene eine Lösung finden kann und steht dabei als inhaltlicher Diskussionspartner zur Verfügung, und gleichzeitig sorgt er dafür, dass die Sozialdimension bearbeitet und der Zeithorizont beachtet wird.

Ärgert es Wimmer, dass seine systemische Beraterkonkurrenz die „Komplementärberatung" erfunden hat? „Das, was wir unter dem Begriff des 3. Modus der Beratung praktizieren, ist viel nachhaltiger als diese Komplementär-Geschichte", meint →

artop
INSTITUT AN DER HUMBOLDT-UNIVERSITÄT BERLIN

Ragna Runkel - Beraterin und Ausbilderin bei artop

Ausbildungen

Organisationsberater/in
Systemische Beratung
Start: 25.4.2013 (2. Curriculum)

Coach
Systemisches Coaching
Start: 21.11.2013 (19. Curriculum)

Trainer/in
Kommunikations- und Verhaltenstraining
Start: 29.6.2013 (21. Curriculum)

Mediator/in
Systemische Mediation in Organisationen
Start: 22.11.2013 (7. Curriculum)

Weitere Angebote

Innovationspromotor/in
Innovationen fördern und begleiten
Start: 26.8.2013

Projektmanager/in
Psychologisch fundiertes Management
Start: 29.11.2013

Systemisch managen - Systemisch führen
Programm für Führungskräfte
Start: 7.11.2013

Personalauswahl
Qualifizierung für die DIN 3340
Start: 6.9.2013

Das gesamte Angebot der artop-Akademie finden Sie unter:

www.artop.de

artop GmbH - Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin
Ausbildung - Beratung - Forschung
030 44 012 99-0
akademie@artop.de

„Führung muss stören!“

Organisationsentwicklung. „Führung muss ein Unternehmen mit Entwicklungsimpulsen versorgen, um es fit zu halten“, war vor etwa fünf Jahren eine bekannte Forderung von Rudi Wimmer, die auch in „wirtschaft + weiterbildung“ (3/2010) ausführlich besprochen wurde. Eine kurze Zusammenfassung seiner Thesen zeigt, was die Systemtheorie den Praktikern zu sagen hat.

Foto: Porath

Rudolf Wimmer (li.) mit seinen Systemikerkollegen Fritz B. Simon (Mitte) und Dirk Baecker.

Systemische Organisationsentwickler sehen die Tendenz, dass sich Unternehmen im Laufe der Zeit immer mehr mit sich selbst beschäftigen. Die obersten Führungsebenen müssen dem gezielt entgegenwirken, indem sie die Organisation „zwingen“, sich mehr mit den Kunden und der sonstigen Umwelt auseinanderzusetzen. Chefs müssen steuern und dürfen nicht im Tagesgeschäft versinken. Sie sollten laut Wimmer:

… von der Zukunft her führen

Organisationen neigen dazu, sich mit ihren Aktivitäten an den Problemen der Vergangenheit zu orientieren. Die Führung eines Unternehmens hat die Aufgabe, diese Vergangenheitsorientierung zu stören – und zwar durch eine periodische Erneuerung des eigenen Existenzgrunds. Geführt wird von einer wünschenswerten Zukunft her.

… Kundenorientierung einfordern

Organisationen dürfen nicht sich selbst überlassen werden, denn dann neigen sie dazu, sich mit sich selbst zu beschäftigen. Die Führung stört diese Neigung zur Binnenorientierung, indem sie dazu zwingt, die Herausforderungen des Marktes rechtzeitig zu erkennen.

… auf sparsamen Umgang mit Ressourcen achten

Organisationen neigen dazu, einen ständigen Mehrbedarf an Ressourcen für die zu bewältigenden Aufgaben zu generieren – auch wenn die Aufgaben gar nicht umfangreicher werden. Organisationsforscher behaupten, es gebe eine eingebaute Tendenz zur Verschwendung. Organisationen haben demnach keinen automatischen Schutz vor Vergeudung. Die Führung einer Organisation hat die Aufgabe, durch ein gezieltes Ressourcen-Management zu stören. Es bedarf einer ständigen Beobachtung aller Leistungsprozesse durch die Kontrolle von Aufwand und Ertrag.

… Organisation infrage stellen

Eine Organisation muss mit den Überraschungen fertig werden, die der Markt bereithält. Ziel von Führung muss es sein, die Lernfähigkeit einer Organisation zu erhöhen – und zwar durch wirksame Organisationsentwicklungsmaßnahmen. Die Führung stört, indem sie dazu zwingt, die aktuelle Verfassung der Organisation immer wieder auf den Prüfstand zu stellen und nach möglicherweise geeigneteren Organisationsformen zu suchen.

… Personalmanagement wichtig nehmen

Die Führung muss darauf achten, dass die aktuelle Personalsituation optimal ist – dass die richtigen Leute an Bord sind und ihr Leistungspotenzial entfalten können. Außerdem sollte gewährleistet sein, dass alle Mitarbeiter sich mit einer sich verändernden Welt mitentwickeln können. Leider hat eine Organisation die Tendenz, so zu tun, als hätte sie (gerade wenn es im Gebälk knirscht) unbegrenzten Zugriff auf die Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter, wobei die persönliche Weiterbildung allerdings ganz dem Einzelnen überlassen bleibt. Führung stört diese Tendenz durch eine sorgfältige Achtsamkeit auf die Passung von organisationsbedingten Anforderungen und persönlichen Leistungspotenzialen. Benötigt wird ein gutes Personalmanagement auf allen Ebenen.

… Selbstbeobachtung organisieren

Führung legt allgemein akzeptierte Beobachtungspunkte fest (hinterlegt durch Kennziffern), um Abweichungen von der geplanten Entwicklung frühzeitig feststellen zu können. Daraus resultieren dann angemessene Korrekturmaßnahmen. In diesem Sinne installiert die Führung einen funktionstüchtigen kybernetischen Regelkreis mit dem Ziel, die eigene Steuerungsfähigkeit aufrechtzuerhalten.

→ der Professor und nennt die Komplementärberatung ein „vorübergehendes Strohfeuer“. Wimmer: „Da wurde versucht, die OE-Beratung mit der traditionellen Unternehmensberatung zu verheiraten. Der Begriff Komplementärberatung war als Begriff eine Zeit lang durchaus attraktiv. Heute hat er seine Konturen verloren, weil diese Form der Kombination von unterschiedlichen Beratertypen (Fachberater und Prozessberater in einem Team) in der Praxis ja nicht wirklich stattfindet.“

Wenn die OSB heute im Vergleich zum Jahr 1988 für einen großen Konzern arbeitet, ist einiges anders. Es gebe kaum noch Unternehmen, die viel Geld und Zeit für Veränderungsprozesse aufwendeten. Heute müsse man die Organisationsarchitekturen auch nicht mehr radikal umbauen wie vor 25 Jahren, denn eine kontinuierliche Anpassung der Organisation an Marktveränderungen sei zur Routine geworden, schildert Wimmer den Unterschied. Heute bestehe die Schwierigkeit darin, dass die Organisationen ein Stück „verdorben“ seien, weil Change-Prozesse in der Vergangenheit überhandgenommen hätten und die Angestellten mit einem abwartenden Beharrungsvermögen auf neue Initiativen reagierten. „Man glaubt, den nächsten Vorstandswechsel abwarten zu können, der dann ohnehin wieder ein ganz anderes Veränderungsprogramm mit sich bringt.“

Globalisierung fordert heraus

Eine große beraterische Herausforderung sieht Wimmer in der Globalisierung. Viele Konzerne seien mit unterschiedlichen Abteilungen über die ganze Welt verstreut. Das mache es zwingend erforderlich, eine neue Struktur zu finden und alle Teile zu einem einheitlichen Unternehmen zu bündeln und weltweit ein gemeinsames Führungsverständnis zu etablieren. Die Internationalisierung erzwinge deutlich radikalere Change-Konzepte, als jene, die früher zum Einsatz kamen. Rationalisierungsmaßnahmen seien im Gegensatz dazu einfach gewesen.

Eine neue Managementmode, die sich zum Beispiel gezielt der Internationalisierung annähme, sei aber nicht zu erwarten. „In den letzten Jahren sind gerade die Manager sehr viel sensibler dafür geworden, das sich Probleme nicht einfach durch nur eine Initiative aus der Welt schaffen lassen.“ Vorstände seien heute sehr viel eher geneigt, auf evolutionäre Veränderungsprozesse zu setzen als auf schnelle „Erfolgsrezepte“, ist sich Wimmer sicher, dessen Beratung jetzt OSB International Consulting AG heißt und in Berlin sitzt (mit Niederlassungen in Wien, Hamburg, Berlin, Tübingen) und die mit 30 „festen“ Beratern und einem Jahresumsatz 2012 von rund 10 Millionen Euro (2011: 8 Millionen Euro) inzwischen wohl der Marktführer in Sachen systemischer Organisationsberatung ist.

Martin Pichler

Als Motivationstrainer die Weiterbildung aufmischten

GURUS & SCHARLATANE. Ende der 80er und im Laufe der 90er Jahre verunsicherten dubiose Persönlichkeits- und Motivationstrainer die Weiterbildungsbranche. Die selbsternannten Gurus ließen ihre Teilnehmer über glühende Kohlen laufen und versprachen, jeder könne schlagartig erfolgreich werden. Diese Zeitschrift kann für sich in Anspruch nehmen, vor den modernen Rattenfängern von Anfang an unbeirrt gewarnt zu haben.

„Durchbruch zum finanziellen Erfolg – das erfolgreichste Geldseminar Europas jetzt völlig neu mit Bodo Schäfer, Jürgen Höller und Bernd Reintgen“, prangt es in großen Lettern auf der Website von Bodo Schäfer. Das Seminar findet zwar erst im Mai 2014 statt, aber weil es „garantiert sehr schnell ausgebucht“ sein wird, soll man sich sofort registrieren. Ausgebucht soll es deshalb so schnell sein, weil Schäfer das Seminar zusammen mit Jürgen Höller durchführt.

Kollektiver Größenwahn

„Jürgen Höller ist inhaltlich und rhetorisch der beste Trainer für Erfolgsfragen und auch der Beste darin, ein Seminar schnell auszuverkaufen“, schreibt Schäfer weiter. Es hat sich also nichts geändert am Größenwahn der beiden. Ende der 90er Jahre gehörten Bodo Schäfer und Jürgen Höller zu den Großen im wundersamen Zirkus der Motivationsgurus. Schäfer versprach jedem, in sieben Jahren zum Millionär zu werden. Für Höller war „alles möglich“. Beide füllten große Hallen und begeisterten die Massen mit ihren abstrusen Versprechen. Während Schäfer eher den smarten Finanzguru gab, hopste Höller zu Discomusik und Lightshow auf der Bühne herum und schürte mit Lust den kollektiven Größenwahn.

Lange ging das nicht gut. 1998 gründete Schäfer seine Firma Schäfer Finanz Coaching in Bergisch Gladbach. Nicht einmal zwei Jahre später war sie schon wieder pleite. Schäfer hatte das angewandt, was er auch in seinen Seminaren predigte: Entschuldung durch Konkurs. Kurz darauf gründete der angebliche Multimillionär seine neue Firma „fin.wis“. Das stand für Financial Wisdom – finanzielle Weisheit. 2001 tauchte er dann im Programm von Jürgen Höllers Firma Inline AG auf, die damals zum „weltweit größten Konzern im Bereich Weiterbildung“ werden sollte. Doch auch daraus wurde nichts. 2001 musste die Inline AG Konkurs anmelden. 2003 wurde Höller unter ande-

Foto: Ann Summa / Time & Life / Getty Images

Fotos: Pichler

Moneycoach Bodo Schäfer (li.) und Jürgen Höller (re. Mitte), der gerade zwei Frauen animiert, eine Eisenstange nur mit der Kraft ihrer Kehlen durchzubiegen – eine Methapher für „grenzenlosen Erfolg".

Anthony Robbins, US-Motivations-Guru mit einem Hang zum „Feuerlauf" war Vorbild für Ratelband und Höller. Auf diesem Foto ließ er sich 1991 mit einigen Erfolgsinsignien vom Magazin „Time Life" fotografieren.

rem wegen Meineid, Steuerhinterziehung und Insolvenzverschleppung zu drei Jahren Haft verurteilt und landete im Knast. Im Mai 2004 kam er wegen guter Führung frei und bemüht sich seitdem um ein Comeback – zusammen mit dem Money-Münchhausen Bodo Schäfer.

Neben Höller und Schäfer gab es in den 90er Jahren eine ganze Riege selbst ernannter Erfolgstrainer. Zu den bekanntesten Propheten des Positivdenkens gehörten damals der Holländer Emile Ratelband, der Ex-Handballer Jörg Löhr, der Microchip-Verkäufer Erich Leujeune und der Arzt Ulrich Strunz. Löhr entfachte das „Feuer der Begeisterung", Strunz versprach die ewige Jugend und Erich Lejeune behauptete: „Es gibt keine stärkere Kraft als das positive Denken". Der gelernte Bäcker Ratelband gilt als Erfinder des „Tschakka"-Schreies, der längst zum Synonym für alle bunten Motivationsshows geworden ist. Berühmt wurde er vor allem wegen seines Wanderzoos. Seminarbesuchern mit Angst vor Schlangen legte Ratelband auf der Bühne eine Boa um den Hals, um sie von ihren Ängsten zu befreien, und bei RTL 2 durfte er 1998 sogar Menschen mit massiven Ängsten mit seinen flotten Sprüchen „behandeln", bis sein unverantwortliches Treiben gestoppt wurde.

Buchverlage verdienten mit

Die abstrusen Erfolgsversprechen und grellen Motivationsshows waren natürlich auch ein gefundenes Fressen für die Medien. Vor allem das Fernsehen ergötzte sich an den Bildern von hüpfenden und kreischenden Fans beim Polonaise-Tanzen. Selbst seriöse Blätter wie die FAZ oder die Süddeutsche Zeitung feierten die neuen Helden. Und Buchverlage wie Campus, FAZ-Verlag und Droemer-Knaur drängten sich darum, am Motivations-Hype zu kassieren. Selbst die Pleite ihrer Stars hielt sie nicht davon ab, weitere Bücher der selbst ernannten Erfolgstrainer zu veröffentlichen. Auch Promis und Politiker ließen sich gern einspannen. So findet man auf der Referenzliste von Jürgen Höller noch heute Rita Süssmuth, Lothar Späth, Hans-Olaf Henkel und Samy Molcho sowie Wladimir Klitschko und ZDF-Moderator Markus Lanz.

Der Motivationszirkus funktionierte natürlich nur, weil auch die Unternehmen mitspielten. Auf der Website von Ratelbands „Ratelband Research Institute" prangen noch immer Firmenlogos von Apple, Bauknecht, Deutscher Bank, IBM, McDonalds und Siemens. Und glaubt man seiner holländischen Website, verkündet der gelernte Bäcker seine Weisheiten sogar an der Nyenrode Business School und hielt dort im Dezember 2012 ein Seminar zu dem Thema „Teambildung".

Erich Lejeune, der sich noch immer Meister der Motivation nennt, machte es noch geschickter. Er wurde 2010 sogar zum Ehrendoktor Dr. phil. h.c. der Hochschule für Philosophie der Jesuiten in München ernannt und stiftete einen Lehrstuhl für Philosophie und Motivation. Pecunia non olet („Geld stinkt nicht") haben sich die Jesuiten-Professoren wohl gedacht und treten auch brav in seinen Talkshows auf, die regelmäßig bei „münchen.tv" über →

→ den Bildschirm flimmern. Und seine Lejeune Academy bietet „basierend auf den Erfahrungen von Dr. phil. h.c. Erich Lejeune“ heute „eine menschenzentrierte Beratung“ an. Auch Jörg Löhr positioniert sich mit einer beeindruckenden Referenzliste wie zum Beispiel: „IBM, Oracle, SAP, Porsche, Deutsche Telekom, PriceWaterhouseCoopers, KPMG, GlaxoSmithKline, ADAC, BASF, Siemens, L'Oréal, BMW“. Laut Eigenwerbung zählt er „seit Jahren zu den angesehensten und kompetentesten Management- und Persönlichkeitstrainern im deutschsprachigen Raum. SAT 1 beurteilt: „Jörg Löhr ist Europas Persönlichkeitstrainer Nr. 1“.

MBA in nur einem Tag?

Die ZEIT beschreibe ihn als „einen der erfolgreichsten Erfolgs- und Motivationstrainer der Welt“, heißt es auf der Website von Löhr. Sein neuester Coup ist der „MBA in one day“ im passenden Umfeld des Stage-Palladium-Theaters in Stuttgart-Möhringen. Die Versprechen sind absurd wie eh und je: „Geballtes Managementwissen der größten Managementvordenker an nur einem Tag, acht Meter Managementliteratur in weniger als acht Stunden“. Angeblich 800 Teilnehmer waren 2012 dabei. Es gibt eben immer noch genug Menschen, die glauben, eine nette Show ersetze den mühsamen Erwerb von Kompetenzen. Und es gibt immer noch genug Unternehmen, die lieber Geld für eine bunte Motivationsshow ausgeben als für fundierte Weiterbildung. Das gilt vor allem für Strukturvertriebe. Ein schockierendes Beispiel lieferte die Firma MEG von Mehmet Göker, dessen Verkäufer am Telefon private Krankenversicherungen verkauften und dafür von den Versicherern Millionenprovisionen kassierten. 2009 war der Versicherungsmakler aus Kassel pleite. Die Staatsanwaltschaft ermittelt wegen Untreue, Insolvenzverschleppung und unlauterem Wettbewerb. Göker hatte 21 Millionen Euro private Schulden angehäuft, wie der preisgekrönte Dokumentarfilm „Versicherungsvertreter“ von Klaus Stern berichtet. Auch Göker arbeitete mit den bekannten Motivationstricks und nutzte die Wirkmechanismen der Massenpsychologie, um seine Mitarbeiter bei der Stange zu halten. Bei seinen Motivationsevents traten reihenweise Topmanager der großen Versicherungen auf und lobten die MEG-Verkäufer. Heute will keiner der Herren mehr vor die Kamera. Und Mehmet Göker genießt sein Leben unbehelligt in der Türkei.

Wer glaubt, mit ihrem tiefen Absturz haben die einstigen Helden ihre Glaubwürdigkeit restlos verloren, der täuscht sich. Gerade in der Trainerszene werden die gefallenen Stars sogar noch heute bewundert. Dass sie mit ihrem eigenen Scheitern auch ihre Erfolgsrezepte ad absurdum geführt haben, fällt offenbar niemandem auf. So schrieb Oliver Geisselhart, „weltweit als Keynote-Speaker, Coach, Seminarleiter und Trainer einer der erfolgreichsten seiner Branche“, erst vor kurzem: „Im Januar 2012 führten die beiden bekannten Top-Trainer Mike Dierssen (Der Verkaufsmotivator) und Jürgen Höller („Mr. Motivation“) gemeinsam ein Verkaufsseminar in München durch. 400 begeisterte Teilnehmer bei diesem restlos ausverkauften Seminar bewerteten die Veranstaltung am Ende mit der Note 1,17.“

Weil er beide Trainer als Kollegen gut kenne, sei es ihm nun gelungen, exklusiv ein vollkommen kostenfreies Gratis-Download-Video mit einer Laufzeit von 40 Minuten freizuschalten. Das Powerseller-Video sei nicht nur etwas für Verkäufer, sondern auch etwas für „Menschen, die sich für die psychologischen Hintergründe interessieren, wie man andere Menschen – zu ihren Gunsten natürlich – positiv beeinflussen kann“. Die Motivations-Märchen von damals finden offenbar noch heute ihre Anhänger.

Früher Guru, heute Coach

Die Werbung mit Superlativen und angeblichen Spitzenerfolgen, die damals von den Motivationsgurus bis zum Exzess praktiziert wurde, ist heute längst Standard in der Trainerszene. Die Zahl der Super-Trainer und Nummer-1-Coachs ist inzwischen schon inflationär. Und was früher der Motivationstrainer war, ist heute oftmals der Coach. So erinnerte die Coachingconvention von Alexander Maria Faßbender an den einstigen Motivations-Zirkus. „Er ist einer der anerkanntesten und bekanntesten Coachs und Speaker in Europa und ein Macher und Umsetzer für jeden Menschen, der erfolgreich(er) und glücklich(er) durchs Leben schreiten möchte“, warb Faßbender für sich selbst.

Mit dabei bei der großen Coaching-Show war auch Sabine Asgodom aus München. „Einfach klasse“, schwärmt sie in einem Interview mit Faßbender über die Veranstaltung und erklärt: „Coaching ist für jedermann“. Noch 2012 durfte die gelernte Journalistin im Bayerischen Fernsehen sorgfältige gecastete Menschen live „coachen“. Allerdings beschränkte sich das Coaching dabei bisweilen auf ein paar banale Tipps. So riet die selbst übergewichtige Asgodom einer Frau, die unter ihrem Übergewicht litt, dass sie ihrem Dicksein künftig einfach nicht mehr so viel Aufmerksamkeit schenken solle. Als Coach, Rednerin und Trainerin beherrscht die Erfinderin der Selbst-PR die Klaviatur der Selbstdarstellung nahezu perfekt. Vom Magazin FOCUS wurde sie als einer der „12 Erfolgsmacher in Deutschland“ ausgezeichnet.

Auch Bodo Schäfer bietet natürlich längst Coaching an. „In den letzten Jahren hat Bodo Schäfer, mit all seiner Erfahrung, aus mehr als 25 Jahren ein perfekt funktionierendes Coaching-Programm geschaffen“, heißt es auf der Website. „Es ermöglicht Ihnen in nur wenigen Jahren ein Vermögen aufzubauen und finanziell frei zu werden.“ Das soll mit DVD-Seminaren, Audio-Programmen und einem wöchentlichen Coachingbrief funktionieren. Um das Programm wirklich vollständig abzurunden, steht den ratsuchenden Kunden auch ein persönlicher Finanzcoach zur Seite. „Gerne beraten wir Sie, welche Seminare, Bücher, … für Sie in Frage kommen, wir erstellen Ihnen Ihre persönliche und individuelle Anlagestrategie und beraten Sie rund um die Themen Geld und Finanzen.“

Dabei wäre es nicht verwunderlich, wenn hinter dem Coaching vor allem eine raffinierte Anwerbemasche für den Verkauf von Finanzprodukten steht. Damit wäre Schäfer wieder zu seinen Ursprüngen zurückgekehrt. Ende der 80er Jahre war der selbst ernannte Geldguru mehrere Jahre beim Strukturvertrieb HMI tätig.

Bärbel Schwertfeger

Erfolg ohne Mühe?

Analyse. „Welche Not bringt einen Menschen dazu, die Lösung seiner Probleme bei einem Motivations-Guru zu suchen?“, fragte im Jahr 2000 der Münchner Coach Klaus Eidenschink in einem Essay für „wirtschaft + weiterbildung“. Seine Analyse ist zeitlos erhellend. Wir drucken hier einige Auszüge aus seinem Aufsatz nach - zur steten Warnung vor „schnellen Lösungen“.

Das „Richtige“ oder besser das „Passende“?

Menschen neigen dazu, die Wahrheit im „Außen“, bei Experten zu suchen. So suchen viele nach dem „richtigen“ Konzept, wenige nach dem „passenden“. Das „Richtige“ kann ich kaufen, das „Passende“ muss man individuell erarbeiten. Dies kostet neben Geld vorrangig Zeit. Und diese Zeit haben viele nicht – oder glauben sie nicht zu haben. Dies ist ein Grund, warum Konzepte, die schnellen Erfolg verbürgen, so viel Anklang finden. Individuelle Lösungen erfordern Geduld, Ausdauer und kunstvolles Arbeiten am Detail. Dies verlangt vor allem auch von Beratern, Trainern und Coachs, dass sie Anfangserfolgen gegenüber skeptisch bleiben. Es ist relativ leicht, nach fünf bis 15 Stunden Coaching Erfolge festzustellen. Schwierig wird es danach. Aber dann bekommen die Erfolgsgurus den Rückfall oder die Stagnation nicht mehr zu Gesicht. Gründliche und dauerhafte Veränderungen (Dauer statt Power) sind nicht im Schnellverfahren zu haben. Neurowissenschaftliche Forschungsergebnisse bestätigen die Veränderbarkeit neuronaler und emotionaler Verarbeitungsvorgänge unter der Bedingung lang dauernder, alternativer Erfahrungskontexte. Dass diese Vorgänge Zeit brauchen, ist also experimentell bestens erforscht. Auch das wussten schon die alten chinesischen Gelehrten: „Nichts, was gut ist, geschieht schnell.“

Gemeinsame Allmachtsfantasien

In unserer Arbeitswelt ist die Frage, ob man zu den Gewinnern oder Verlierern gehört, ständig relevant. Ganz klar: Jeder möchte zu den Gewinnern gehören! Und: Jeder hat Angst, irgendwann bei den Verlierern zu landen. Solche sozial-psychologischen Umstände begünstigen eine Entsolidarisierung menschlichen Zusammenlebens und Wirkens, da Menschen unter Angst dazu neigen, die eigene Haut retten zu wollen. Aus eben diesem Grund sind Versprechungen ein höchst verlockendes Angebot, die ein Ende oder zumindest eine Reduzierung der Angst verheißen und vorgeben, dass man mit ihnen eine Eintrittskarte in den Club der Sieger im Überlebenskampf löst: „Laufe über glühende Kohlen und Du wirst Deine Angst überwinden. Du wirst dann erreichen, was Du Dir erträumst und bei den Gewinnern landen!“ Wirksam sind solche Versprechungen, weil sie es ermöglichen, dass die Ratsuchenden

Klaus Eidenschink, Senior-Coach (DBVC)

Foto: Einberger

mit den Anbietern in eine gemeinsame Allmachtsfantasie eintauchen können, in der scheinbar alle Begrenzungen wegfallen. Wir leben offenbar in einer Gesellschaft, die ihre Skepsis gegenüber psychologischer Hochstapelei und den ihr zugrunde liegenden narzisstischen Strukturen weitgehend aufgegeben hat, weil eben diese narzisstischen Strukturen allgegenwärtig sind.

Führer erzeugen Gefolgschaft

Alle Erfolgstrainer haben natürlich immer klein angefangen und sind groß rausgekommen. Allein durch solche Selbstdarstellungen werden archaische Abhängigkeitswünsche in Personen und Organisationen geweckt. Sätze wie: „Alles ist möglich“ oder „Sprenge Deine Grenzen!“ sind daher auch Kern jeder Guru-Botschaft. Möglich wird diese Dynamik noch ganz wesentlich dadurch, dass die Botschaften in Großveranstaltungen unters Volk gebracht werden. Dort herrschen die Gesetze der Massenpsychologie. In der Masse ist jeder Mensch anfälliger dafür, seine eigene Identität (und damit sein Differenzierungsvermögen) aufzugeben und sich dem Flow eines ozeanischen Gruppengefühls hinzugeben. Daraus ergeben sich Gefühle der Stärke und die Bereitschaft, an die magischen Kräfte des Führers und seine Botschaft zu glauben. Die Welt wird für Stunden klar, eindeutig und hell. Und weil diese Illusion von so vielen anderen geteilt wird, muss sie auch wahr und wirklich sein. Dieser Psycho-Logik können sich auch psychisch stabile und reife Persönlichkeiten nur bedingt entziehen – ist doch die Sehnsucht nach All-Einheit und All-Mächtigkeit eine Urthematik der Menschheit.

Klaus Eidenschink ●

Zürich im Zeichen des E-Learnings

SWISS E-LEARNING CONFERENCE. Eine Schweizer Konferenz geht parallel zur Messe "Personal Swiss" vom 9. bis 10. April der Frage auf den Grund, wie E-Learning und das Web 2.0 zur Schulung von Kunden und damit letztlich zur Bindung der Kunden an ein Unternehmen eingesetzt werden können.

Eigentlich kann man die Veranstaltungen ganz einfach auseinanderhalten: Das große Schweizer Treffen für Personalverantwortliche am 9. und 10. April 2013 in Zürich heißt „Personal Swiss - 12. Fachmesse für Personalmanagement". Innerhalb dieser Messe gibt es einen offenen Bereich für Vorträge und Diskussionsrunden, der unter der Flagge „Swiss Professional Learning" segelt. Anbieter aus den Bereichen Training und E-Learning halten hier Vorträge. Und dann gibt es noch zur selben Zeit in einem Hotel gegenüber der Messe eine kostenpflichtige E-Learning-Konferenz, die den Namen „Swiss E-Learning Conference" trägt und mit „SeLC" abgekürzt wird (www.selc.ch). Hier erfahren die Teilnehmer, wie Lernen in Zukunft virtueller, interaktiver und auch globaler werden wird. Wer nicht persönlich erscheinen kann, kann die SeLC zum größten Teil live per Videostream im Internet miterleben.

In diesem Jahr dreht sich auf der „Swiss E-Learning Conference" alles um die Frage, wie man als Unternehmen seine Kunden schlauer machen kann – in erster Linie im Umgang mit den eigenen Produkten, aber auch bei der Umsetzung neuen Wissens ganz allgemein. „Kundenausbildung ernst nehmen" heißt folgerichtig die erste Keynote. Gehalten wird sie von Ralph Wieser, Projektleiter „Klassenzimmer der Zukunft" bei der Swisscom Schweiz AG. Wer die Funktionen seines Smartphones besser kennenlernen, mehr über den Service der Swisscom erfahren oder wissen möchte, welche Mobile Business Apps einen wirtschaftlichen Mehrwert bringen, wird durch die Bildungsangebote des Telekommunikationsunternehmens auf dem Laufenden gehalten. Privatpersonen, kleine, mittlere und große Unternehmen sowie multinationale Organisationen erhalten dort Informationen rund um die Themen, die für sie und ihre Mitarbeiter jeweils relevant sind. Das Angebot reicht von Experten-Videos auf dem Swisscom YouTube-Channel über dezidierte E-Learning-Programme bis hin zu klassischen Trainings und Workshops.

Von der Kundenbildung zur Kundenbindung

Die Gründe für diese vielfältigen Lernangebote liegen für Wieser auf der Hand: „Kundenausbildung ist ein großartiger Weg, um Kunden an das Unternehmen zu binden und ein emotionales Vertrauensverhältnis aufzubauen." Um die Kundenausbildung erfolgreich in einem Unternehmen zu verankern, sei es jedoch wichtig, dass sie ein integraler Bestandteil des normalen Prozesses werde. Denn: „Bildungsaktivitäten als singuläre Aktivitäten ohne sichtbare Verbindung zu den operativen Prozessen müssen immer ihre Existenz rechtfertigen und werden bei anstehenden Transformationen gerne als Erstes angegangen", so die Erfahrung des Swisscom Managers. Je mehr diese Aktivitäten aber im Rahmen „normaler" Business-Prozesse eingebunden seien und je weiter weg sie sich vom Label „Education" befänden, desto eher würden solche Maßnahmen realisiert. Gerade für einen Technologie- und Serviceanbieter wie Swisscom sei es extrem wichtig, die Kundenausbildung ernst zu nehmen, so Wieser. Die Komplexität der Angebote und der notwendige Anpassungsprozess erforderten bei den Kunden und ihren Mitarbeitern einen gewissen Lernaufwand. Diese Anpassung passiere jedoch meist nicht von allein, sondern müsse proaktiv geplant werden.

Auf der Swiss E-Learning Conference erhalten die Teilnehmenden Einblicke in Bildungsaktivitäten von Unternehmen wie Swisscom, Cisco Systems oder der Bühler AG, einem Schweizer Technologieunternehmen. Alle diese Firmen haben sich die Weiterbildung ihrer Kunden und Partner mittels Workshops und E-Learning auf die Fahnen geschrieben. Andreas Bischof, Leiter Berufsbildung bei der Bühler AG, Technologiekonzern in Uzwil (Schweiz) wird in seiner Keynote

Foto: Tourismus Zürich

Zürich wird für zwei Tage im April das Zentrum der deutschsprachigen E-Learning-Branche.

über die Erfahrungen mit einem virtuellen Klassenzimmer berichten, das zur Berufsbildung aber auch für Managementkonferenzen genutzt wird. Miteinander in einem virtuellen Raum sprechen, lernen und sich austauschen, so nah, als säße man tatsächlich im gleichen Raum, auch wenn mehrere Zeitzonen und tausende Kilometer zwischen den teilnehmenden Unternehmensvertretern und Kunden liegen – für international tätige Unternehmen bringt eine solche Technologie enorme Zeit- und Kostenersparnisse. „Die Ausbildung unserer internen Kunden ist ein zentrales Thema, das die Bühler AG und speziell die Abteilung Personalentwicklung seit einiger Zeit beschäftigt“, so Bischof.

Dabei komme dem Distanzlernen mithilfe eines multimedialen Klassenzimmers eine enorme Bedeutung zu. „Die Technik ermöglicht eine ungeahnte soziale Nähe zum Kunden.“ Den Anstoß für die Beschäftigung mit diesen neuen Technologien habe vor einigen Jahren die Berufsbildung gegeben, berichtet Bischof. Im Rahmen der Förderung von Motivation und Begabungen der Berufslernenden plante die Bühler Group zusammen mit der Berufsfachschule Uzwil, künftig Lernende für vier Monate oder längere Zeiträume ins Ausland zu versetzen. „Konkret stellte sich die Frage, wie sechs Lernende in unserem Industriewerk in Wuxi, China, direkt am Schulunterricht in Uzwil teilnehmen können – trotz sechs Stunden Zeitverschiebung und 9.000 Kilometern Distanz.“ Auch wenn die zweijährige Vorbereitung zunächst mehr Fragen und Hindernisse als Lösungen ergab, hat das Unternehmen in einem Kooperationsprojekt mit der Berufsfachschule das pädagogisch ausgerichtete Videoübertragungssystem ClassUnlimited entwickelt.

Cisco: „Bildung ist das beste Kundenbindungstool“

Eine weitere Keynote wird von Jeanne Beliveau-Dunn präsentiert. Sie ist Vice President des IT-Unternehmens Cisco und General Manager von „2Learning@Cisco”. Sie wird das unternehmenseigene Lernnetzwerk und die Philosophie dahinter vorstellen. „Die Mission von Cisco ist es, den Erfolg unserer Kunden durch das Internet zu ermöglichen. Deswegen ist es uns sehr wichtig, Bildungsprogramme zu schaffen, die zu diesem Erfolg führen“, erklärt Jeanne Beliveau. Als Beispiel nennt sie das unternehmenseigene Zertifizierungsprogramm, das Studierenden hilft, sich auf verschiedene Berufsfelder im IT-Bereich vorzubereiten. „Unser Lernnetzwerk erlaubt es uns, personalisierte und relevante Bildungsinhalte anzubieten, die sehr schnell auf Veränderungen und Trends in diesem Berufsfeld reagieren.“ Mehr als zwei Millionen Menschen erreiche Cisco heute mit seinem Bildungsprogramm, betont Beliveau-Dunn. Das Unternehmen verfolge damit ein handfestes Marketingziel, nämlich ein kontinuierliches Wachstum seines Kundenstamms um etwa 150.000 bis 200.000 Kunden pro Jahr.

„Indem wir in jedem Land der Welt Bildung anbieten, lassen wir Barrieren wie Ort und Zeit verschwinden“, erklärt die Expertin. Insgesamt halte Cisco jedes Jahr mehr als 250.000 Live-Schulungen in virtuellen Klassenräumen ab, in denen die Teilnehmenden über Videotechnik und das Internet miteinander verbunden sind. Die Nutzer der Lernplattform bevorzugen laut Cisco virtuelle Schulungen, da diese sich leichter in den Alltag integrieren lassen. Die Bemühungen, Kunden zu den eigenen Produkten weiterzubilden, lohnen sich für Unternehmen, ist Jeanne Beliveau-Dunn überzeugt. Es gebe enorme Synergie-Effekte zwischen Kundenbildung, Loyalität und Erfolg der Kunden: „Kunden kaufen das Produkt, mit dem sie sich am besten auskennen.“

Bettina Wallbrecht

Deutscher Bildungspreis erfolgreich etabliert

PREISVERLEIHUNG. Am Montag, 22. April, wird in Stuttgart erstmalig der „Deutsche Bildungspreis“ verliehen. Insgesamt haben sich 133 Unternehmen und Institutionen beworben. Die Sieger werden erst auf der Preisverleihung bekannt gegeben, die mit einer Ganztagesveranstaltung mit praxisorientierten Workshops einhergeht.

Die Initiatoren des Preises sind die EuPD Research Sustainable Management und die Tüv Süd Akademie. Sie wollen ab sofort jährlich deutsche Unternehmen mit vorbildlichen Maßnahmen im betrieblichen Bildungs- und Talentmanagement würdigen. Die Sieger werden erst am Abend der Preisverleihung bekannt gegeben. Aber schon jetzt gibt es Erkenntnisse über den Stand der Weiterbildung in Deutschlands Büros und Werkshallen: Handlungsbedarf gibt es demnach noch bei der Sicherung des Praxistransfers des Gelernten und bei der technischen Unterstützung von Bildungsmaßnahmen. „Die Anzahl und Art der Bewerbungen übertrifft unsere Erwartungen“, sagt Kai Probst, Geschäftsführer der Tüv Süd Akademie GmbH, „und das zeigt, dass wir mit dem Thema den Nerv der Zeit getroffen haben“. Bei den Bewerbungen fällt auf, dass sich mit einem Anteil von 57 Prozent besonders viele mittelständische Unternehmen beteiligt haben - der Großteil davon aus dem Dienstleistungssektor. Erwartungsgemäß waren auch die Großunternehmen stark vertreten; insgesamt sieben Dax-30-Unternehmen nahmen teil. „Die Bandbreite der Bewerbungen aus allen Branchen und über alle Unternehmensgrößen hinweg freut uns sehr, beweist es doch, dass wir damit ein Thema angesprochen haben, das alle betrifft“, erklärt Markus A. W. Hoehner, Geschäftsführer EuPD Research Sustainable Management GmbH. Als wichtigste Steuerungsmittel für das Bildungsmanagement werden von den Teilnehmern die Mitarbeitergespräche sowie der Einfluss der Führungskräfte angesehen. Negativ fiel auf, dass eine hohe Diskrepanz besteht zwischen Wissensvermittlung und Umsetzung in den Berufsalltag, also bei der Praxistransfersicherung. Diese wird bislang nur zu gut 50 Prozent umgesetzt.

Staatsgalerie Stuttgart. Hier wird der 1. Deutsche Bildungspreis verliehen.

Foto: sculpies / shutterstock.de

Preisverleihung mit Fachforum

Die Preisverleihung findet im Vorfeld der Messe „Personal Süd“ am 22. April 2013 in der Staatsgalerie in Stuttgart statt (www.deutscher-bildungspreis.de). Am frühen Nachmittag werden folgende kostenfreie Workshops durchgeführt:

- **Workshop 1a:** „Bildungsmanagement 2.0: Was ist das? Was bringt es? Wie kann man es erreichen? (Ralf Gräßler, Veda GmbH)
- **Workshop 1b:** „Alles Asien oder was? Wie Asien Ihr Denken und Handeln verändern wird und die Auswirkungen auf den globalen War for Talent.“ (Jürgen Henze, Humboldt-Uni, Berlin, Avrami Business Communication)
- **Workshop 2a:** „Wer nichts weiß, muss alles glauben! Weiterbildung und Insourcing als Chance für das Personalwesen?“ (Raphaele Rose, SP Data GmbH Co. KG)
- **Workshop 2b:** „Modernes Bildungsmanagement: Individuelle Mitarbeiterentwicklung und schlanke Administration sind kein Widerspruch!“ (Berit Moßbrugger, Kursfinder.de).

Nach einem Sektempfang geht das Event über zur feierlichen Preisverleihung des ersten Deutschen Bildungspreises in fünf Preiskategorien.

Heidi Atzler, Patrick Jonas

1. Auflage 2012, 439 Seiten
€ 39,95 [D]
ISBN 978-3-648-03116-2
Bestell-Nr. E04528

1. Auflage 2012, 184 Seiten
€ 39,95 [D]
ISBN 978-3-648-03119-3
Bestell-Nr. E04529

1. Auflage 2012, 232 Seiten
€ 39,95 [D]
ISBN 978-3-648-01899-6
Bestell-Nr. E04128

1. Auflage 2012, 414 Seiten
€ 99,00 [D]
ISBN 978-3-648-03222-0
Bestell-Nr. E04532

Employer Branding: So werden Sie ein Unternehmen mit Strahlkraft nach innen und außen

Unternehmen, die attraktiv für Top-Mitarbeiter sein wollen, müssen sich als starke und aussagekräftige Arbeitgebermarke positionieren. Mit diesem Buch entwickeln Sie systematisch und detailliert das Projekt Employer Branding – von der strategischen Planung bis zur Erfolgsmessung. Mit vielen Beispielen, die aus realen Praxisfällen stammen, mehr als 70 Schaubildern, Checklisten und anderen konkreten Arbeitshilfen.

Jetzt bestellen!
www.haufe.de/shop (Bestellung versandkostenfrei), 0800 50 50 445 (Anruf kostenlos) oder in Ihrer Buchhandlung

HAUFE.

„Führen heißt auch, Kritik von anderen anzunehmen“

VORBERICHT. Bereits zum 14. Mal dreht sich auf der Messe „Personal Süd“ in Stuttgart vom 23. bis 24. April alles um die Personalarbeit in den Unternehmen. Nach demselben Konzept widmet sich die „Personal Nord“ vom 14. bis 15. Mai in Hamburg ebenfalls dem Personalmanagement. Joachim Hoffmann, Keynote-Speaker auf der „Personal Süd“ wird sich zum Beispiel dem Thema „Essenz guter Führung“ annehmen.

Tipps und Ratschläge für Führungskräfte füllen heute viele Bücher und Internetseiten. Verschiedene Leadership-Denkschulen bieten ständig neue Ansätze für gute Führung. Doch was macht deren Essenz eigentlich aus? Joachim Hoffmann, bis 2012 Leiter Personalentwicklung und Change Management Beratung von BMW, präsentiert die Erkenntnisse seines bisherigen Berufslebens auf der Messe „Personal Süd“ und in diesem Interview.

Die Arbeitswelt wird immer dynamischer und komplexer. Brauchen wir eine neue Form von Führung?

Joachim Hoffmann: Da würde ich sowohl mit einem Nein als auch mit einem Ja antworten. Nein, weil Führung schon immer verschiedene Zutaten hatte: das Führungshandwerkszeug beherrschen, persönliche Exzellenz anstreben, Werte und Geisteshaltung entwickeln, Menschen berühren und mitnehmen sowie dem Umfeld in angemessener Weise Rechnung tragen. Ein klares Ja insofern, als Führungskräfte ihre Denkmuster, ihre Lösungsansätze, ihre Art und Weise, wie sie die Welt und damit auch die Wirkungsweise von Organisationen wahrnehmen und sich erklären, hinterfragen und weiterentwickeln müssen. Wir leben nicht in einer mechanistischen Welt. Führungskräfte sind mehr denn je gefordert, mit einem systemischen Blick an die Herausforderungen heranzugehen. Führungskräfte – und Organisationen als Ganzes – reduzieren die sich ihnen stellenden Herausforderungen noch viel zu oft auf simple Kausalitäten in Form von Wenn-Dann-Erklärungen, nach dem Motto: „Wenn ich dies entscheide, kommt das heraus“. So funktionieren vielleicht noch Maschinen, aber keine Menschen und keine Organisationen.

Wie funktioniert systemische Führung stattdessen?

Hoffmann: Nach meiner Überzeugung kann Führung in einer Organisation verbessert werden, wenn man an drei Ansatzfeldern gleichzeitig ansetzt: dem Individuum, dem Team und dem System. Lassen Sie mich das kurz erläutern. Der erste Ansatz ist im Regelfall der Gebräuchlichste oder Beliebteste: Die Führungskraft wird trainiert – mit all den bekannten Inhalten, die uns aus den ganzen Weiterbildungsbroschüren bekannt sind. Nach meiner Wahrnehmung ist die Führungskräfteweiterbildung jedoch noch viel zu wenig auf eine systemische Sicht von Führung ausgerichtet. Der zweite Ansatz bezieht sich auf das Führungsteam, sowohl bezüglich der Auswahl von Teammitgliedern als auch bezüglich der Arbeit mit dem kompletten Führungsteam.

Das sind „Personal Süd“ und „Personal Nord“

Hintergrund. Im Frühjahr geht wieder der Doppelpack der Messen „Personal Süd“ und „Personal Nord“ an den Start. Die Konzepte der Fachmessen ähneln einander stark: Beide basieren auf einer Fachausstellung sowie einem Vortragsprogramm mit Keynotes, Podiumsdiskussionen und Best Practice-Beispielen sowie mehreren „Aktionsflächen Training“.

Stuttgart erwartet die „Personal Süd 2013“
Diese Messe findet vom 23. bis 24. April in der Landesmesse Stuttgart statt (www.personal-sued.com). Erwartet werden rund 280 Aussteller (Vorjahr: 285 Aussteller). Knapp ein Drittel der Aussteller kommen aus dem Bereich Weiterbildung wie zum Beispiel Metalog Training Tools oder Neuland & Partner Development and Training. Das Thema Demografie und „Arbeitnehmer 50Plus“ wird in diesem Jahr stark vertreten sein. Der Bundesverband Initiative 50Plus stellt zum Beispiel auf der Corporate Health Convention aus. Neu ist, dass es auf der „Personal Süd“ ab sofort fünf statt bislang vier Praxisforen, eine Referentenlounge und eine größere Ausstellungsfläche (Halle 6 + Teilbelegung Halle 8) gibt. Wie bislang können sich Trainer und Berater mit ihren Konzepten auf zwei „Aktionsflächen Training“ vorstellen.

Hamburg erwartet die „Personal Nord 2013“
Diese Messe findet vom 14. bis 15. Mai im CCH in Hamburg statt (www.personal-nord.com). Erwartet werden rund 250 Aussteller (Vorjahr: 246 Aussteller).
Knapp ein Drittel der Aussteller kommt aus dem Bereich Weiterbildung. Beispiele für neue Aussteller im Weiterbildungsbereich sind: Von Below Consulting Training Coaching, Akademie von Hertel, IBB Institut für Berufliche Bildung, Commundo Tagungshotel Ismaning, BIQ Bildung Innovation Qualifizierung. Langjährige Aussteller wie Berlitz und Persolog werden auch wieder dabei sein. Neu in Hamburg ist, dass ab sofort eine zweite „Aktionsfläche Training“ bespielt wird und dass parallel der Kongress „IT meets HR“ des Bitkom stattfindet. Die „Personal Nord“ findet im Congresscentrum Hamburg CCH in Halle H und dem Saal 3 statt.

Foto: Franz Pfluegl/Personal 2012

Personal Süd. Im Jahr 2012 kamen 4.500 Besucher nach Stuttgart.

Gemeinsam geteilte, handlungsleitende Bilder, auch Werte, werden viel zu häufig unterschätzt. Der dritte Ansatz ist das Führungssystem als Ganzes. Wie wirken Strategie, Organisation und Kultur zusammen? Inwiefern sind Führungselemente aufeinander abgestimmt, synchronisiert und unterstützen die handelnde Führungskraft, anstatt deren Wirkungsweise eher einzuengen? Jedes dieser Felder lässt sich zur Verbesserung der gelebten Führungsqualität nutzen. Die größte Wirkung erzielen Unternehmen nach meiner Überzeugung dadurch, dass sie alle drei Felder gleichermaßen entwickeln – und zwar unter Berücksichtigung der Wechselwirkungen.

Welche Führungssysteme engen Führungskräfte zum Beispiel eher ein?
Hoffmann: Wenn ich die Steuerungslogik und -mechanismen in vielen Unternehmen sehe: Da werden doch hochbezahlte Führungskräfte entmündigt, weil der Controller entscheidet und nicht die Führungskraft. Dann wird ein Balanced-Scorecard-Ansatz mit Excel zur Steuerung auf Microbasis perfektioniert und letztlich für die Handelnden pervertiert. Das sind nur zwei Beispiele, wie das Führungssystem Führung unterstützen, aber auch behindern kann.

Inwiefern ist eine größere Entscheidungsfreiheit der Beschäftigten auch in der heutigen Arbeitswelt wichtig? Schließlich können Menschen in Zeiten von Web 2.0 verstärkt mitreden – zumindest im Internet.
Hoffmann: Die Frage um die Entscheidungsfreiheit der Mitarbeiter ist nicht ganz neu, beschleunigt sich aber vermutlich durch die von Ihnen beschriebene Entwicklung. Je mehr sich Mitarbeiter einbringen, desto mehr wollen sie von der Führung als Mensch wahrgenommen werden. Sie möchten keine Rollenträger mit einer bestimmten Funktion, keine Marionetten sein. Doch Führung nutzt die Potenziale der Mitarbeiter oft nicht hinreichend und trägt ihrem natürlichen Wollen nicht genügend Rechnung. →

Jetzt gleich anfordern!

Per Fax: 0800/50 50 446
Per Post: Haufe Service Center GmbH
Postfach 100121, 79120 Freiburg

Empfehlen Sie jetzt die wirtschaft + weiterbildung. Ihr Geschenk wartet bereits auf Sie.

Bosch Tassimo „TAS2002" Multi-Heißgetränke-System

> Für frisch gebrühten Kaffee, Espresso, Cappuccino, Latte Macchiato, Tee oder Kakao-Spezialitäten
> Intelligente Getränkeerkennung per Barcode
> 1,5 l Wassertank & höhenverstellbares Tassenpodest
> automatisches Reinigungs- und Entkalkungsprogramm
> Farbe: schwarz; abgebildete Tasse nicht inklusive

Ihre Prämie

☐ **Ja, ich habe einen Abonnenten geworben.** Bitte schicken Sie meine Prämie an folgende Adresse. Ich erhalte meine Prämie, selbst wenn ich kein Abonnent der wirtschaft + weiterbildung bin.

Name, Vorname
Straße, Nr
PLZ | Ort
Telefon

☐ **Ja, ich abonniere die wirtschaft + weiterbildung** für mind. 1 Jahr zum Preis von 108,00 € 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
E-Mail

Ich zahle ☐ per Rechnung ☐ bequem per Bankeinzug
Kontonummer | BLZ
Name der Bank
Datum | Unterschrift

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.

Bestellnummer: A00107_DIR
Werbenummer: 03190955
Prämienbestellnummer: 4705084

HAUFE.

→ **Wie könnten Führungskräfte das besser machen?**

Hoffmann: Ich bin Verfechter des transformationalen Führungsansatzes. Dieser geht davon aus, dass eine Führungskraft identifizierend wirken, inspirieren, intellektuell stimulieren und individuell führen sollte. Diese Forderungen, die in der Forschung schon seit den 60er Jahren auf dem Tisch liegen, sind ein hehrer Anspruch. Danach zu führen ist eine einmalige Entscheidung der Führungskraft, die sehr stark von Herzen kommt. Sie bedeutet, dass man Menschen mag. Das hat nichts mit Gutmenschsein zu tun nach dem Motto, eine gute Führungskraft braucht keine Methoden, braucht keine Kenntnisse und kein Fachwissen. Das Gegenteil ist der Fall. Transformationale Führung ist letztendlich eine innere Haltung. Man kann daran auch als erfahrene Führungskraft immer wieder reifen und wachsen; dieser Prozess ist nie beendet. Mein Verständnis von Führung ist ganz elementar mit Selbstführung verbunden. Es kommt darauf an, das eigene Denken und Handeln in Frage zu stellen, aber auch Feedback und Kritik von anderen anzunehmen.

Transformationale Führung lässt sich also nicht wirklich lernen?

Hoffmann: Manche Aspekte lassen sich schon lernen, wenn man darüber reflektiert. Mit der Frage „Wie kann ich Denkmuster aufbrechen?“ muss ich mich intellektuell auseinandersetzen, um diesen Aspekt stärker in Führung einfließen zu lassen. Aber damit ist es nicht getan. Es gibt zum Beispiel Führungskräfte, die wissen über die Bedeutung von Wertschätzung durchaus Bescheid, aber sie praktizieren sie nur dann, wenn es ihnen nützt. Das durchschauen Mitarbeiter genauso, wie sie wahre Wertschätzung wahrnehmen, sodass sie für ihre Führungskräfte „durchs Feuer gehen“.

Um den Mitarbeiter intellektuell zu stimulieren, ist doch auch Zeit erforderlich. Ist die im Führungsalltag immer da?

Hoffmann: Wofür wird eine Führungskraft denn bezahlt? Welchen Mehrwert generiert sie für das Unternehmen? Das sind zentrale Fragen, die eine weitere nach sich ziehen: Wie viel Zeit nimmt sich eine Führungskraft für das Thema Führung? Natürlich ist das auch situations- und kontextabhängig. Wenn Führungskräfte aber ehrlich sind, dann müssen sie eher eingestehen, dass sie sich nicht genügend damit beschäftigen. Auch Entscheidungen brauchen Zeit, damit sie wirken können. Wenn jemand eine Mohrrübe sät und das erste Grün herausschaut, wird er sie auch nicht gleich ernten, weil er weiß, dass der Reifungsprozess noch etwas dauert. Heute fühlen sich viele Vorgesetzte sehr getrieben. Aber wir alle neigen dazu, die Schuld darauf zu schieben, dass wir uns im Hamsterrad befinden. Es ist natürlich möglich, sich hinter der Argumentation zu verstecken, dass es angesichts des Zeitmangels nicht anders geht. Gleichwohl ist das eher eine Frage der Reflexion, wo wir gerade aktuell stehen und wie wir unserer Aufgabe gerecht werden. Oft liegt das Problem daran, dass jemand Verantwortung nicht delegieren kann. Seien wir ehrlich: Viele Führungskräfte machen das selbst, wofür sie ihre Mitarbeiter bezahlen.

Wofür stehen Personalentwickler in diesem Zusammenhang?

Hoffmann: Ob das Thema transformationale Führung zum Thema gemacht wird oder nicht – das muss doch irgendwoher kommen. Warten Personaler auf die Business Partner oder sehen sie sich selbst in der Rolle, sich damit auseinanderzusetzen, welche Form der Führung zeitgemäß und richtig wäre? Lediglich Führungskräfteseminare anzubieten, greift viel zu kurz. Das Thema Führung eignet sich für Personaler, um den eigenen Wertbeitrag zu verdeutlichen. Denn alles fängt mit Führung an und hört damit auf. Wenn Mitarbeiter kündigen, verlassen sie im Regelfall Führungskräfte und Führungssysteme, die sie einengen.

Interview: Stefanie Hornung ●

JÜNGER TrainTools

Komplettlösungen für Ihre Trainings

NEU

14 Seminarpakete als 2-Tages-Seminare konzipiert mit Trainerleitfäden, Präsentationsfolien, Übungen, Teilnehmerunterlagen, Arbeitsmaterialien, Lernerfolgstests + PC-Lernquiz

Kostenlos anfordern - 1 Mustertrainerleitfaden Ihrer Wahl:
info@juenger.de

Jünger Medien Verlag, Schumannstraße 155, 63069 Offenbach www.juenger.de

Foto: Franz Pfluegl / Corporate Health Convention

CORPORATE HEALTH CONVENTION. Parallel zur Messe „Personal 2013 Süd“ findet am 23. und 24. April ebenfalls in der Messe Stuttgart die Kongressmesse „Corporate Health Convention“ statt. Keynote-Speaker Professor Dr. Ingo Froböse, Leiter des Instituts für Bewegungstherapie an der Deutschen Sporthochschule Köln (DSHS), kämpft auf der Messe und in diesem Interview leidenschaftlich gegen den Bewegungsmangel.

„Die körperliche Bewegung in den Alltag zurückholen“

„Wer sich keine Zeit für Bewegung nimmt, wird sich demnächst viel Zeit für seine Krankheiten nehmen müssen“, warnt Professor Ingo Froböse. Dem Wissenschaftler geht es dabei weniger um sportliche Leistungen, sondern um die Rückkehr einfacher körperlicher Aktivität in den (Arbeits-)Alltag. Am Mittwoch, 24. April, spricht der Präventionsexperte auf der „Corporate Health Convention“ über die Folgen des Bewegungsmangels (15.45 Uhr im Praxisforum 1 in der Halle 8 der Messe Stuttgart). Zur Einstimmung beantwortete er unsere besorgten Fragen.

Wird Bewegungsmangel wirklich zum Fluch des Computerzeitalters?

Professor Dr. Ingo Froböse: Denken wir einmal zurück: In der Steinzeit waren wir täglich etwa zehn bis zwölf Stunden körperlich aktiv. Vor 50.000 Jahren war es noch genauso. Dann kam vor gut hundert Jahren die Dampfmaschine und die körperliche Aktivität reduzierte sich auf etwa acht bis zehn Stunden täglich. Und dann trat, wir lieben ihn alle, Bill Gates in unser Leben und wir kommen quasi von einem Augenblick auf den anderen nur noch auf maximal 25 Minuten reizwirksame körperliche Aktivität pro Tag! Dabei sind unsere Voraussetzungen immer noch so, als ob wir in der Steinzeit leben. Es stimmt: Unsere Umwelt ist absolut bewegungsfeindlich. Und das rächt sich: Denn wer sich keine Zeit für Bewegung nimmt, wird sich demnächst viel Zeit für seine Krankheiten nehmen müssen.

Und warum werden die Menschen dann insgesamt immer älter?

Froböse: Es geht ja nicht allein um eine erhöhte Mortalität, also um die Sterberate, sondern um die vielen chronischen Erkrankungen und die damit verbundenen Leidenszeiten, die infolge des Bewegungsmangels deutlich zunehmen. Wir verbringen unseren Lebensabend heute häufig nicht mit höchster Lebensqualität, sondern sind lange Zeit pflegebedürftig. Der eigentliche Benefit der Bewegung ist, dass wir unsere Lebensqualität bewahren. Sagen wir es so: Langläufer leben nicht unbedingt länger, aber sie sterben gesünder!

Können Sie die Auswirkungen körperlicher Aktivität auf den Organismus einmal kurz skizzieren?

Froböse: Übergewicht ist grundsätzlich nur ein Symptom für viele andere Probleme, die sich in den Körper einschleichen. Der Verlust an körperlicher Aktivität führt letztendlich zu einer vorzeitigen

Alterung des Herz-Kreislauf-Systems. Die Herzfunktionen lassen nach. Ebenso schwächeln die Gefäße, die uns eigentlich jung halten, weil sie uns durchbluten. Sie werden härter und verlieren ihre Flexibilität. Ein klassisches Phänomen dafür ist Arteriosklerose. Wir riskieren auch Störungen des Stoffwechsels. Nehmen wir das Beispiel Zuckerstoffwechsel, Diabetes, oder Fettstoffwechsel, Hypercholesterinämie – das sind ebenfalls typische Auswirkungen. Darüber hinaus schwächt Bewegungsmangel die Muskulatur. Muskulatur ist unser wichtigstes Federungsinstrument. Sie stabilisiert und führt die Gelenke. Die gesamten rheumatischen und arthrotischen Veränderungen werden folglich durch Bewegungsmangel begünstigt, denn Bewegung ist letztendlich der einzige Ernährer dieser Strukturen. Nur wenn wir sie belasten, werden sie genährt. Der Knorpel hängt am Tropf der Bewegung, die Bandscheibe, letztendlich jede Gelenkstruktur und sogar der Knochen.

Bei den technischen Geräten kommt der Verschleiß mit dem Gebrauch. Vielleicht glauben die Menschen deshalb, sie müssten sich schonen?

Froböse: Das ist genau der Punkt. Wir müssen ein vernünftiges Maß zwischen Über- und Unterforderung finden, denn Überforderung ist genauso schlecht wie Unterforderung. In der betrieblichen Gesundheitsförderung gilt allerdings oft Schonung, also Reduktion der Beanspruchung als richtige Strategie. Biologie lebt aber nicht von Schonung, sondern von Beanspruchung. Der Unterschied zwischen Technik und dem Menschen ist, dass Biologie sich positiv und negativ adaptieren kann, während Technik sich in der Regel nur negativ adaptiert.

Das heißt Abnutzung bei Gebrauch?

Froböse: Genau. Omas Spruch „Wer rastet, der rostet“ (oder akademisch ausgedrückt „Was ungenutzt ist, verkümmert“) gilt hingegen insbesondere für den Menschen, weil er sich positiv entwickeln kann. Die Sichtweise, dass wir mit zunehmendem Alter prozentual immer schwächer werden, stimmt ja nicht. Viele Körperfunktionen können auch im Alter auf einem sehr hohen Niveau verbleiben, wenn wir die entsprechende Nutzung für den Organismus generieren. Also Beanspruchung, Stress, heißt Anpassung, positive Anpassung – bei richtiger Dosis.

Sie waren aber mit den Auswirkungen des Bewegungsmangels auf unseren Organismus noch nicht fertig, oder?

Froböse: Stimmt. Wir waren beim Herz-Kreislauf-System, beim Stoffwechsel, dann bei den passiven Systemen. Aus Muskelschwund zum Beispiel resultiert die sogenannte Sarkopenie, der Verlust des Fleisches – eine sehr gravierende Erkrankung. Wir wissen, dass der Verlust der Muskulatur zu Übergewicht führt, darüber hinaus leidet aber auch das Immunsystem. Viele Hormone und ihre Produktion hängen sehr stark von körperlicher Aktivität ab, zum Beispiel unsere Adrenaline, Testosterone oder Serotonine. Weil wir Stress und seine negativen Auswirkungen inaktiv viel schlechter kompensieren können, begünstigt Bewegungsmangel psychische Verstimmungen. Bluthochdruck oder Burnout sind weitere Beispiele – auch hier ist Bewegung ein wunderbarer Katalysator beziehungsweise Filter, der vieles wegnimmt. Wir wissen auch, dass Bewegung der wichtigste Stimulus für die Gehirnentwicklung ist – nicht nur bei Kindern, sondern auch bei Erwachsenen.

Das heißt, Inaktivität macht nicht nur dick und unglücklich, sondern auch dumm?

Froböse: Inaktivität lässt definitiv Gehirnzellen schwinden. Es ist bekannt, dass Kinder hauptsächlich durch Bewegung lernen, aber auch im hohen Alter ist Bewegung viel besser als Sudoku oder Kreuzworträtsel, wobei wir nur reproduzieren. Wir entwickeln dafür Strategien, aber durch Bewegung verschaffen wir uns neue Stimuli. Neue Bewegungsfor- →

JÜNGER TrainTools

In 30 Minuten wissen Ihre Teilnehmer mehr

NEU

Über 60 Seminarinhalte als 30-Minuten-Trainings konzipiert mit Trainerleitfäden, Präsentationsfolien. Übungen, Teilnehmerunterlagen, Arbeitsmaterialien

Kostenlos anfordern - 1 Mustertrainerleitfaden Ihrer Wahl: info@juenger.de

Jünger Medien Verlag, Schumannstraße 155, 63069 Offenbach www.juenger.de

→ men regen dazu an, neue Synapsen, neue Verbindungen zu generieren. Deswegen wirken sie sich viel intensiver und viel nachhaltiger aus als Kreuzworträtsel. Es ist belegt, dass Demenz oder Alzheimer positiv oder negativ durch Aktivität beziehungsweise Inaktivität beeinflusst werden können.

Die Themen psychische Gesundheit und nachlassende Leistungen im Alter sind gerade hochaktuell. Bewegung hat also auch hier eine Schlüsselfunktion?

Froböse: Synaptische Verbindungen, auch die Neurogenesis, also das Neuentstehen von Nervenzellen, resultieren insbesondere aus körperlicher Aktivität. Wir bewundern ja immer ältere Menschen, die körperlich fit und zugleich geistig auf der Höhe sind. Das eine bedingt aber das andere. Erst seit fünf oder sechs Jahren wissen wir, dass bei Muskelaktivität sogenannte Myokine ausgeschüttet werden. Myokine sind enzymähnliche Botenstoffe, also Kommunikatoren zwischen den Zellen, die die Funktionen vieler Organe stimulieren. Die Aktivität von Leber und Niere zum Beispiel. Auch des Darms – Verdauung und Bewegung haben ganz viel miteinander zu tun. Fast alle Funktionen der inneren Organe werden durch Bewegung beeinflusst.

Sie reden ja jetzt nicht von Kraftsport, oder?

Froböse: Nein, das hängt immer von der jeweiligen Struktur ab, die ich beanspruchen und belasten möchte. Der Zelle selbst ist egal, was Sie tun. Sie kann nicht differenzieren, ob ich mit einem Drei-Streifen-Trainingsanzug aquajogge oder in Nadelstreifen nur mal schnell spazieren gehe. Das heißt, körperliche Aktivität ist der eigentliche Stimulus. Eins der wichtigsten Kriterien überhaupt ist das häufige Unterbrechen der Inaktivität. Diese Inaktivitätszeiten, die durch unsere langen Sitzungszeiten, durch unsere lange Büroarbeit, durch unsere passive Mobilität beim Fliegen oder Autofahren immer weiter zunehmen, sind ein eigenständiger Risikofaktor. Um sie zu unterbrechen, brauche ich keine große Aktivität im Sinne von Sport, sondern ganz im Gegenteil, dazu brauche ich einfach nur Wege, die ich im Treppenhaus, im Büro, von einem Kollegen zum anderen zurücklege. Sie können auch beim Telefonieren einfach aufstehen und den Stoffwechsel somit wieder aktivieren. Das verstehe ich unter körperlicher Reizsetzung, und die reicht in der Regel auch aus.

Man braucht also nicht unbedingt einen Fitness-Raum in der Firma?

Froböse: Darauf ziele ich ab. Man braucht zunächst einmal keinen Fitness-Raum, sondern sollte damit beginnen, über die Gestaltung der Umwelt nachzudenken. Arbeitsplätze sind heute so beschaffen, dass ich alles von meinem Schreibtisch aus erledigen kann. Ich habe einen eigenen Drucker, einen eigenen Scanner, ich habe ein eigenes Telefon, ich habe eine eigene Kommunikationsplattform, wir mailen und dazu rühre ich mich nicht vom Fleck. Ich würde Büros so organisieren, dass ich Wege zurücklegen muss. Ich würde kein Intranet einführen. Ich würde den Fahrstuhl so langsam machen wie möglich und das Treppenhaus so attraktiv gestalten wie es eben geht. Ich würde zentrale Drucker- und Scanner-Stationen einrichten, sodass Wege wieder notwen-

Zwei Tage für die Gesundheit

Hintergrund. Auf der „Corporate Health Convention“ (www.corporate-health-convention.de) geht es ganz speziell um die betriebliche Gesundheitsförderung, aber auch um Weiterbildung und Training in diesem Bereich, um Betriebsverpflegung und Ernährung sowie um die Auswirkungen der demografischen Entwicklung auf Belegschaften.

Die rund 120 Aussteller präsentieren unter anderem gesundheitsorientierte Büroausstattung, medizinische Produkte und Präventionseinrichtungen. Angesprochen werden in erster Linie Entscheider aus den Bereichen Arbeitssicherheit, Unfallprävention und betriebliche Gesundheitsförderung, aber auch Betriebsärzte, Suchtbeauftragte, Arbeitnehmervertreter, Personalmanager und Arbeits- und Betriebspsychologen. Auf der Corporate Health Convention steht natürlich auch das eigene Erleben, Ausprobieren und der Erfahrungsaustausch im Mittelpunkt. Auf einer „Aktionsfläche Training“ führen Trainer und Gesundheitsexperten Bausteine aus ihren Seminaren und Workshops vor. Es gibt einen Gesundheitsparcours mit verschiedenen interaktiven Elementen und Dienstleistungen, die die Messebesucher testen können.

Drei Keynote-Vorträge

Zu den inhaltlichen Höhepunkten zählen drei Keynote-Vorträge. Mit der Bedeutung von leistungsfähigen und motivierten Mitarbeitern für den unternehmerischen Erfolg beschäftigt sich Dr. Götz Richter, wissenschaftlicher Mitarbeiter der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin und der Jacobs Universität Bremen (24. April, 11 Uhr, Forum 3). Er sieht insbesondere die Notwendigkeit zur alternsgerechten Arbeitsgestaltung. Auf die Schlüsselrolle körperlicher Aktivität in der Prävention von Krankheiten verweist Professor Ingo Froböse (24. April, 15,45 Uhr, Forum 1). In die Zukunft blickt Zukunftsforscher Erik Händler, der sich wissenschaftlich fundiert mit der Fragestellung „Warum die Gesundheit zum Wachstumsmotor der Wirtschaft wird“ beschäftigen will (23. April, 16.30 Uhr).

Prof. Dr. Ingo Froböse (Jahrgang 1957): An der Deutschen Sporthochschule Köln (DSHS) leitet er das „Zentrum für Gesundheit“ und das Institut für Bewegungstherapie. Der Experte für Prävention und Bewegung wirkt zudem als Sachverständiger und Mitglied in zahlreichen Verbänden und Organisationen.

dig werden. Sogar über das Telefonieren könnte man sich Gedanken machen: Muss das am Arbeitsplatz stattfinden oder kann das in andere Räumlichkeiten, zu denen ich mich hinbewegen muss, verlegt werden? Das Gleiche betrifft die Anfahrt zur Arbeit. Fahrräder können seit Jahresbeginn genauso steuerlich abgesetzt werden wie Autos. Also sollten sich Arbeitgeber überlegen, ob sie ihren Beschäftigten alternativ ein Dienstfahrrad stellen. Ich brauche keine Betriebssportgemeinschaft – die hilft auch, aber daran beteiligen sich ohnehin nur die Aktiven. Bewegung muss wieder in den Alltag.

Was ist denn das Minimum an Bewegung, was ich zum Gesundbleiben brauche?

Froböse: Es gibt zwei verschiedene Faktoren. Um dem Bewegungsmangel zu entgehen, müssen Sie täglich ungefähr zehn- bis zwölftausend Schritte machen. Aber der andere Risikofaktor ist ja die Inaktivitätszeit. Das heißt, wenn ich acht Stunden sitze, habe ich alles im Koma liegen, meinen ganzen Körper. Und wenn ich dann abends zehn Kilometer jogge, ist das zwar schön, aber ich habe die acht Stunden Sitzen nicht kompensiert. Ich muss immer von zwei Risikofaktoren ausgehen: erstens von Bewegungsmangel und zweitens von den langen Inaktivitätszeiten. Beides muss ich im Fokus haben. Die Mitgliedschaft in einer Sportgruppe allein kann dieses enorme Defizit, das wir im Laufe des Tages eingefahren haben, nicht mehr wettmachen. Wenn wir beide uns jetzt eine Stunde lang am Telefon unterhalten, verbraucht jeder von uns etwa ein Gramm Fett. Würden wir dabei aufstehen, wären es schon zwei Gramm. Daran sehen Sie, wie groß die Wirkung ist: Allein durch eine einfache körperliche Aktivität lässt sich der Energiehaushalt verdoppeln.

Wie ist das im hohen Alter – sind da Bewegungsanreize immer noch sinnvoll und wichtig?

Froböse: Das ist ja das Schöne: Wir haben einen Körper, der sich ständig erneuert. Je öfter wir ihn stimulieren, desto höher ist die Qualität der Zellteilung. Meine Haut wird regelmäßig rundum erneuert, das Blut ist in der Regel noch völlig jungfräulich, wenn ich sterbe. Denn es gibt jeden Tag Teilungsvorgänge im Hundertmilliarden-Bereich. Auch die Muskulatur teilt sich. Sie ist sozusagen immer in der Pubertät und dementsprechend immer wieder belastbar. Sie ist nicht sechzig oder siebzig, sondern immer jugendlich. Und deshalb kann die Muskulatur selbst im höheren Alter trainiert werden. Man ist folglich nie zu alt, um mit körperlicher Aktivität zu beginnen.

In einer Gymnastikgruppe oder zu Hause im Alltag?

Froböse: Das Wichtigste ist, dass ich eine Sensibilität dafür bekomme: Hintern hoch und selbst was tun! Natürlich hilft mir das soziale Element in der Gymnastikgruppe. Aber letztendlich geht es doch um meinen gesamten Lebensstil.

Interview: Petra Jauch ●

JÜNGER TrainTools

Top-Übungen für Ihre Trainings

NEU

22 Trainingsthemen mit je 25 Übungen, Trainerhinweisen, Übungsbeschreibungen, Arbeitsmaterialien, Video-Clips

Kostenlos anfordern - 1 Musterübung Ihrer Wahl: info@juenger.de

Jünger Medien Verlag, Schumannstraße 155, 63069 Offenbach www.juenger.de

Das wird ein schöner Monat für ...

… Carsten K. Rath,

Erfolgshotelier aus Bonn und Inhaber des Fünf-Sterne-Kongresshotels „Grand Hotel Kameha". Er darf auf dem 1. Bonner Leadership-Kongress, der von Stefan Frädrich organisiert wird, gleich nach Boris Grundl („Diktatur der Gutmenschen") und vor Gregor Staub („Megamemory-Gedächtnistraining") das Wort ergreifen und sich als Keynote-Speaker bewähren. Sein Thema: „The Bill Clinton Factor – die Fünf-Sekunden-Regel". Es geht um die Achtsamkeit, mit der man als Dienstleister dem Kunden begegnen muss, um seine Loyalität zu bekommen.

5. April in Bonn
www.gedankentanken.com

… Professor Dr. Gerald Hüther,

Göttinger Hirnforscher und leidenschaftlicher Kämpfer für mehr Selbsterkenntnis. Hüther („Man muss ihn wohl mögen", schrieb die FAZ am 12.1.2013 über ihn) ist das Highlight des 11. Internationalen Lern-Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Suggestopädisches Lernen (DGSL e.V.) in Kassel. Hüther wird den Freunden der ganzheitlichen Lehr- und Lernmethoden („Lernen mit allen Sinnen") ganz praktisch etwas darüber berichten, wie das Gehirn als „dynamisches Organ" durch das Leben eines Menschen geformt wird. Die DGSL wurde 1987 gegründet und ist der Dachverband der deutschen Suggestopäden.

5. bis 7. April in Kassel
www.dgsl.de

… die „Engineer Powerwoman 2013",

die am 12. April auf der Hannover Messe gekürt werden wird. Anlässlich der Industriemesse treffen sich jährlich etwa 1.200 Karrierefrauen zum Fachkongress „WoMenPower" in Hannover. Weil in diesem Jahr „frau" das 10. Jubiläum des Netzwerks feiert, wird zum ersten Mal der Preis „Engineer Powerwoman" vergeben. Die Bedingung: Die entsprechende Vorzeigefrau aus dem MINT-Bereich muss innovative Akzente im technischen Umfeld eines Unternehmens gesetzt haben.

12. April in Hannover
www.womenpower-kongress.de

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

… Dr. Thomas Bachmann,

Chef der Artop GmbH und Veranstalter des 5. Berliner Coaching-Tags. Er will das Coaching erwachsener machen und hat es geschafft, dazu bekannte Querdenker der Coaching-Szene einzuladen – wie zum Beispiel die Trainer und Coachs Ruth Seliger und Klaus Eidenschink oder Thomas Greiner, Ex-Vorstandschef der Dussmann-Gruppe und Hartmut Pick, Leiter des Trainingszentrums von PSA Peugeot Citroën. „Wir werden den Rahmen von Coaching, Führung und Organisationskultur ausleuchten und weiterentwickeln“, so Dr. Thomas Bachmann.

12. April in Berlin
www.berliner-coachingtag.de

… Joachim Hoffmann,

ehemaliger Leiter der Personalentwicklung der BMW Group in München. Er ist neu im Speaker-Business und nutzt seine Chance, auf der Messe „Personal Süd“ in Stuttgart seine Lebenserfahrungen zum Thema „gute Führung“ mit dem Messepublikum zu teilen. Die Frage lautet: Was können mittlere Führungskräfte in einem Konzern eigentlich verändern? Hoffmann gilt als Experte für den „transformationalen“ Führungsansatz, den er praktisch wie theoretisch plausibel machen will.

23. bis 24. April in Stuttgart
www.personal-messe.de

… Professor Dr. Ernst Pöppel,

Professor für medizinische Psychologie an der Universität München und ein bekannter deutscher Hirnforscher. Er geht neuerdings der Frage nach, was die Hirnforschung dazu beitragen kann, fremde Kulturen besser zu begreifen. Ganz genau wird er auf dem „Neuromarketing Kongress 2013“ in München über grenzübergreifende Marketing-Herausforderungen und -Lösungen sprechen. Die Antworten der Hirnforschung auf aktuelle Zukunftstrends sollten auch die Weiterbildungsprofessionals interessieren. Veranstalter sind die Haufe Gruppe und die Gruppe Nymphenburg.

25. April in der „BMW Welt“ in München
www.nymphenburg.de

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

April 2013

LEXWARE

Alles in Ordnung

Mit Lexware financial office erledigen Sie Ihre Geschäftsfinanzen einfach, komfortabel und schnell.

Darf es etwas mehr sein? Lexware financial office macht Buchungen, schreibt Rechnungen, bearbeitet Aufträge, rechnet Löhne und Gehälter ab, koordiniert Termine und vieles mehr. Mit diesem Alleskönner an Ihrer Seite können Sie sich voll auf Ihr Geschäft konzentrieren. „Fertig!“

Jetzt 4 Wochen kostenlos testen auf www.lexware.de

Themen im Mai

DIE AUSGABE 05/2013 ERSCHEINT AM 26. APRIL 2013

MBA-SPECIAL

Mehr persönliche Entwicklung

Die Teilnehmer an den Executive MBA- (EMBA)-Programmen können – zum Beispiel an der TUM School of Management – seit kurzem eine wissenschaftlich fundierte Analyse ihres Führungsstils in Anspruch nehmen und während des Studiums an ihrer persönlichen Weiterentwicklung arbeiten. Wir berichten von den Eindrücken der Teilnehmer.

AKADEMIEN

Neue Programme

Die großen Weiterbildungsakademien arbeiten auch in diesem Jahr kontinuierlich daran, neue Seminarthemen in ihr Programm aufzunehmen. Wir berichten über neue Themen und die ersten Reaktionen des Marktes darauf.

PRÄVENTION

Gesundheitsmanagement

Parallel zur „Personal Süd“ findet vom 23. bis 24. April auch in diesem Jahr die „Corporate Health Convention“ in Stuttgart statt. Was die rund 120 Aussteller und die Keynote-Speaker Neues zu bieten hatten, lesen Sie in unserem nächsten Heft.

IMPRESSUM

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

Herausgeberbeirat
Helmut und André Jünger

Herausgeber
Randolf Jessl

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

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

Autoren dieser Ausgabe
Heidi Atzler, Klaus Eidenschink, Boris Grundl, Eleonore Höfner, Stefanie Hornung, Petra Jauch, Patrick Jonas, Gudrun Porath, Kerstin Richter, Bärbel Schwertfeger, Bettina Wallbrecht

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

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

Titelbild
Hanjo Tews

Druck
Firmengruppe Appl, Echter Druck GmbH
Delpstraße 15, 97084 Würzburg

Anzeigen
Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2013
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Niederlassung Würzburg, Unternehmensbereich Media Sales, Im Kreuz 9, 97076 Würzburg
Key Account Management (verantw. für Anzeigen):
Tobias Schmid, Tel. 0931 2791753
Fax 0931 2791477
tobias.schmid@haufe-lexware.com
Annette Förster, Tel. 0931 2791544
Fax 09367 987604
annette.foerster@haufe-lexware.com
Anzeigendisposition:
Christine Wolz, Tel. 0931 2791472
Fax 0931 2791477
christine.wolz@haufe-lexware.com

Anzeigenschluss: 4 Wochen vor Erscheinen

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

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

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

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

Professor Dr. Gunter Dueck:
Das Neue und seine Feinde. Wie Ideen verhindert werden und wie sie sich trotzdem durchsetzen.
Campus Verlag, Frankfurt am Main 2013,
282 Seiten, 24,99 Euro

Bedenkenträger austricksen

Gefühl für richtigen Zeitpunkt

Für den Querdenker, Netzaktivisten und Mathematikprofessor Gunter Dueck kommt es nicht so sehr darauf an, eine gute Idee zu haben, man muss sie auch umsetzen. Der Durchbruch ist das Entscheidende! Wie man Innovationen gegen alle Widerstände bei der Geburt hilft, zeigt er in seinem aktuellen Buch „Das Neue und seine Feinde“. Dass er sich bei diesem Thema auskennt, geht schon aus der Tatsache hervor, dass er bis zu seiner Pensionierung Cheftechnologe beim deutschen Ableger des Computerkonzerns IBM in Stuttgart war.

Fast alle Neuerungen und Erfindungen treffen laut Dueck zunächst auf Widerstände, man denke nur an die ersten Reaktionen des Buchhandels auf E-Books, von Brockhaus auf Wikipedia oder von Banken auf Internetbanken. Unternehmen haben wie alle Systeme ein Immunsystem, das jede neue Idee zunächst wie eine Störung behandelt. Wie lassen sich solche strukturellen Hindernisse überwinden, um der Idee zum Durchbruch zu verhelfen und aus ihr ein Geschäft zu machen?

Dueck zeigt, auf welche Faktoren es ankommt: Energie, Herzblut, Kampfgeist, eine glückliche Hand, ein tolles Gründerteam, verständnisvolle Investoren und Geduld. Der Autor beschreibt anschaulich, wie sich eine neue Businessidee überhaupt entfalten kann, welche Barrieren sie überwinden muss und auf welche Gegner sie trifft. Da sind etwa die „Antagonisten“, die alles Neue aktiv bekämpfen; die „Close Minds“ mit ihrer „Braucht-kein-Mensch“-Haltung oder die „Open Minds“, die eine Innovation immerhin gut fänden, wenn sie bloß ausgereift wäre. Eine ganze Psychologie des Wandels stellt Dueck dem Leser vor. Konkret beschreibt er die fiesen Widerstände im Management, bei Geldgebern und bei den lieben Kollegen.

Auf den letzten 80 Seiten entwickelt der Autor das Konzept einer agilen Innovation: Der Innovator sollte seine Willenskraft stärken, die Risikobereitschaft erhöhen, Netzwerke aufbauen, sich Prozesskompetenz aneignen, eine Freiwilligenarmee von Helfern rekrutieren. Außerdem muss ein Innovator lernen, Chancen zu schaffen und dann auch beherzt zu nutzen. Wichtig ist das Gefühl für den richtigen Zeitpunkt. Beispiel Software-Innovation: Dueck rät, nicht ein Pflichtenheft abzuarbeiten, sondern die Software im ständigen Dialog mit den Kunden schrittweise zu verbessern. Strategisch sind Duecks Vorschläge nicht gerade, dafür aber unerwartet psychologisch - insbesondere, wenn es um das ungewohnte Denken in Chancen geht.

AUTOR

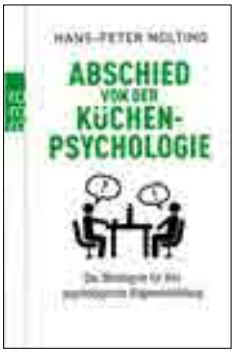
Gunter Dueck
war zunächst Mathematikprofessor und bis August 2011 Cheftechnologe bei IBM. Er bekam die Spitznamen „Wild Duck“ oder auch „Querdenker aus Heidelberg“. Derzeit ist er freischaffend als Autor, Netzaktivist, Business-Angel und Speaker tätig und widmet sich auch der Weltverbesserung. Mehr dazu auf seiner inspirierenden Homepage „www.omnisophie.com“.

Wie man paradoxe Situationen bewältigt

Politik, Wirtschaft, Organisation und auch die Familie sind „paradox“ organisiert. Wer sein Handeln an einer Entweder-oder-Logik orientiert, ist zum Scheitern verurteilt. Ambivalenz ist daher angemessen und ambivalent zu denken und zu entscheiden ist ein Zeichen von Intelligenz und Rationalität. Wer seine Ziele erreichen will, muss in der Lage sein, „um die Ecke“ zu denken. In diesem Buch geht es zum Beispiel um folgende Fragen: Wie entstehen Genie und Wahnsinn von Organisationen? Warum hat der Mensch einen ganz elementaren Bedarf an Langeweile? Was verbindet die Logik und Psychologie des Zockens mit der des Kapitalismus? Welches sind die Prinzipien subversiver Strategien? Warum entscheidet der Verlierer, wann ein Krieg zu Ende ist? Wieso sind „Rechte“ auf „Linke“ angewiesen (und umgekehrt)? Simon zeigt Handlungsstrategien zur Bewältigung von Paradoxien und widersprüchlichen Zielen. Ein erhellendes und unterhaltsames Buch.

Fritz B. Simon:
Wenn rechts links ist und links rechts. Paradoxiemanagement in Familie, Wirtschaft und Politik. Carl Auer Verlag, Heidelberg 2013, 264 Seiten, 29,95 Euro

Zweifel an unterschiedlichen Lerntypen



Die Welt ist voller Psycho-Legenden. Beim Boxen kann man Aggressionen loswerden, sogenanntes Gehirnjogging optimiert die Denkfähigkeit, für Disziplin braucht man Disziplinierung – dies sind nur einige Beispiele für verbreitete Irrtümer oder grobe Verkürzungen. Hans-Peter Nolting ist Pädagogischer Psychologe an der Universität Göttingen. Er greift aber nicht nur fragwürdige populäre Vorstellungen auf. Er vermittelt auch Grundwissen zu oft diskutierten Themen wie zum Beispiel Erziehung, Intelligenz, Lernen, Stress und Kommunikation und leitet zu einem kritischen Denken über die Psychologie und die Aussagen von Psychologen an. So ist ein fundiertes Sachbuch entstanden.
Besonders interessant für Weiterbildungsprofessionals sind seine zahlreichen Bemerkungen über das Lernen. So betont er, dass es keinen Sinn mache, visuelle oder auditive Lerntypen zu unterscheiden. Beim Lernen spiele nicht die Aufnahme des Stoffs durch die Sinnesorgane eine Rolle, sondern die anschließende gedankliche Verarbeitung.

Hans-Peter Nolting:
Abschied von der Küchenpsychologie: Das Wichtigste für Ihre psychologische Allgemeinbildung.
Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg 2012, 368 Seiten, 9,99 Euro

Praxisnah mediativ führen lernen

Ob Kritikgespräche, Verhandlungen oder Machtkämpfe in der Geschäftsleitung: Konfliktsituationen und ihre Bewältigung gehören zum Tagesgeschäft einer jeden Führungskraft. Die gute Nachricht: Es gibt ein neues Führungsinstrument, mit dem man selbst völlig zerstrittene Parteien wieder miteinander ins Gespräch bringen und zu einer Einigung führen kann. Mediation ist eine Methode, die künftig auch im Managementalltag jeder beherrschen muss: Als eine Weiterentwicklung der Win-win-Formel ist sie schnell, kostensparend und hocheffizient.
Anita von Hertel stellt Instrumente und Techniken vor, die in jeder Situation des Führungsalltags zu neuen Lösungen führen – bei Streitigkeiten zwischen Mitarbeitern, bei Meinungsverschiedenheiten in Teams, bei Interessenkonflikten mehrerer Abteilungen oder bei Fusionen. Besonders wertvoll sind die Checklisten, Begriffserklärungen, Formulare und Soufflierkarten im Anhang.

Anita von Hertel:
Professionelle Konfliktlösung. Führen mit Mediationskompetenz. Campus Verlag, Frankfurt am Main 2013, 3. überarbeitete Auflage, 328 Seiten, 34,99 Euro

Boris Grundl

Paragraf 14

Bleib bei Dir!

Ein unglaublich intensives Fußballspiel. Die Emotionen kochen hoch. Bayern München schlägt Borussia Dortmund im Pokal mit 1:0. Der Sieger himmelhoch jauchzend, der Verlierer auf dem Boden der Tatsachen. Die Enttäuschung ist greifbar bei Jürgen Klopp, der Führungskraft des BVB-Teams. Und seine Enttäuschung macht sich Luft.
„Im Moment hat das ja ein bisschen was davon, wie das die Chinesen in der Wirtschaft und Industrie machen. Gucken, was die anderen machen, und es dann abkupfern", so Jürgen Klopp kurz nach der Niederlage. Da war die Wunde noch frisch. Doch wie kam es dazu? Jürgen Klopp hat in den letzten beiden Jahren als Trainer unfassbar viel erreicht. Doch in diesem Jahr reißt die nationale Dominanz der Schwarz-Gelben, und er muss miterleben, wie der FC Bayern wieder an ihnen vorbeizieht.
Jeder, der sich mit voller Leidenschaft in eine Aufgabe reinhängt, kennt das: Ein Stoppschild auf dem Weg zum Ziel tut weh. Da ist der Schmerz normal und auch, dass man etwas Unbedachtes sagt. Entscheidend aber ist, wie man es reflektiert und was man daraus macht. An jenem Abend blieb Jürgen Klopp nicht bei sich. Er würdigte nicht die Leistung des Gegners, sondern stellte dessen Redlichkeit durch einen Plagiatsvorwurf infrage. Doch war es überhaupt ein Plagiat? Ist es nicht eine große Leistung von Jupp Heynckes, genau das zu übernehmen, was sein Team noch einmal einen großen Schritt nach vorne bringt? Lernen wir denn nicht alle von Vorbildern, die etwas können, was wir gerne können würden? Und ist die Entwicklung in München nicht auch ein Riesenkompliment an die Dortmunder? Jürgen Klopp war schon bald wieder bei sich. Er weiß: Nur aus dieser Perspektive kann er das Ruder wieder neu ausrichten. Der Vorteil der beiden letzten Jahre war eine schöpferische Leistung geistiger Art. Dieser Vorsprung ist verbraucht. Ja, Bayern München hat das Geld, um die besten Spieler einzukaufen. Aber Jupp Heynckes ist der erste, der die Möglichkeiten so bündeln kann und sie zum Top-Ergebnis macht.
In der nachfolgenden Entschuldigung gegenüber Heynckes zeigt Jürgen Klopp Größe und wird zum Vorbild. Er zeigt Einsicht und steht zu seinem Fehler. Er lebt seiner Mannschaft vor, dass man bei sich bleiben muss, um über sich hinauszuwachsen. Und dieses Vorleben überträgt sich auf seine Spieler. Die Selbstführung des Chefs wird zum Führungsinstrument und zum leuchtenden Beispiel für das Team. Jürgen Klopp weiß: Führen heißt Vorleben, alles andere ist Dressur!
Und auch die Geschäftsleitung des Vereins, das BVB-Erfolgstrio Watzke, Zorc und Klopp, zieht an einem Strang und ist mit seinem Teamgeist ebenso ein Vorbild für die Mannschaft auf dem Platz. Sie wird noch tiefer nachdenken und Wege finden, den geistigen Vorsprung Dortmunds wieder auszubauen. Und sie wird die Chancen nutzen, die sie vorher nicht hatte: Durch die großen Erfolge der letzten Jahre ist mehr Geld in der Kasse. Mit diesen Mitteln gilt es, die Herausforderungen in Angriff zu nehmen. Denn alle dienen dem Vereinsmotto, das zugleich ein Unternehmenscredo ist: „Echte Liebe!"
Jeder von uns, jeder Verein und jedes Unternehmen muss sich immer wieder neu erfinden. Sonst droht Stillstand. Also bleiben Sie bei sich und packen Sie es an. Am besten mit „echter Liebe"!

> „Jürgen Klopp weiß: Führen heißt Vorleben, alles andere ist Dressur!"

Boris Grundl ist Managementtrainer, Unternehmer, Autor sowie Inhaber der Grundl Leadership Akademie, die Unternehmen befähigt, ihrer Führungsverantwortung gerecht zu werden. Grundl gilt bei Managern und Medien als „der Menschenentwickler" (Süddeutsche Zeitung). Sein neues Buch heißt: „Die Zeit der Macher ist vorbei. Warum wir neue Vorbilder brauchen." (Econ Verlag, 2012, 304 Seiten, 19,99 Euro). www.borisgrundl.de und www.diktatur-der-gutmenschen.de

check

it!

www.anbietercheck.de/e-learning-software

E-Learning-Software

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

ars navigandi

Skillsoft

HAUFE.

„Innovation ist Chefsache und keine Berater-Moderatoren-Flipchart-Trockenübung, auch wenn Trainer jetzt alles Design-Thinking nennen, um erfolglose Workshops weiter verkaufen zu können."

Professor Dr. Gunter Dueck, Ex-Cheftechnologe bei IBM Deutschland und Autor des Buches „Das Neue und seine Feinde" (Campus), in einem Interview mit dem „Buchreport-Magazin" Ausgabe 3/2012.

„Die Unternehmen wollen keine Berater, die sie anlernen müssen. Womit sie recht haben."

Richard Lesser, Vorsitzender der Boston Consulting Group BCG, in der „Frankfurter Allgemeine Zeitung" vom 8. März 2013

„Mitarbeiter müssen sich zur Wehr setzen. Sie sollten das Diensthandy in der Freizeit ausschalten. Niemand schuldet nach seinem Arbeitsvertrag eine ständige Erreichbarkeit."

Ingrid Schmidt, Präsidentin des Bundesarbeitsgerichts, in der „Frankfurter Allgemeine Zeitung" vom 12. Februar 2013

„Meiner Erfahrung nach ist das Erzählen von Herrenwitzen und das durch sie ausgelöste Schenkelklopfen ein Symptom sexuellen Notstands. Bemerkungen über den Füllungszustand eines Dirndls dürften nicht dazu angetan sein, diesen Notstand zu beheben."

Professor Dr. Fritz B. Simon, Familientherapeut und Mitbegründer der Management Zentrum Witten GmbH, in seinem Blog „Systemische Kehrwoche" am 28. Januar 2013.

„Wer eine Jogginghose trägt, hat die Kontrolle über sein Leben verloren."

Karl Lagerfeld, Pariser Modezar, in der „Wirtschaftswoche" vom 4. März 2013

„Blut, Schweiß und Tränen werden überschätzt. Natürlich muss man rennen können. Aber nicht permanent, sondern nur dann, wenn es darauf ankommt."

Dr. Reinhard Sprenger, Management-Guru, in der „Wirtschaftswoche" vom 25. Februar 2013

„Wer eine leitende Position hat, gilt automatisch als Führungskraft. Das ist ein Irrtum. Eine echte Führungskraft ist nur, wem Mitarbeiter eine solche Leistung zuschreiben."

Professor Dr. Jürgen Weibler, Fernuniversität Hagen, in der „Süddeutschen Zeitung" vom 2. März 2013

„Warum ich nie über gelungene Unternehmenskommunikation schreibe? 1. Das Negative steckt in meiner Psyche. 2. Die Fehler anderer lassen die Leser sich überlegen fühlen. 3. Gute Beispiele fehlen fast vollständig."

Lucy Kellaway, Kolumnistin, in der „Financial Times" vom 18. Februar 2013

„Im Rückblick würde ich nicht noch einmal die gleichen Fehler machen wollen, die mir geholfen haben, der zu werden, der ich heute bin."

Professor Dr. Gerald Hüther, Hirnforscher an der Universität Göttingen und Gründer der Sinn-Stiftung für bessere Arbeitsplätze, in der „Frankfurter Allgemeine Zeitung" vom 12. Januar 2013

HAUFE.
AKADEMIE

Zukunft im Kopf.

Vier Wege zum Erfolg:
Das Leistungsspektrum der Haufe Akademie.

Offenes Programm
Über 3.000 Veranstaltungen
zu 610 Themen – in Ihrer Nähe

Unternehmenslösungen
Qualifizierungen und Coaching
für Ihren individuellen Bedarf

Consulting
Organisationsberatung und
Change Management

e-Learning
Nachhaltig und flexibel –
innovativ lernen im Web

www.haufe-akademie.de

Budapest | Genf | Hamburg | Köln | Lyon | Moskau | Stuttgart | Wien | Zürich

PERSONAL2013

Fachmessen für Personalmanagement

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

23.-24. April 2013
Messe Stuttgart

14.-15. Mai 2013
CCH Hamburg

Twitter:
#Psued13

people performance technology

® Arnold Mann GmbH

Twitter:
#Pnord13

KEYNOTES 2013

Keynotes und Vorträge im Eintrittspreis enthalten!

Foto: Rauschenberger

Nord Süd

Jörg Rauschenberger
Erfolgsgastronom und Unternehmer aus Leidenschaft
präsentiert von Speakers Excellence

Foto: Baum

Nord Süd

Thilo Baum
Kommunikationswissenschaftler, Klartextexperte und Journalist
präsentiert von German Speakers Association

Foto: Weissmann

Nord Süd

Prof. Dr. Arnold Weissman
Professor für Unternehmensführung an der Hochschule Regensburg, Lehrbeauftragter an der Zeppelin University und Leiter des Kompetenz-Centers Strategie am St. Galler Management-Programm
präsentiert von Speakers Excellence

Foto: Hoffmann

Süd

Joachim Hoffmann
Leiter Personalentwicklung im Ruhestand, BMW Group
präsentiert von HR RoundTable

Foto: Brenner

Süd

Dr. Carmina Brenner
Präsidentin des Statistischen Landesamtes Baden-Württemberg
präsentiert von der Führungsakademie Baden-Württemberg

Foto: Lütje

Nord

Thomas Lütje
Geschäftsführer
HHLA Container Terminals GmbH
präsentiert von HR RoundTable

In Stuttgart zeitgleich mit

CORPORATE HEALTH CONVENTION
3. Europäische Fachmesse für betriebliche Gesundheitsförderung und Demografie

In Hamburg zeitgleich mit

BITKOM IT meets HR

Sparen Sie 40%
bei Online-Registrierung!

Mit freundlicher Unterstützung von

HRM.de | monster.de | frenkwalder

Partner

BITKOM

Medienpartner

Arbeit und Arbeitsrecht | personalmagazin | Personalwirtschaft | wirtschaft weiterbildung

www.personal-messe.de