Das Magazin für Führung, Personalentwicklung und E-Learning

wirtschaft weiterbildung

05_09
www.wuw-magazin.de
9,80 Euro

Mat.-Nr. 00107-5067

Schulz von Thun_Steter Kampf gegen Verhaltensschablonen S. 34

Boris Grundl_Der „Redner der Krise“ erklärt seine Botschaft S. 44

Tomokos & Co._Die Helden von Scoyo beleben das E-Learning S. 50

Dilettantische Verkäufer

Welche Kompetenzen jetzt trainiert werden müssen S.16

Haufe

Ernsthafte Lösungen mit lächelndem Gesicht

Lernberatung, Lerninhalte und Lerntechnologie nach Maß und mit Biss

Sie können Ihre Mitarbeiter verwandeln und dabei Geld sparen! Erfahren Sie wie:

www.line.co.uk/wuw

LINE
learning & communications

LONDON • ZURICH • SHEFFIELD • +41 (0)44 278 29 90 • info@line.co.uk

Schulz von Thun hilft weiter

Der Fehler mancher Seminarleiter liege darin, dass sie die Menschen in die Schablone eines idealen Kommunikationsverhaltens pressen wollten, schrieb schon 1996 der „Kommunikationspapst“ Professor Dr. Friedemann Schulz von Thun (Würdigung Seite 34). Der Ausbildung von Musterschülern stellte er seine „Praxisberatung in Gruppen“ gegenüber, einem Workshop, in dem sich Teilnehmer gegenseitig unterstützen, Lösungen für konkrete Anliegen zu finden.

Der Ansatz der „Praxisberatung“ führt mittelfristig zu einer vorbildlichen Lernkultur. Vielleicht kommt man damit sogar dem Idealbild des „Unternehmers im Unternehmen“ näher. Immerhin werden Mitarbeiter durch diese Art des gegenseitigen Austauschs trainiert, mit unerwarteten, kritischen Situationen offensiver und vor allem selbstständiger umzugehen als das normalerweise der Fall ist.

Es gibt derzeit eine Reihe von Unternehmen, wo sich Mitarbeiter verschaukelt fühlen würden, wenn sie in klassische Führungstrainings gehen müssten, um etwas über Menschenführung zu lernen, was mit ihrer gerade erlebten Wirklichkeit wenig zu tun hat. Jeder, der dabei zum Beispiel an die Bespitzelung der Mitarbeiter in großen Konzernen denkt, ist auf der richtigen Spur.

Wie bahnbrechend Schulz von Thun dachte, bestätigt sich gerade jetzt – 13 Jahre später. Führungskräften, die in einer schweren Krise Orientierung geben und eine auf den Vorstand wütende Belegschaft motivieren müssen, hilft kein Seminar, wohl aber eine zeitnahe, lösungsorientierte Aussprache im Kollegenkreis. Neben Schulz von Thun können sich alle Personalentwickler auf die Schulter klopfen, die rechtzeitig ein Art von Peer-Coaching-Kultur in ihrem Unternehmen eingeführt haben.

Viel Spaß mit der neuen Ausgabe von „wirtschaft + weiterbildung“ wünscht

Martin Pichler, Chefredakteur

KERN
IKL BUSINESS LANGUAGE TRAINING

Sprachentraining
für Fach- u. Führungskräfte

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

069 - 7 56 07 39 - 0

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

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

KERN IKL Sprachzentren unter anderem in:

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

Begeistert
statt zufrieden!

Ihr Erfolg. Unsere Motivation.

Hotel
Schloss Montabaur

Entdecken Sie das außergewöhnliche Ambiente und den Top-Service.

Tagungen
Seminare
Incentives

www.begeistert-statt-zufrieden.de
Bereits ab € 171,– all inclusive!

Telefon: 0 26 02 / 14-300

inhalt 05_2009

führung + personalentwicklung Außendienstmitarbeiter ihrer Lieferanten sind Einkäufern nicht professionell genug. Mehrumsätze gehen verloren.

06 **Foto des Monats**

führung + personalentwicklung

08 **Mea maxima culpa**
Hans-Peter Müller, Aufsichtsratsvorsitzender der Commerzbank AG, räumt persönliche Fehler in der Finanzkrise ein.

10 **News**

14 **Glosse**
„Aber Hallo!“ – Dieser Ausruf spricht Bände.

16 **Dilettantische Verkäufer**
Eine aktuelle Befragung von Einkäufern im B2B-Segment zeigt, dass Verkäufern Zuverlässigkeit und Beratungskompetenz fehlt. Außendienstler sollten mehr aus Fehlern lernen.

22 **Zum MBA jetzt auch Schritt für Schritt**
„Normale“ Führungsseminare werden bei bestimmten MBA-Schmieden jetzt auf ein späteres MBA-Studium angerechnet.

28 **Universitäten wollen Trainern Wasser abgraben**
An Universitäten angegliederte MBA-Schulen steigen ins Geschäft mit offenen Führungsseminaren ein.

training + coaching

32 **News**

34 **Rückblick: Schulz von Thuns „Praxisberatung“**
Kommunikationspapst von Thun wurde für sein Lebenswerk geehrt. Wir erinnern an seine Methode der „Praxisberatung“.

training Führungstrainer Boris Grundl gilt als „Redner der Krise“.

e-learning Die Internet-Plattform „Scoyo“ von Bertelsmann zeigt, was E-Learning kann.

38 „Gute Redner coachen ihr Publikum“
Hintergründe zur Arbeit von Rednervermittlungsagenturen mit Marktübersicht.

44 „Ich will aufrütteln!“
Interview mit dem „Redner der Krise“, dem querschnittsgelähmten Führungskräftetrainer Boris Grundl.

e-learning + internet

48 News

50 Scoyo belebt den E-Learning-Markt
Die neue Internet-Plattform „Scoyo“ von Bertelsmann sorgt bei Content-Providern für gute Aufträge.

NEU: seminarmarkt

53 Ourdoor-Training in Zeiten der Krise
Outdoor-Trainer berichten, wie sie die Marktlage einschätzen und warum Outdoor-Erfahrungen unverzichtbar sind.

Rubriken

03 Editorial
61 Vorschau/Impressum
62 Fachliteratur
66 Zitate

Haufe Akademie

Das neue Trainings- und Seminar-programm

Das aktuelle Programm für Fach- und Führungskräfte.
Gleich anfordern unter:
Telefon 0761 4708-667
www.haufe-akademie.de

Weiter durch Bildung

Weltkissenschlacht

WER

Junge Kanadier liefern sich auf dem Rathausplatz von Toronto, Kanada, eine wilde Kissenschlacht, zu der sie sich im Internet verabredet hatten.

WAS

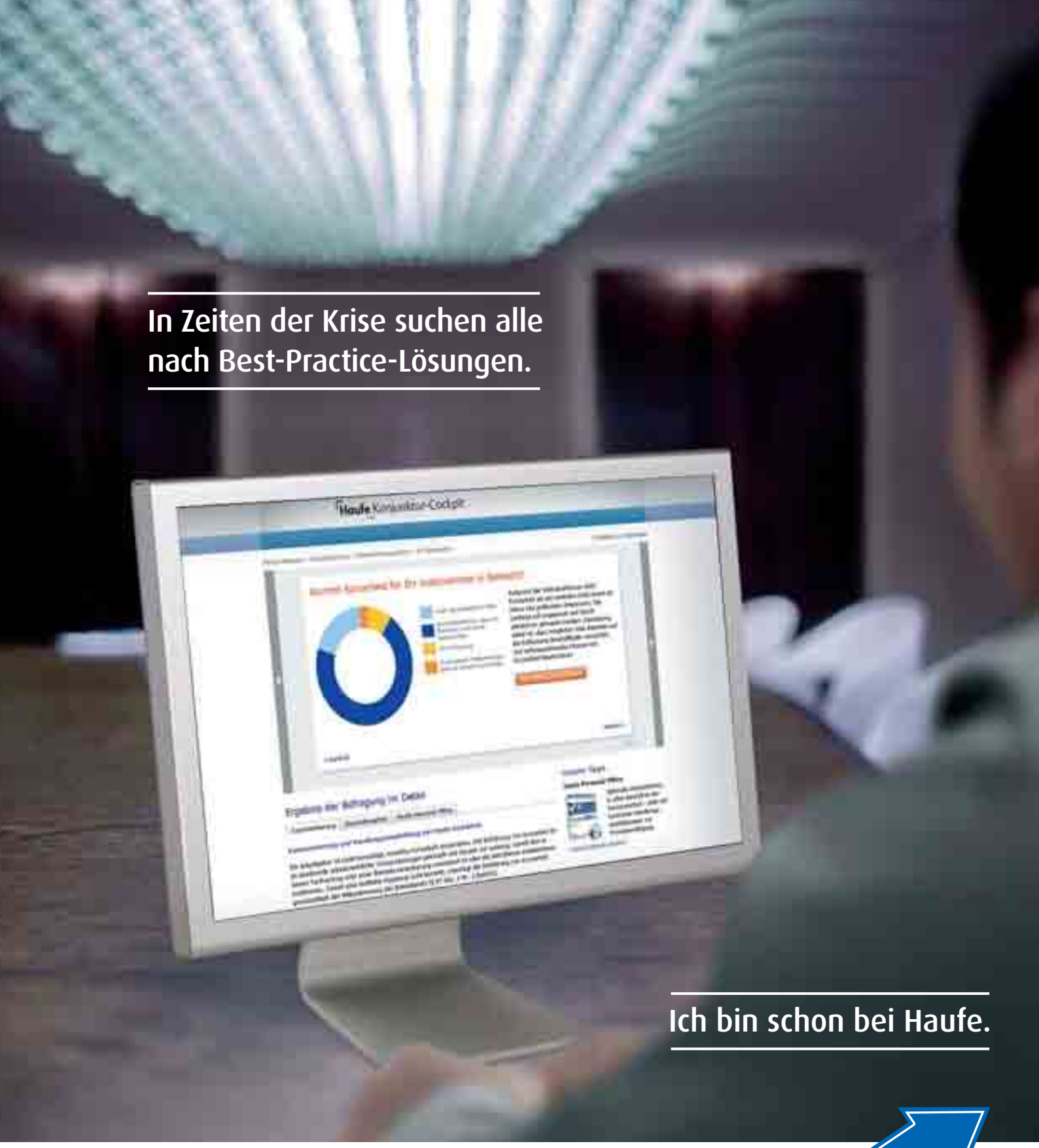
Rund um die Welt versammelten sich an diesem Tag (Samstag, 4. April 2009) Menschen in mehr als 100 Städten zur größten Kissenschlacht der Welt.

WAS NOCH

Das Foto wurde am 4. April 2009 im Zentrum von Toronto, Ontario, Kanada, von Mark Blinch, einem Fotoreporter der Nachrichtenagentur Reuters, aufgenommen.

Zur Kissenschlacht aufgerufen hatte die Website www.pillowfightday.com, ein Teil des „Urban playground movements“. Man wolle mit solchen Aktionen wie dem „International Pillow Fight Day“ einen Kontrapunkt gegen unsoziale und werbefinanzierte Freizeitgestaltungen setzen. Weiterbildungsprofessionals drängt sich eine ganz andere Symbolik auf:

Aus Gruppendynamik-Seminaren ist bekannt, dass sich aggressive Stimmungen unter den Teilnehmern dadurch entkrampfen lassen, dass in einem Spiel jeder auf jeden mit Schaumstoffnudeln einschlägt. Je aggressiver die Stimmung in der Wirtschaft gegenüber unfähigen Chefs, desto wahrscheinlicher, dass Kissenschlachten bald zum Konferenzritual gehören werden.



GESTÄRKT AUS DER KRISE

Die Wirtschaftskrise hat massive Auswirkungen auf die Personalarbeit. Denn viele Personaler stehen nun vor ganz neuen Herausforderungen. Das neue Haufe Konjunktur-Cockpit bietet Personalexperten aktuelle Umfragen rund um die Krise. Erfahren Sie topaktuell, mit welchen Instrumenten andere Unternehmen auf die Krise reagieren. Und das Beste: Sie können selbst an der Umfrage teilnehmen. Das Ergebnis wird von Experten kommentiert und mit Handlungsempfehlungen versehen. So reagieren Sie souverän in der Krise.

www.haufe.de/konjunktur-cockpit

Haufe

VERANTWORTUNG. Am 25. März veranstaltete die „Kölner Journalistenschule für Politik und Wirtschaft“ zum dritten Mal den „Tag des Wirtschaftsjournalisten“, an dem 230 Redakteure teilnahmen. Der Aufsichtsratsvorsitzende der Commerzbank überraschte mit einem (recht) vorbildlichen Bekenntnis zu eigenen Fehlern.

Mea maxima culpa

Es hätte alles ganz harmlos ablaufen können. Klaus-Peter Müller, der frühere Vorstandsvorsitzende (2001 bis 2008) und jetzige Aufsichtsratsvorsitzende der Commerzbank AG, eröffnete am 25. März in Köln den „Tag des Wirtschaftsjournalisten“ mit einer Rede zum Thema: „Lehren aus der Finanzmarktkrise“. Mit allgemeinen Erkenntnissen konnte er sich nicht lange aufhalten, weil einer der anwesenden Journalisten die Zwischenfrage stellte, ob Müller sich dazu bekennen würde, selbst Fehler gemacht zu haben.

Ohne überrascht zu sein oder zu zögern, erklärte Müller: „Natürlich habe ich auch persönlich Fehler gemacht.“ Er habe zum Beispiel die Dimensionen nicht erkannt, die die Subprime-Krise in den USA angenommen habe. „Die Frage, hat man da Fehler gemacht, bleibt ein quälender Dialog, den man mit sich selbst führen muss“, verriet Müller seine Gefühlslage und bekräftigte nochmals: „Ich gehe davon aus, dass ich in diesem Zusammenhang auch persönlich Fehler gemacht habe.“

Zwar habe zu seiner Zeit als Vorstandsvorsitzender bei etwa 600 Milliarden Bilanzsumme das Volumen der Subprime-Papiere „nur“ bei 1,3 Milliarden gelegen. Aber auch diese 0,22 Prozent der Bilanzsumme hätten besser beobachtet werden müssen. „Wir hätten das Risiko der Privatimmobilien in den USA enger begleiten müssen. Ich habe versäumt, das so kritisch zu verfolgen, wie es notwendig gewesen wäre“, sagte Müller.

„Die Frage, hat man da Fehler gemacht, bleibt ein quälender Dialog, den man mit sich selbst führen muss.“ Hans-Peter Müller

„Ich habe das Geschäft erst im Dezember 2006 eingestellt, und das war aus heutiger Sicht zu spät.“ Die Commerzbank habe den amerikanischen Immobilienmarkt nicht so eng, nicht so sachkundig beobachtet wie sie es hätte tun müssen, so Müller weiter. Die deutschen Banken seien im Übrigen nicht „mit Waffengewalt“ gezwungen worden, sich an der Finanzierung von US-Immobilien zu beteiligen. „Das haben wir aus eigenem Antrieb und aus eigenem Ermessen heraus getan.“ Üblicherweise reden sich Banker an dieser Stelle damit heraus, dass sie sich auf die Ratings angesehener Ratingagenturen verlassen hätten. Müller distanzierte sich ausdrücklich von dieser „Ausrede“. Die Commerzbank wäre auch in der Lage gewesen, das eine oder andere Mal die Bonität selbst zu prüfen. „Wir haben nicht berücksichtigt, dass Immobilien zu überhöhten Preisen an Menschen verkauft wurden, die überhaupt kein Eigenkapital hatten.“ Das Motto habe gelautet: In drei Jahren ist die Preissteigerung einer Immobilie so gestiegen, dass der Immobilienkäufer beim Kauf überhaupt kein Eigenkapital braucht. „Das war uns damals nicht klar. Es war aber kein Geheimnis, dass man intellektuell nicht hätte aufarbeiten können“, meint der Aufsichtsratsvorsitzende. „Wir haben mit einer gewissen Naivität darauf vertraut, dass diese Märkte ordentlich geführt werden. Wir haben Risiken unterschätzt.“ Es sei für ihn nicht besonders angenehm, das im Nachhinein zu erkennen, aber es sei die ungeschminkte Analyse der Situation.

Müller wollte auch die immer wieder zitierte „Komplexität der Finanzprodukte“ nicht als Erklärung benutzen, warum es zur Krise gekommen sei und niemand etwas dafür könne. „Man kann nicht sagen, es war so kompliziert, ich konnte es einfach nicht verstehen.“ Dass ein Bankvorstand ein einzelnes Produkt nicht verstehe, weil es aus zu vielen Einzelteilen zusammengesetzt sei, bedeute nicht, dass Banker nicht Verantwortung trügen für Märkte, deren Funktionsweise man durchaus verstehen könne. „Wir haben zugelassen, dass es Märkte gab für Produkte, die völlig unbotmäßig kompliziert waren. Ich glaube, dass wir nicht viel Substanz verlieren, wenn wir zu einfacheren Produkten zurückgehen.“ Die Aussage, dass niemand schuld sei, weil alles so kompliziert gewesen sei, akzeptiert Müller „für keinen der beteiligten Personenkreise“.

Müller erntete von seinem Publikum Respekt für seine klaren Worte – eine Seltenheit in einer Zeit, wo gerne mit Sprache beschönigt wird. Wohltuend hebt sich der Commerzbänker damit zum Beispiel vom ehemaligen Vorstandschef der Hypo Real Estate ab, der mit großer Instinktlosigkeit weiterhin auf die Auszahlung seines siebenstelligen Jahresgehalts pocht.

Bedauert wurde von einigen Journalisten allerdings, dass Manager sich immer erst dann zu Fehlern bekennen, wenn sie aus dem aktiven Dienst ausgeschieden sind. Bei Müller kommt einschränkend dazu, dass er sich nicht zum Kauf der Dresdner Bank durch die Commerzbank äußerte. Dadurch kamen „unbeobachtet“ 39,9 Milliarden faule Wertpapiere zusätzlich in den Besitz der Commerzbank, die letztlich nur noch durch eine 25-prozentige Staatsbeteiligung zu retten war.

Martin Pichler ●

Klaus-Peter Müller
(Jahrgang 1944),
Aufsichtsratsvorsitzender
der Commerzbank, war bis
Anfang 2009 Präsident
des Bundesverbands
deutscher Banken.

Foto: Hans-Günther Oed / vario images

INNOVATIONSMANAGEMENT

Ausgelagerte Denkprozesse steigern die Wertschöpfung

Innovationsprozesse im stillen Kämmerlein sind out. Immer häufiger wird der Kunde zum wichtigsten Player im Innovationsprozess. Das prognostiziert das Zukunftsinstitut von Matthias Horx. Die Stichworte heißen Brain-Outsourcing und Open-Innovation. So macht sich etwa BMW schon seit vier Jahren die Kreativität der eigenen Kunden für Innovationen zunutze. Auch der Online-Telefonanbieter Skype lässt sich seine Produkte inzwischen vollständig durch den Markt entwickeln. Heute ist der aktive Part der Konsumenten in der interaktiven Wertschöpfungskette bei vielen Unternehmen weitgehend üblich.

In den USA hatten Plattformen wie „www.innocentive.com“ oder „www.yet2.com“ die Vorreiterrolle auf dem Open-Innovation-Markt übernommen. Dort bieten Unternehmen Prämien für die beste Lösung. In Deutschland fördert das Bundesministerium für Bildung und Forschung den offenen Austausch von Innovationsvorschlägen. Unternehmen erhalten im Zuge des Forschungsprojekts „Innovationsstrategien jenseits des traditionellen Managements“ (www.open-i.eu) die Möglichkeit, auf Basis von Web-2.0- und Social-Software-Anwendungen Ideen in sogenannten Innovation-Communities zu sammeln. Dass der Erfolg nicht ausbleibt und die Auslagerung von Denkprozessen zu einer Qualitäts- und Quantitätssteigerung führt, belegen inzwischen einige Unternehmensbeispiele. Etwa Tchibo. Auf der eigenen Plattform www.tchibo-ideas.de findet eine Art Ideenwettbewerb statt. Die drei besten Ideen zur Lösung von alltäglichen Problemen werden einmal pro Monat prämiert.

Foto: Klaus Vyhnalek

Matthias Horx, einer der bekanntesten Trend- und Zukunftsforscher (www.zukunftsinstitut.de)

DEMOGRAFIE

Der deutsche Durchschnittschef ist 50 Jahre alt

Der bundesrepublikanische Durchschnittschef feiert im Frühjahr 2009 seinen 50. Geburtstag. Das ergab eine Studie des Wirtschaftsinformationsanbieters databyte GmbH. Im Fokus der Analyse der Altersstruktur in deutschen Führungsetagen standen über 1.088.831 Vertreter der ersten Führungsebene. Der Ost-West-Ländervergleich zeigt, dass die neuen Bundesländer im Schnitt jüngere Führungskräfte haben. Vor allem in Berlin, Sachsen und Thüringen. Die ältesten Chefs Deutschlands regieren in Bremen, Rheinland-Pfalz und Nordrhein-Westfalen. In allen Bundesländern sind die weiblichen Führungskräfte jünger als ihre männlichen Kollegen. Auf Kreisebene halten in Pirmasens, Delmenhorst und Bremerhaven die ältesten Chefs das Ruder in der Hand.

PDI

Talentmanagement verliert an Bedeutung

Die aktuelle Krise sorgt in vielen Unternehmen dafür, dass am Talentmanagement gespart wird. Das ergab eine Studie von Personnel Decisions International (PDI). Befragt wurden Führungskräfte aus mehr als 500 Unternehmen weltweit nach der für sie derzeit größten Herausforderung. Mehrfachnennungen waren möglich. Nur fünf Prozent der interviewten Personaler machen sich derzeit Sorgen um Talententwicklung oder Bindung und Motivation von Führungskräften in Schlüsselpositionen. 2008 stand Talentmanagement noch auf dem zweiten Platz der Prioritätenliste. In der Rezession jedoch haben Manager völlig andere Sorgen. Kostendruck rangiert zurzeit als größte Herausforderung auf Rang eins. PDI-Deutschland-Chef Mathias Kesting warnt vor Personalmangel im nächsten Aufschwung.

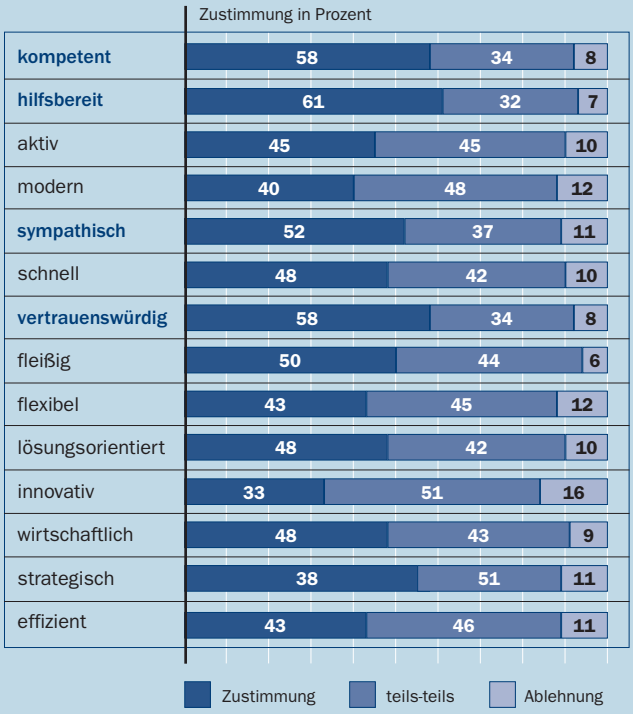
IMAGESCHADEN

Studie: Personalmanager kennen die Bedürfnisse der Mitarbeiter nicht!

Die erste große Arbeitnehmerbefragung zum Image von Personalmanagern bringt es ans Licht: Die meisten Mitarbeiter fühlen sich von Personalern vernachlässigt und in ihren Bedürfnissen verkannt. Das ergab eine Studie der Fachhochschule Koblenz in Kooperation mit dem Markt- und Meinungsforschungsinstitut Psychonomics und dem Personalmagazin. Der Ansatz ist neu: Während in bisherigen Umfragen vor allem Auskünfte und Selbstbild der Personaler berücksichtigt wurden, wurde das HR-Image hier konsequent aus der Perspektive der Mitarbeiter beleuchtet. Dabei waren nur 37 Prozent der 1.034 befragten Arbeitnehmer der Meinung, dass die Dienstleistungen der Personalabteilungen ihrem Bedarf gerecht würden. Sogar nur 34 Prozent gaben an, dass die Personalabteilung die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter kenne. Nur 26 Prozent fühlen sich gut über Personalprojekte informiert. Was die Vorgehensweise angeht, sind die Autoren der Studie überzeugt, dass ausschließlich die Analyse des HR-Images aus interner Kundensicht (Mitarbeiter und Führungskräfte) und seine Auswirkungen auf das Engagement der Mitarbeiter eine gezielte Entwicklung der Personalabteilung in Richtung Wertschöpfung erlaube. Das Studienteam um Professor Christoph Beck von der FH Koblenz kommt zum Schluss, dass es für Personaler künftig immer notwendiger wird, sich mit den Mitarbeitern auszutauschen. Nur durch die Kenntnis der Bedürfnisse der Angestellten könne deren Leistungsbereitschaft gesteigert werden.

Image der Personaler

Umfrage. Die Personalabteilung wird als kompetent, hilfsbereit, vertrauenswürdig und sympathisch wahrgenommen, aber als wenig innovativ.



Quelle: FH Koblenz/psychonomics AG 2009

MBA-ABSOLVENTEN

Arroganz mitschuldig an Krise

Der britische Journalist Philip Delves Broughton hat in der englischen „Financial Times“ einen bitterbösen Kommentar zur „Führungsqualität“ von MBA-Absolventen geschrieben. Business Schools hätten sich in der Vergangenheit mitschuldig gemacht an der Maßlosigkeit des Managements. Nicht nur die Triumphe, sondern erst recht die Ursachen für das Desaster der aktuellen Krise seien in den Klassenzimmern von Harvard zu suchen. Der streitbare Journalist ist überzeugt, dass es ein großer Fehler sei, MBAs in dem Glauben zu entlassen, sie wären zu echten Führungspersönlichkeiten geworden. Es sei ein Mythos, dass sich Führungsqualität auf MBA-Niveau vermitteln lasse. Nötig seien endlich kompetente Leute, die unternehmerisch denken und dabei ethische Werte hochhalten.

Kurz und Knapp

DIHK. Der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK), eine halbstaatliche Organisation, in der alle Industriebetriebe Mitglied sein müssen, hat einen neuen Präsidenten. Es ist der 65jährige Hans Heinrich Driftmann, Chef des Haferflockenherstellers Peter Kölln KGaA, Kiel. Das besondere an Driftmann: Er promovierte in pädagogischer Psychologie und lehrte an der Führungsakademie der Bundeswehr in Hamburg.

OTTO. Der Versandhändler Otto in Hamburg hat jetzt auch eine „OTTO-Akademie“. Unter dem Motto „schlau sein – dabei sein“ werden 151 individuell gestaltbare Weiterbildungschancen vom Eintagestraining bis zum E-Learning-Tool angeboten. Es werden auch externe Interessierte angesprochen, sich in Softskills oder Sprachen weiterzubilden. **www.ottogroup.com.**

Karrierebremse. Eine aktuelle Studie der Unternehmensberatung Proudfoot-Consulting zeigt, dass deutschen Unternehmen durch zu perfektionistische Mitarbeiter ein Schaden von jährlich 135 Milliarden Euro entsteht. Zu viel Perfektion erzeuge Stress und der hemme nicht nur das Denkvermögen, sondern führe auch zu Fehlern. Fleißige Mitarbeiter würden im Übrigen seltener befördert als jene, die sich gut verkaufen könnten.

Auch das noch. Wer in Maßen Wein und Cocktails trinkt, verdient im Durchschnitt mehr, haben britische Soziologen ermittelt. Danach bekommen moderate Trinker brutto fünf bis zehn Prozent mehr als Nichttrinker mit gleichem Bildungsstand. Als Ursache werden engere berufliche Kontakte in geselliger Runde genannt.

Inklusive Artikel-Archiv online

Das perfekte Team für Ihre erfolgreiche Personalarbeit

Jetzt testen und Prämie sichern:

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

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

Haufe

DEUTSCHER BILDUNGSSERVER

Weiterbildungsinteresse stieg stark an

Das Weiterbildungsinteresse der Bevölkerung ist seit Jahresbeginn deutlich angestiegen. Das zeigt ein neuer Index von InfoWeb Weiterbildung (IWWB), einer Suchmaschine für Weiterbildungskurse des Deutschen Bildungsservers, der gemeinschaftlich von Bund und Ländern betrieben wird. Ausgewertet wurden Besuche bei Weiterbildungsdatenbanken seit Sommer 2008. Nachdem im September 2008 das Ausmaß der Wirtschaftskrise bekannt wurde, gab es bis zum Jahresende einen enormen Rückgang des Weiterbildungsinteresses. Der Grund, dass sich das Verhalten in der Bevölkerung nun ins Gegenteil umkehrt, könnte in der Zunahme von Kurzarbeit liegen. Der Index zeigt eine Steigerung des Weiterbildungsinteresses von Januar bis Februar 2009 um immerhin 63 Prozent gegenüber Dezember 2008.
www.bildungsserver.de/link/iwwb_ou2009_langfassung zum downloaden.

STREICH MIR DEN HIMMEL BLAU

Das Wort „Krise“ einfach getilgt

Beim dänischen Werbemittelhersteller Nonbye ist die Welt wieder in Ordnung: Hier gibt es keine Krise mehr. Jedenfalls darf im Betrieb nicht mehr von der Wirtschaftskrise gesprochen werden, und mit Firmenkunden wird nicht mehr über Risiken, sondern über Chancen geredet. Chef Lars Nonbye ist rezessionsmüde. Das berichtet die Financial Times Deutschland (FTD). Seit Januar ist das Thema Krise tabu.
Nonbye geht sogar noch weiter. Jeden Morgen lasse er von einem Praktikanten das Wort „Krise“ aus allen Zeitungen rausschneiden, die in der Firma auslägen. Während anfangs fast nur Löcher übrig geblieben seien, würde es allmählich weniger werden mit den Krisenartikeln. Der zensierende Chef hofft, dass sich seine Mitarbeiter durch die Politik der Zeitungszensur mental umorientieren. „Wenn die Leute Angst haben, geben sie ihr Geld nicht aus, und das macht die Lage schlimmer“, zitiert die FTD Nonbye.
Die Angestellten seien angetan von der Idee, heißt es weiter. Es sei eben einfacher, an einem Ort zu arbeiten, wo es keine traurigen Nachrichten gebe. Jetzt zieht Nonbyes Aktion „No til finanskrisen“ („Nein zur Finanzkrise“) Kreise: 12.000 Antikrisenaufkleber seien bereits verkauft, und auf der eigens eingerichteten Facebook-Seite tummelten sich bereits 11.000 Mitglieder. Auch ein Nachahmer habe sich schon gefunden: Beim Marketingunternehmen Viscom existiere die Krise seit dem 1. März nicht mehr.

Konflikt-
management?
CCC!

Offene Seminare von 2 ½ Tagen (Start abends).
Systematische Steigerung Ihrer Konfliktkompetenz.
Solides Handwerkszeug. Praxisnah. Konkret umsetzbar.
TESTSIEGER Stiftung Warentest / Finanztest !

- 11.-13. Mai 09
- 17.-19. Juni 09
- 06.-08. Juli 09
- 21.-23. Sep.09
- 14.-16. Okt. 09
- 04.-06. Nov.09

„Unsere Erfahrung und Spezialisierung = Ihr Vorteil!“
Werner Schienle (Geschäftsführer)

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

Creative Communication Consult
DIE Spezialisten für Konfliktmanagement

CCC Creative Communication Consult
Neufferstrasse 74 • 70469 Stuttgart
Tel.: 0711/ 889 53 7-1; Fax: -2
info@c-c-c.de • www.c-c-c.de

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

Ihre Stiftung für Kinder.

Verwirklichen Sie Ihre persönliche Stiftungsidee mit der SOS-Kinderdorf-Stiftung.

Fordern Sie jetzt Informationen an unter:
SOS-Kinderdorf-Stiftung
Petra Träg · Renatastr. 77 · 80639 München
Telefon 089 12606-109
stiftung@sos-kinderdorf.de

Bankverbindung:
DAB-Bank, Filiale München
Konto Nr. 307 065 4003 · BLZ 701 204 00
Verwendungszweck: Zustiftung

Dr. Claudia Harss,
TWIST Consulting Group

Trendsetting

Schluss mit „Aber Hallo!“

Neulich erzählte eine Beraterin über einen unverschämten Kollegen, dem sie entsprechend die Meinung gegeigt hätte. Ihr Bericht endete so: „Und das soll ich mir bieten lassen!?“ Sie machte eine kurze, rhetorisch geschickte Pause, in der sie mich streng fixierte, um dann sehr laut und empört zu rufen: „A B E R H A L L O !!!“ … Den Rest der Erzählung verpasste ich, weil ich so verdattert, eingeschüchtert und beeindruckt war: Welch eine Kraft, welch ein Kampfgeist strömte da aus dem Munde meiner sonst eher zurückhaltenden Kollegin! Genial erschien mir die Wortkombination: Ähnlich wie beim Ausruf „Aber sicher!“ oder „Aber natürlich!“ erfolgt zunächst durch die Konjunktion „Aber“ der Hinweis, dass es sich beim Folgenden um eine starke Meinungsäußerung handelt, die keinen Widerspruch duldet. Dann ertönt völlig unerwartet der schallende Weckruf „Hallo!“. Das Ganze im Tonfall und mit der Mimik eines strengen Lehrers, der im Begriff ist, sich über alle Anti-Watschen-Gesetze der vergangenen vier Jahrzehnte hinwegzusetzen. Ich erbleichte vor Ehrfurcht!
Beim zweiten Mal – diesmal kam das „aber Hallo!“ im Fernsehen von einem honorigen Gast des sonntäglichen Presseclubs – stutzte ich misstrauisch: Der gleiche Ausdruck? Der gleiche Tonfall? Die gleiche Mimik? – Konnte das ein Zufall sein? – Hellhörig geworden, lauschte ich in den folgenden Wochen aufmerksam auf die Wendungen, mit denen meine Artgenossen derzeit ihre Meinung zu widrigen Umständen aller Art kundtun. „Aber Hallo!“, so stellte ich schnell fest, gehört in der Krise zum festen Repertoire aller trendig Empörten. Und was hat das mit Weiterbildung zu tun? Eine ganze Menge! Zwar dauert es im Seminargeschäft etwas länger, bis ein Modetrend sich etabliert und überlebt hat (etwa 20 Jahre), aber letztlich regieren die gleichen Gesetze: Die Watsche „Aber Hallo!“ sitzt halt bloß beim ersten Mal! Das waren „Aber Hallos!“, wenn die verdutzten Seminarteilnehmer Anfang der 90er-Jahre plötzlich statt dem vertrauten Konferenztisch einen offenen Stuhlkreis vorfanden! Auf dem Flipchart prangte, statt der üblichen Agenda, ein Herzchen, das frech mit „…lich willkommen“ und den Vornamen der Trainer ergänzt war. Statt der üblichen Vorstellungsrunde gab es Ringelpiez, bei dem Manager zunächst misstrauisch, steifbeinig und dann zunehmend freier zu Tamburinklängen im Kreise hopsten. Gibt’s noch irgendjemanden in der deutschen Wirtschaft, der all dies noch nicht im Seminar angewendet oder zigfach erlitten hat (Betonung auf zigfach bitte!)?
Die echten „Aber Hallos“ entspringen halt nur dem eigenen Hirn – das wusste schon Goethe und warnte eindringlich davor, der Verlockung des Nachahmungstriebs nachzugeben: Es begegnet mir von Zeit zu Zeit ein Jüngling, an dem ich nichts verändert noch gebessert wünschte; nur macht mir bange, dass ich manchen vollkommen geeignet sehe, im Zeitstrom mit fortzuschwimmen, und hier ist‘s, wo ich immerfort aufmerksam machen möchte; dass dem Menschen in seinem zerbrechlichen Kahn eben deshalb das Ruder in die Hand gegeben ist, damit er nicht der Willkür der Wellen, sondern dem Willen seiner Einsicht Folge leiste.
Ach – wo mag der kreative Urheber der Wendung „Aber Hallo“ stecken? Wer malte das erste Herzchen aufs Flipchart und ließ Seminarteilnehmer durchs „Spiderweb“ kriechen? Herbei ihr genialen Geister! Jetzt, in der Krise, wo Strukturen, Weltbilder, oberflächliche Modetrends zu bröckeln beginnen, ist vielleicht endlich Platz und vor allem Zeit für neue Ideen, Methoden und Duftmarken!

> „Ein lautes ‚Aber Hallo!‘ gehört in der Krise zum festen Repertoire aller trendig Empörten.“

Dr. Claudia Harss, ist Top-Management-Coach und Geschäftsführerin der TWIST Consulting Group in München, die sich seit 1990 auf die Begleitung nationaler und internationaler HR-Projekte spezialisiert hat. www.twist.de

Stiftung Warentest
test
GUT (2,0)
für die Weiterbildungsdatenbank
seminus
Im Test: 24 Weiterbildungsdatenbanken
Test Spezial Nr.: 09003
Dezember 2008

Stiftung Warentest
test
seminus
ist einer der beiden
Testsieger
im bundesweiten Datenbankvergleich
Im Test: 24 Weiterbildungsdatenbanken
Test Spezial Nr.: 09003
Dezember 2008

Weiterbildung?

gesucht & gefunden bei seminus.de

Über 100.000 Termine online

Bundesweite Angebote zu allen beruflichen Weiterbildungsthemen

Info-Kontakt für Weiterbildungsanbieter:
Tel. (030) 390 88 350, wuw@seminus.de

seminus

Dilettantische Verkäufer und was sie noch lernen

WAS ANBIETER WISSEN SOLLTEN

Ergebnisse einer B2B-Studie haben ergeben ...

Verkaufstraining: Beratungskompetenz statt einer Show als Marktschreier ist mehr denn je gefragt.

müssen

01.

B2B-Verkauf ist ein mehrstufiger **Prozess,** der bei allen Anbietern ähnlich abläuft.

02.

Nur wenige schaffen es, sich durch die **Qualität ihres Verkaufsprozesses** abzuheben.

03.

Dazu bedarf es **proaktiver Verkäufer** mit Fachwissen und Beratungskompetenz.

VERKAUFSERFOLG. „Sie haben unsere Bedürfnisse nicht verstanden und boten deshalb auch nicht die beste Lösung“, sagen die Einkäufer zu jenen Verkäufern, die abgewiesen werden. Die Verschmähten glauben dagegen, es habe daran gelegen, dass sie nicht persönlich mit den „richtigen“ Entscheidern hätten sprechen können. „Nur mehr Professionalität und eine ehrlichere Analyse von Misserfolgen führt zum Erfolg“, behauptet eine aktuelle B2B-Verkaufsstudie aus der Schweiz.

Erstaunliche 52 Prozent von 302 befragten Industrieunternehmen sind der Meinung, die Außendienstmitarbeiter ihrer Lieferanten sollten an erster Stelle ihre „Professionalität“ verbessern. Der bittere Vorwurf: Die Gespräche sind oft schlecht vorbereitet. Es fehlt an Flexibilität, um auf Änderungen in den Kundenwünschen zu reagieren. Und die Verlässlichkeit ist auch nicht hoch: Versprechen werden oft nicht eingelöst. Die Vertriebsverantwortlichen sind mitunter nur schwer zu erreichen oder beantworten Anfragen nur mit Verzögerung. Aber gerade wenn ein Anbieter unbekannt ist, dann ist die Professionalität des Vertriebs ein wichtiger Hinweis auf die Qualität der angebotenen Produkte und Dienstleistungen.

Befragt wurden Ende 2008 Einkäufer aus den Branchen Informatik, Telekommunikation, industrielle Fertigung sowie Maschinen- und Anlagenbau. Die Ergebnisse wurden in der „Business-to-Business Sellingstudie 2009“ zusammengefasst, die von der Infoteam Sales Process Consulting AG, Kloten-Zürich, und dem FAZ-Institut, Frankfurt, herausgegeben wird. „Anbieter sollten die Unzufriedenheit mit ihrer Professionalität als deutliche Handlungsaufforderung verstehen“, fordert Infoteam-Chef Phil Kreindler. Er habe aber Zweifel, ob Verkaufstrainings bei diesem Problem helfen könnten. „Die Professionalität zu verbessern, erscheint mir eher eine Frage der inneren Haltung zu sein.“ Kreindlers Rat: Verkaufsleiter sollten bei der Einstellung neuer Verkäufer stärker als bislang auf das „Merkmal“ der Professionalität achten und Referenzen von den bisherigen Kunden eines Vertrieblers statt von alten Arbeitgebern einholen.

Beratungskompetenz erhöhen

Erstaunlich ist auch, dass 29 Prozent der Einkäufer sagen, eine Schulung ihrer Beratungskompetenz sei das beste, was Außendienstmitarbeiter für sich tun könnten. „Verkäufer hören häufig nicht gut genug zu. Sie reden einfach zu viel und stellen nicht die richtigen Fragen“, beschwerte sich ein Kunde gegenüber einem Interviewer. Ein anderer Kunde bemängelte die unzureichende Empathie vieler Verkäufer. Der Gesprächspartner könne sich nicht in seine Lage versetzen und biete daher Produkte an, die er gar nicht brauche.

Einkäufer und die einkaufenden Fachabteilungen suchen der Studie zufolge nach Anbietern, die „beraten“ können. Was heißt das? Verkäufer müssen im Erstgespräch und auch später wichtige Informationen heraushören und sie dazu nutzen, Fragen zu stellen, die dann dem potenziellen Kunden helfen, selbst herauszufinden was er eigentlich will. Der Verkäufer sollte im Gespräch immer wieder Wesentliches auf den Punkt bringen und zusammen mit dem Kunden gleich vor Ort Lösungen entwickeln. Kunden wollen bei der Lösungsfindung involviert sein, so ein Fazit der Studie. Der Verkäufer sollte deshalb hohes Fachwissen, Kreativität und Moderationserfahrung vorweisen können. Und er sollte in seiner Firma etwas zu sagen haben, um Sonderwünsche des Kunden durchzusetzen

04.

Verkaufsteam mit **Entscheidungskompetenz** konzentriert sich auf Kundenprobleme.

05.

Zu allen kaufrelevanten Entscheidern werden **vertrauensvolle Kontakte** aufgebaut.

06.

Lernchancen nutzen: Es werden regelmäßig **Misserfolgsfaktoren** identifiziert.

und interne Ressourcen zu mobilisieren. Niemand will gerne mit drittrangigen Außendienstlern Gespräche führen. Das alles bedeutet, dass der Erstkontakt sehr gut überlegt und noch intensiver als früher vorbereitet werden muss.
Für die Studie wurden auch 181 Außendienstmitarbeiter interviewt, die mit den befragten Einkäufern geschäftlichen Kontakt haben. Die Verkäufer überschätzen die eigene Professionalität deutlich. Lediglich 13 Prozent sehen die Notwendigkeit, die Professionalität des eigenen Vorgehens, zum Beispiel bei ihren Erstbesuchen, zu verbessern. Dagegen äußerte ein Viertel der befragten Kunden Unzufriedenheit in Bezug auf den ersten gemeinsamen Gesprächstermin. Es zeigt sich an dieser Stelle, dass Außendienstler ihr Vorgehen noch zu wenig reflektieren und ihre Selbsteinschätzungen häufig nicht der Realität entsprechen. Diese Feststellung gilt auch in Bezug auf die Fachkompetenz der Verkäufer: Überraschend viele potenzielle Kunden – insgesamt 15 Prozent – sehen hier Verbesserungsbedarf bei Erstbesuchen. Dagegen signalisiert lediglich ein Prozent der Verkäufer ein Bewusstsein für dieses Problem. Mangelnde Fachkompetenz aufseiten eines Anbieters ist grundsätzlich nicht tragbar: Denn nur wer über fundiertes Fachwissen verfügt, kann die Bedürfnisse des Kunden erkennen und adäquate Lösungen im Dialog mit dem Kunden finden.
Entscheidend für den Einkauf ist die Vollständigkeit und Pünktlichkeit des schriftlichen Angebots sowie die klare Nennung der handelnden Ansprechpartner. Diese Punkte beschreiben eigentlich selbstverständliche Hausaufgaben eines jeden Anbieters. Sowohl die Kritik, dass viele Angebote wenig verständlich seien (35 Prozent der Kunden), als auch der Hinweis darauf, dass sie unvollständig (20 Prozent) oder ohne Zusammenfassung (18 Prozent) daherkämen, können als schwerwiegende Kommunikationsprobleme zwischen Anbieter und Kunde betrachtet werden.

Warum Verkäufer scheitern

Feedback. Potenzielle Kunden (linke Tabellenspalte) sehen andere Ursachen, warum Geschäftsanbahnungen gescheitert sind, als Verkäufer (rechte Spalte).

Gründe für die Ablehnung von Angeboten aus Sicht der potenziellen Kunden (Infoteam-Befragung, Herbst 2008)	Gründe für die Ablehnung von Angeboten nach Meinung der Anbieter (Infoteam-Befragung, Herbst 2008)
1. Mitbewerber hatte besseren Preis.	**1.** Mitbewerber hatte besseren Preis.
2. Mitbewerber hatte bessere Lösung.	**2.** Es fehlten Kontakte zu wichtigen Entscheidungsträgern im einkaufenden Unternehmen.
3. Die Entscheidungskriterien des Einkäufers wurden nicht gut erfüllt.	**3.** Mitbewerber hatte bessere Lösung.
4. Der Verkäufer hat die Bedürfnisse des potenziellen Kunden nicht gut verstanden.	**4.** Der für einzelne Entscheidungsträger spezifische Nutzen fehlte.
5. Das schriftliche Angebot hat nicht überzeugt.	**5.** Die Entscheidungskriterien des Einkäufers wurden nicht gut erfüllt.
6. Der Nutzen der Lösung wurde nicht ausreichend quantifiziert.	**6.** Der Nutzen der Lösung wurde nicht ausreichend quantifiziert.
7. Die mündliche Angebotspräsentation hat nicht überzeugt.	**7.** Der Einstieg des Anbieters in das Auswahlverfahren erfolgte zu spät.
8. Der für einzelne Entscheidungsträger spezifische Nutzen fehlte.	**8. Der Verkäufer hat die Bedürfnisse des potenziellen Kunden nicht gut verstanden.**
9. Mitarbeiter des Anbieters entsprachen nicht den Anforderungen des potenziellen Kunden.	**9.** Die Chemie zwischen den Beteiligten auf beiden Seiten stimmte nicht.
10. Die Chemie zwischen den Beteiligten auf beiden Seiten stimmte nicht.	**10.** Die mündliche Angebotspräsentation hat nicht überzeugt.

Angebote auf einer Seite zusammenfassen

Dieser Eindruck verstärkt sich dadurch, dass Anbieter die Mängel offensichtlich nicht in gleichem Maße wahrnehmen. So erkennen beispielsweise lediglich 13 Prozent der Anbieter ihren Verbesserungsbedarf hinsichtlich der Verständlichkeit ihrer Angebote. Eine Lösung für diese Kommunikationsdefizite bietet eine bessere Abklärung im Vorfeld über die Struktur und die Inhalte eines Angebots. „Oft werden Angebote erstellt, die mit der Anfrage nichts zu tun haben“, kritisiert ein Interviewpartner. Nicht immer sind potenzielle Kunden im Nachhinein bereit, Zeit und Arbeit zu investieren, um Unklarheiten in Rücksprachen zu bereinigen. Besser ist es daher, die Anforderungen des Kunden an das schriftliche Angebot vor der konkreten Angebotserstellung zu klären.
Eine kurze und präzise Zusammenfassung ist für fast drei Viertel der befragten potenziellen Kunden ein wichtiger Bestandteil des schriftlichen Angebots. Sie hilft dem Empfänger, die Kernaussagen des Angebots intern zu kommunizieren. Eine geeignete Möglichkeit, dem Kunden eine aussagekräftige Zusammenfassung des Angebots an die Hand →

→ zu geben, bietet ein sogenannter „One-Pager“. Angesichts der Tatsache, dass fast jeder fünfte Kunde über fehlende Zusammenfassungen in schriftlichen Angeboten klagt, eröffnet ein „One-Pager“ die Chance, sich gegenüber anderen Anbietern positiv hervorzuheben. Der Aufbau des „One-Pagers“ sollte die Ziele des Kunden in den Mittelpunkt stellen. Er skizziert die Ausgangslage und die darauf zugeschnittene Lösung. Dabei gilt es, den Kundennutzen zu quantifizieren und die eigenen Stärken und Referenzen hervorzuheben, um den Kunden vom eigenen Angebot zu überzeugen.

Nach Erstbesuch und schriftlichem Angebot bekommt ein Anbieter mit der „persönlichen Präsentation“ eine dritte Chance, sich von seinen Mitbewerbern abzuheben. Die Angebote, die noch „im Rennen“ sind, unterscheiden sich in diesem Stadium des Verkaufsprozesses häufig nur noch marginal voneinander. Umso wichtiger ist es, bei der Präsentation auf den Punkt zu kommen und nicht nur mit dem Angebot, sondern auch als Verkaufsteam oder als Person zu überzeugen. Ebenso wie beim schriftlichen Angebot ist es empfehlenswert, sich vorab mit dem potenziellen Kunden über die Inhalte der Präsentation zu verständigen.

Mehrumsätze mit Stammkunden werden verschlafen

Der Verkaufsverantwortliche sollte sich schon im Vorfeld der Präsentation einen Eindruck davon verschaffen, welche Erwartungen die Zuhörer mitbringen. Er sollte sich Gedanken über mögliche Fragen machen und die Antworten schon bei der Vorbereitung in seine Präsentation integrieren. Um die „richtige Sprache“ zu finden, ist es wichtig zu wissen, wer die Zuhörer sein werden (Motto: Nicht zu kaufmännisch für die Techniker oder zu technisch für die Kaufleute). Trifft ein Anbieter den Nerv des Kunden und gelingt es ihm, das Gefühl „der passt zu uns“ zu wecken, so hat er mit hoher Wahrscheinlichkeit ein Alleinstellungsmerkmal geschaffen, das seine Verkaufschancen deutlich erhöht. Bleibt noch der Preis als Hürde.

Viele Einkaufsleiter bemängelten, dass Preise nicht vollständig kommuniziert würden, Liefertermine unklar blieben oder die Frist für die Gültigkeit des Angebots nicht genannt werde. Insgesamt 34 Prozent aller befragten Kunden kritisieren darüber hinaus, dass Anbieter den Nutzen ihrer Angebote nicht ausreichend quantifizierten.

Auch nach gewonnenem Auftrag kann sich der Verkaufsverantwortliche nicht zurücklehnen. Nur vier von zehn Käufern sagen, dass der Verkäufer später überprüfen würde, ob der versprochene Nutzen auch eingetreten sei. Die konsequente Kundenbetreuung liegt nicht nur im Interesse der Kunden – sie liegt

Fünf Wege, eine lernende Vertriebsorganisation aufzubauen

Fazit. Die Infoteam AG hat bereits vor vier Jahren schon einmal eine Einkäufer/Verkäufer-Befragung im deutschsprachigen Raum durchgeführt. Im Vergleich dazu ist beim Thema „Kundenorientierung“ alles nur noch schlimmer geworden: Die Unternehmen zentralisieren ihre Angebotserstellung offenbar immer mehr, sodass in den schriftlichen Angeboten immer weniger detailliert auf die Bedürfnisse der potenziellen Kunden Rücksicht genommen wird. Ein schwerer Fehler, den der Außendienst bei seinen mündlichen Angebotspräsentationen ausbügeln muss.

Außerdem gilt: Gerade wenn die Kaufentscheidung stark von Preisargumenten abhängt, sollten Anbieter durch ihre individuelle Beratung frühzeitig auf die Bedürfnisse des Kunden Einfluss nehmen. Viele Anbieter verhalten sich einfach zu passiv und machen keine Vorschläge, die zeigen, dass sie mitdenken. Was laut Infoteam trainiert werden sollte, sind folgende Aspekte eine modernen Verkaufsprozesses:

1. Verkäufer müssen lernen, dass durch eine proaktive Kundenansprache Bedarf generiert werden kann. Oft sind sich die Kunden selbst nicht im Klaren, wo Handlungsbedarf besteht. Der Dialog mit einem kompetenten Verkäufer bringt mehr Zielklarheit. Das schafft langfristig eine gute Vertrauensbeziehung.

2. Verkäufer sollten nicht nur zur Einkaufsabteilung, sondern auch zu den Fachabteilungen regen Kontakt halten. Fehlt der Kontakt zu Entscheidern auf Kundenseite, ist dies ungünstig. Der Anbieter hat keine Gelegenheit, die Bedürfnisse des Kunden zu erkennen und zu beeinflussen. Zudem hinterlassen Anbieter, die sich nur melden, wenn sie direkte Verkaufschancen sehen, häufig einen schlechten Eindruck.

3. Mehr Erfolg hat, wer seinen Verkaufsprozess regelmäßig im Team analysiert und mit neutralen Beratern die Gründe für eine Ablehnung erforscht.

4. Verkaufstrainings sollten so ablaufen, dass Verkäufer die Schwachstellen wichtiger Anbahnungen selbst analysieren (Trainer stellt Tools zur Verfügung) und gemeinsam in Lerngruppen Abhilfemaßnahmen erarbeiten.

5. Auf Verkäufertagungen sollten wichtige Stammkunden Reden halten. Außerdem sollten pensionierte Manager von Kunden regelmäßig den Vetrieb schulen, um Branchen-Know-how zu vermitteln.

Phil Kreindler, Infoteam AG, Zürich
www.infoteam-consulting.com

auch und vor allem im Interesse des Anbieters selbst. Aus Sicht der Kunden bekommen es die Stammlieferanten heute nur zu 45 Prozent „immer“ oder „häufig“ mit, wenn Zusatzumsätze möglich wären. Lieferanten gehen hingegen zu 77 Prozent davon aus, dass kein Zusatzgeschäft an ihnen vorbeiläuft. Diese Fehleinschätzung seitens der Anbieter ist kritisch, denn sie zeigt, dass beim Kunden häufig noch Absatzpotenziale schlummern, die sie nicht entdecken. Aber nicht bei jedem Kunden lohnt sich ein intensiver Einsatz. Ein Anbieter ist daher gut beraten, sich auf die Kunden zu konzentrieren, bei denen nennenswerte Umsätze wahrscheinlich sind. Das gilt auch für die mühsame Akquisition von Neukunden. Lediglich 13 Prozent der Anbieter brechen Anbahnungsprozesse mit schlechten Gewinnchancen konsequent ab. Alle anderen verschwenden ihre Ressourcen und entziehen sie damit anderen Verkaufsprozessen mit weitaus größeren Erfolgschancen.

Die Gründe für dieses Verhalten sind vielfältig. Oft hat der Anbieter insgesamt nicht genug Anbahnungen und nimmt daher jede noch so kleine Chance wahr. Oft schätzen auch die Verkaufsverantwortlichen die eigenen Chancen viel zu optimistisch ein. Anbieter sollten klare Kriterien formulieren, anhand derer sie entscheiden, ob sie eine Verkaufsmöglichkeit verfolgen oder nicht.

Konsequenzen ziehen aus Misserfolgen

Aus den eigenen Erfahrungen lernen kann nur, wer die Gründe für seinen Erfolg oder Misserfolg kennt. Die Befragung der Anbieter zeigt jedoch, dass diese erstens nicht selbstkritisch genug sind, und zweitens ihre Erfahrungen aus vergangenen Verkaufsprozessen nur unzureichend für die eigene Weiterentwicklung nutzen.

Verkäufer tun sich sehr schwer mit der kritischen Betrachtung der eigenen Leistungen. Die Tatsache, dass ein Interessent sich nicht richtig verstanden fühlt, ist beispielsweise zu 28 Prozent ein Grund, den Auftrag an einen Mitbewerber zu vergeben. Nur 15 Prozent der Anbieter sehen dieses Problem. Auch sonst können sich Außendienstler nur schwer vorstellen, so gravierende Defizite zu haben, die einen Kunden dazu bewegen, den Auftrag an einen Wettbewerber zu vergeben.

Die Tabelle auf Seite 19 zeigt zehn Gründe, warum Einkäufer ein Angebot ablehnen, und parallel dazu zehn Gründe, warum die abgewiesenen Verkäufer aus ihrer Sicht glauben, sie seien abgelehnt worden. „Preis zu hoch“ und „Wettbewerber hatte bessere Lösung“ sind die überaus gängigen Standardantworten der Einkäufer, die auch die Verkäufer zur Genüge kennen. Doch es gibt auch andere Gründe, die das Optimierungspotenzial im Verkauf präzise aufzeigen. So beklagen die Kunden, dass ein Anbieter oft ihre Entscheidungskriterien nicht erfülle, ihre Bedürfnislage nicht verstanden habe oder das schriftliche Angebot nicht überzeuge. Es gibt als genügend Anlass, Gründe für Misserfolg bei sich selbst zu suchen und nicht beim Wettbewerber. Dass er die bessere Lösung hatte, heißt ja nur, dass er sehr genau verstanden hat, wonach der Kunde sucht. Angesichts der deutlichen Abweichungen in den Einschätzungen von Anbietern und Kunden sollte es im ureigensten Interesse des Anbieters liegen, herauszufinden, wo der Kunde bei ihm Stärken und Schwächen sieht.

Die Anbieterbefragung zeigt allerdings: Das eigene Vorgehen mithilfe der Rückmeldung des potenziellen Kunden zu reflektieren ist eher die Ausnahme. Lediglich 16 Prozent der befragten Anbieter holen nach einem gewonnenen Auftrag „immer“ oder „häufig“ ein Feedback des Kunden ein. Wird ein Auftrag verloren, erkundigen sich 23 Prozent der Anbieter nach den Gründen.

Das Feedback der Kunden wird insgesamt also wenig genutzt. Wertvolle Chancen zur Weiterentwicklung werden so vergeben. Auch innerhalb einer Vertriebsmannschaft wird wenig reflektiert. Nur 45 Prozent der Verkäufer suchen im Team nach Gründen für den Verlust eines Auftrags. Von einer „Kultur der Selbstkritik“ und dem Ideal einer „lernenden Organisation“ sind die meisten Anbieter damit noch weit entfernt, lautet das Fazit der Infoteam-Studie.

Gudrun Porath

Ich mache da jetzt mit!

zum ersten Mal wieder öffentlich:

Das Logical Framework-Seminar für alle, die heute in Projekten arbeiten.

Trainingsziel:
Die Logical FrameworkMethode führt zu einem fertigen Projektkonzept: nachvollziehbar, akzeptierbar, realisierbar

Mit Behandlung von Echtthemen

Das Trainertandem:

Gerlinde Rüping
PM-Fachfrau (IPMA)

DI. C. Stumbries
Geschäftsführer

Wo:
Hotel zur Post in Wiehl
(30 min. vom Flughafen Köln)
Wann:
Donnerstag, 18.06.2009,
bis Samstag, 20.06.2009,
max. 10 Teilnehmer

Je Teilnehmer EUR 1.600,00 plus NK
Fördermittel stehen zur Verfügung.

Exklusive Küche
Samstagmorgen Kick off-Meeting vor geladenen Führungskräften

Reservierung über:
PRO*log*
Projektmanagement GmbH
Georgstraße 76, 26349 Jaderberg
Tel. 0 44 54/82 21 • Fax 0 44 54/5 32
www.prolog.de • info@prolog.de

PROlog
PROJEKTMANAGEMENT

Foto:imd

Campus: Das International Institute for Management (IMD) in Lausanne (Schweiz) liegt direkt am Genfersee und bietet ideale Studienbedingungen.

Zum MBA jetzt auch in kleinen Schritten

MBA-MARKT. Ein berufsbegleitendes MBA-Studium dauert meist ein bis zwei Jahre. Ab sofort bieten Business Schools den Teilnehmern ihrer „normalen“ Weiterbildungsseminare die Möglichkeit, diese später auf das MBA-Studium anrechnen zu lassen. Am konsequentesten haben bisher das IMD in Lausanne und die Universität St. Gallen das flexible Konzept umgesetzt.

Als feststand, dass Martin Iffert in den Vorstand der Trimet Aluminum AG aufrücken sollte, fragte der Aufsichtsratsvorsitzende den promovierten Ingenieur, ob er sich denn auch gut gerüstet für seinen neuen Job fühle. Der 43-Jährige wünschte sich noch ein berufsbegleitendes MBA-Studium, um seine Managementkenntnisse zu vertiefen. „Bisher hatte ich mich ja vor allem mit der technischen Seite des Geschäfts befasst“, sagt Iffert, der 1994 als Trainee bei Trimet Aluminium begann, sukzessive aufstieg und seit März im Vorstand des größten deutschen Aluminiumproduzenten sitzt. „Von meinen internationalen Freunden wusste ich, dass ein MBA für einen Topmanager schon fast ein Muss ist“, erzählt der Ingenieur, der neben seinem Job in Australien promoviert hat.

Ifferts Anregung stieß auf Wohlwollen. Seit 2008 absolviert der 43-Jährige ein Studium zum Executive MBA am IMD in Lausanne, einer der europäischen Topschulen. Im Gegensatz zu MBA-Programmen, die als Vollzeit- oder Teilzeit-Studiengänge angeboten werden, richtet sich der Executive MBA an Manager mit langjähriger Berufs- und Führungserfahrung. Als Erstes musste Iffert dabei die beiden Module des Program for Executive Development (PED) in Lausanne besuchen, die Grundstufe vor dem eigentlichen MBA-Programm mit E-Learning-Modulen und Präsenzphasen in verschiedenen Ländern. „Die beiden fünfwöchigen Seminare waren schon ganz schön hart“, erinnert sich der Trimet-Vorstand. „Das funktioniert nur mit einem guten Back-up im

Unternehmen.“ Dabei habe er das Glück gehabt, dass ihm sein Vorgänger während der Zeit den Rücken freigehalten hat.
Seit diesem Jahr haben es die MBA-Teilnehmer einfacher. Denn erstmals bietet das IMD vier Optionen an, um den Executive MBA zu erwerben. Gab es bisher nur den Weg über das zehnwöchige PED, so können künftig verschiedene Weiterbildungsprogramme zum MBA aufgestockt werden. „Damit wollen wir auch Teilnehmer gewinnen, denen ein Executive MBA im Moment zu aufwendig oder zu teuer ist“, erklärt Jim Pulcrano, Executive Director für Deutschland am IMD.

Keine strikte Trennung mehr: Schweizer fahren mehrgleisig

Diese Zielgruppe hat man auch an der Universität St. Gallen im Visier. Dabei fahren die Schweizer mehrgleisig. So gibt es einmal die Möglichkeit, das 2008 erstmals angebotene, zehnmonatige „Programme for Leadership Development“ (PLD) zum Teilzeit-MBA auszubauen. Zudem sollen künftig auch andere Weiterbildungsprogramme auf den seit vielen Jahren angebotenen Executive MBA anrechenbar sein. Hat bisher jedes Uni-Institut seine eigenen Programme angeboten, so soll nun der gesamte Weiterbildungsbereich aufeinander abgestimmt werden. „Künftig wird jeder wählen können, wo er beginnen und was er erreichen will“, erklärt Matthias Straetling, Executive Director an der Universität St. Gallen. Das könne ein Zertifikat, ein Weiterbildungs-Diplom oder – als oberste Stufe – der Executive MBA sein. Damit gehören die beiden Schweizer Schulen zu den Vorreitern im MBA-Markt. Denn dort gibt es bisher meist eine strikte Trennung zwischen den Degree- und den Non-Degree-Programmen, also zwischen den Angeboten mit oder ohne akademischen Abschluss wie den Master of Business Administration (MBA).
Gerade für deutsche Personalmanager, die noch immer Probleme haben, den Wert eines Executive MBA richtig einzuschätzen, und denen die Programme oft zu lang und zu teuer sind, könnten die neuen Angebote eine interessante Alternative sein. Denkbar sind verschiedene Szenarien: Das Unternehmen bezahlt seinem Mitarbeiter die Teilnahme an einem Weiterbildungsprogramm, der Mitarbeiter macht später auf eigene Kosten weiter. Oder das Unternehmen zahlt seinen Mitarbeitern den Executive MBA in einzelnen Häppchen. „Damit kann man unglaubliche Loyalität schaffen und Mitarbeiter für einige Jahre an das Unternehmen binden“, behauptet IMD-Direktor Pulcrano. Unter diesem Aspekt sei selbst der stolze Preis für den Executive MBA von 126.000 Schweizer Franken günstig.

Besuch der Module kann individuell gestaltet werden

Die Resonanz der Unternehmen auf die neuen Optionen sei sehr positiv. Die Wahlmöglichkeiten beziehen sich allerdings nur auf die Grundstufe, in der es um die Vermittlung des Basiswissens geht. Das eigentliche 13-monatige MBA-Programm ist für alle Teilnehmer gleich, allerdings kann der Besuch der einzelnen Module auch über einen längeren Zeitraum verteilt werden. Gab es in der Grundstufe bisher nur das zehnwöchige Program for Executive Development (PED), so können Manager nun auch das kürzere, aber dafür intensivere Accelerated Executive Development Programm →

St. Gallen, Heimat einer angesehenen Universität und einer renommierten, innovativen MBA-Schmiede.

Foto: mecom

→ (AEDP) besuchen. Sie können aber auch das Programm Mastering Technology Enterprise (MIT) absolvieren und daran später wahlweise Module des PED und AEDP hängen.
Attraktiv ist das neue Angebot vor allem für High Potentials, denen die für den Executive MBA notwendige zehnjährige Berufserfahrung noch fehlt. Sie können mit dem Programm „Building on Talent (BOT)“ starten und es danach ebenfalls wahlweise mit Modulen der anderen Programme ergänzen. „Damit haben sie die Basis für das eigentliche Executive MBA Programm, mit dem sie dann auch noch Jahre später beginnen können“, erklärt IMD-Direktor Pulcrano. Auch wer den Arbeitgeber wechsle, könne die absolvierten Kurse später für sein MBA-Studium nützen, sei es, dass er dieses selbst finanziert oder von seinem neuen Arbeitgeber unterstützt wird.

Akademischer Abschluss ist zwingende Voraussetzung

Bei allen Varianten gilt jedoch: Nur wer die strengen Zulassungskriterien für den Executive MBA erfüllt, kann weitermachen. Dazu gehören ein erster akademischer Abschluss (Ausnahmen sind möglich), das Absolvieren des Graduate Management Admission Tests (GMAT), gute Englischkenntnisse, Führungspotenzial, ein internationaler Ausblick, ein nachweislicher beruflicher Erfolg sowie die Unterstützung durch den Arbeitgeber. Strenge Regeln gibt es auch in St. Gallen. So werden die Teilnehmer des Leadership-Programs PLD nur dann zum weiteren MBA-Studium zugelassen, wenn sie einen ersten akademischen Abschluss haben. „Der ist zwingend erforderlich“, erklärt Rob Straw, Leiter des MBA-Bereichs an der Universität St. Gallen. „Da gibt es keine Ausnahmen.“ Eine bestimmte Zeit an Berufserfahrung sei dagegen nicht festgelegt. Auch in St. Gallen gilt das PLD als MBA-Grundstufe, die sich gut neben dem Job absolvieren lässt. Das zehnmonatige Programm, das die Schweizer mit der spanischen Business School Esade durchführen, umfasst 38 Unterrichtstage, aufgeteilt in drei- bis fünftägige Module in Barcelona, St. Gallen, München und Berlin. Als Abschluss gibt es ein „Diplom in Weiterbildung“ der Universität St. Gallen. Doch das genügt den meisten nicht. „Das PLD ist letztlich nur ein Weiterbildungskurs“, erklärt MBA-Leiter Straw. „Das ist vielen beim derzeitigen Arbeitsmarkt zu wenig. Sie wollen noch einen akademischen Abschluss.“ So machen 27 der 36 Teilnehmer weiter. Der besondere Clou: Sie belegen ihre Wahlfächer gemeinsam mit den überwiegend internationalen Studenten des von der Universität ebenfalls angebotenen Vollzeit-MBA-Programms und erweitern so ihre interkulturellen Erfahrungen.

Oft zahlt der Arbeitgeber die Hälfte dazu

Zwar sind die meisten PLD-Teilnehmer bisher Selbstzahler, aber der neue stufenweise Aufbau ermöglicht es auch den Unternehmen, sich am MBA-Programm zu beteiligen. So bekommt Boris Vrenko das PLD-Programm (aktuelle Kosten 26.000 Euro) von seinem Arbeitgeber KPMG bezahlt, den Aufpreis für den MBA (aktuell 16.000 Euro) bezahlt der Finanz- und Risikoberater in Zürich selbst. „Das ist für mich eine ideale Lösung“, erklärt der 32-jährige Kroate. Davor habe er sich verschiedene Executive MBA-Programme angeschaut, aber die seien ihm zu aufwendig und zu teuer gewesen. Zwar habe er im PLD bereits vieles gelernt, was er direkt in seinem Job nutzen kann. Dennoch

MBA in Etappen

Personalentwicklung. Die Möglichkeit, an einigen Schulen den MBA in Etappen zu organisieren, erlaubt Unternehmen, in zwei verschiedenen Szenarien zu denken: Der Arbeitgeber bezahlt seinem Mitarbeiter die Teilnahme an einem (auf den MBA anrechenbaren) Weiterbildungskurs, der Mitarbeiter macht später auf eigene Kosten weiter. Oder das Unternehmen zahlt seinen Mitarbeitern den Executive MBA über Jahre in einzelnen Häppchen. Damit kann Loyalität geschaffen werden. Unter diesem Aspekt werden selbst hohe Preise für einen Executive MBA tragbar.

sei ihm das Weiterbildungs-Zertifikat zu wenig. „Ich möchte schon noch den MBA-Titel“, betont Vrenko. Den möchten auch drei Teilnehmer, die bereits das Weiterbildungsprogramm „Management for the Legal Profession“ in St. Gallen besucht haben und den „Mini-MBA für Juristen“ nun erstmals auch auf das Studium zum Executive MBA anrechnen lassen können. „Das Angebot trifft voll den Nerv“, freut sich Wolfgang Jenewein, Studiendirektor Executive MBA an der Universität St. Gallen. Auch wenn noch nicht alle Kurse komplett anschlussfähig seien und natürlich auch bestimmte Regeln eingehalten werden müssten. Dabei richtet sich der Executive MBA an Manager mit langjähriger Führungserfahrung. Das Durchschnittsalter der Teilnehmer liegt bei 38,5 Jahren, die durchschnittliche Berufserfahrung bei zwölf Jahren. Der Studiengang ist aus dem seit 1987 angebotenen Nachdiplom in Unternehmensführung (NDU) hervorgegangen und hat bereits 1.700 Absolventen. Das weitgehend deutschsprachige Programm startet zweimal jährlich, dauert 18 Monate und umfasst hundert Präsenztage in St. Gallen.

Doch gerade die Unterrichtstage machen den Teilnehmern zu schaffen. „Interessenten hatten oftmals Bedenken, ob sie die hundert Tage auch wirklich von ihrem Job wegkönnen“, erinnert sich Studiendirektor Jenewein. Schließlich ließen sich dringende geschäftliche Angelegenheiten oder Auslandsreisen nicht immer so lange im Voraus planen. Nun haben sie mehr Spielraum und können das Studium in 18 bis 48 Monaten absolvieren. Das neue Angebot stoße auf großes Interesse, freut sich Jenewein. So sei der Studiengang trotz Krise mit 46 Teilnehmern ausgebucht. „Das gibt den Teilnehmern einfach einen Argumentationsspielraum gegenüber ihrem Chef“, sagt der Studiendirektor. „Brennt es gerade im Geschäft, können sie ein Modul aussetzen und später nachholen.“ Das schätzt auch André Horn. „So gibt es einfach ein Schlupfloch für den Notfall“, sagt der Verlagsleiter GameStar & GamePro bei der IDG Entertainment Media GmbH in München. Das habe auch sein Chef freudig zur Kenntnis genommen. Der Verlag bezahlt die Studiengebühren in Höhe von 64.000 Schweizer Franken und stellt ihn für den Unterricht frei. Dabei ist der 35-Jährige der erste Mitarbeiter des 300-Mitarbeiter-Verlags, der bei seinem MBA-Studium von seinem Arbeitgeber unterstützt wird.

Studientrips durch die ganze Welt sind eine Belastung

Die Idee dafür kam von ihm selbst. „Ich möchte mir damit einen fundierten Unterbau für das schaffen, was ich täglich tue“, sagt Horn, der in London Kultur- und Medienwissenschaften studiert und dann als Journalist und Chefredakteur gearbeitet hat, bevor er als Verlagsleiter in eine Managementposition wechselte. Gerade →

EXECUTIVE MBA FÜR TECHNOLOGIEMANAGER

Managementwissen für Ihren Erfolg

- Das berufsbegleitende Weiterbildungsstudium für Entscheider in technologiegeprägten Umfeldern.
- Executive MBA für Technologiemanager erweitert Ihr Wissensportfolio und ermöglicht firmenübergreifenden Erfahrungsaustausch.
- Die renommierten Dozenten der RWTH Aachen, der Fraunhofer-Gesellschaft und der Universität St. Gallen vermitteln Ihnen praxisnahes Wissen.

www.emba.rwth-aachen.de

Fraunhofer ACADEMY

RWTH AACHEN UNIVERSITY

→ hat er sein erstes Unterrichtsmodul in St. Gallen absolviert und ist begeistert von den hochkarätigen Dozenten und der professionellen Betreuung. Noch lieber wäre es ihm jedoch, wenn der Teilnehmerkreis internationaler gewesen wäre. „Das ist die Kröte, die ich schlucken muss“, sagt Horn. Eine Alternative wäre der ebenfalls in St. Gallen angebotene Global Executive MBA gewesen, den die Schweizer mit der kanadischen Rotman School of Management durchführen. Doch der sei erstens zu teuer und zweitens mit Reisen durch die ganze Welt verbunden.

Weltweite Studientrips gehören auch beim Executive MBA am IMD zum Programm. So finden die Präsenzphasen in diesem Jahr in Lausanne, Indien, Shanghai und im kalifornischen Silicon Valley statt. „Das Programm wurde so gestaltet, dass es egal ist, wo man lebt“, sagt IMD-Direktor Jim Pulcrano. Und da die Präsenzphasen mindestens eine Woche dauerten, lohne es sich auch, dafür einmal um die halbe Welt zu fliegen. So kommen die 62 Teilnehmer aus 21 Ländern, darunter Mexiko, Singapur, China, Saudi Arabien und Burkina Faso. Sie sind im Durchschnitt 39 Jahre alt, haben 15 Jahre Berufserfahrung und bereits in zwei Ländern gearbeitet. Elf Prozent haben einen Doktortitel, 49 Prozent einen Master-Abschluss.

„Wir analysierten gegenseitig unser Führungsverhalten!“

IMD-Student Martin Iffert ist dabei von der ausgefeilten Konzeption der Studientrips fasziniert. „Da taucht man wirklich tief in ein Land ein“, erklärt der Vorstand der Trimet Aluminium AG. So sei seine Klasse eine Woche in Irland gewesen. Dort habe man nicht nur lokale und multinationale Unternehmen besucht, sondern sei auch mit Menschen aus den verschiedensten Bevölkerungsschichten zusammengekommen. „Wir hatten ein Dinner mit Rentnern und Polizisten“, erinnert sich Iffert. Zudem bekamen die MBA-Studenten die Aufgabe, das politische System zu analysieren und dabei auch Leute auf der Straße zum irischen Parteiensystem zu befragen. Inzwischen bereitet sich der Trimet-Vorstand mit verschiedenen Teams schon auf die nächsten Studientrips vor. In Shanghai muss das Team eine Geschäftsmöglichkeit für den chinesischen Markt entwickeln und den Business-Plan dann vor Ort mit chinesischen Firmen diskutieren. Mit seinem zweiten Team berät der Manager ein Start-up im Silicon Valley und erarbeitet einen Business-Plan für Wagniskapitalgeber. Im dritten Team geht es um das Führungsverhalten. „Wir analysieren uns gegenseitig und diskutieren darüber in der Gruppe und mit den Professoren“, erzählt der 43-Jährige.

Zudem muss er wöchentlich ein Assignement schreiben und dabei seine Firma als Lernlabor nutzen. Eine Aufgabe lautete dabei, neue Ideen zu entwickeln, wie

Foto: hhl

Wissensvermittlung an der HHL in Leipzig: Diskussionen in kleinen Gruppen erhöhen das Verständnis.

man gemeinsam mit seinen wichtigsten Kunden neue Werte für die Firma schaffen kann. „Ich habe einen Fragenkatalog erarbeitet und sechs unserer Kunden besucht“, erzählt der Trimet-Vorstand. Bei einer anderen Aufgabe habe er die Finanzsituation des 1.700-Mann-Unternehmens durchleuchtet. „Da ist man gezwungen, sein erworbenes Wissen rigoros anzuwenden“, unterstreicht Iffert. Das bringe auch für das eigene Unternehmen einen enormen Mehrwert. „Die Analysen, die ich während des Studiums mache, entsprechen leicht zehn Berateraufträgen“, sagt er. Auch wenn die Studiengebühren daher zunächst sehr hoch erscheinen, sei der Payback um ein Vielfaches höher. Inzwischen ist der 43-Jährige überzeugt: „Wenn eine Firma einen Mitarbeiter für eine wirklich wichtige Aufgabe vorbereiten wolle, ist ein hochkarätiges MBA-Studium auch für ein kleines Unternehmen eine ausgezeichnete Investition.“

Bärbel Schwertfeger

Chancen nutzen – berufsbegleitend studieren.

HAMBURGER · FERN-HOCHSCHULE · HFH
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Nutzen Sie die Vorteile eines Fernstudiums und informieren Sie sich über unsere Studiengänge mit anerkanntem Abschluss

Betriebswirtschaft (B.A.)
Wirtschaftsrecht (LL.B.)
General Management (MBA)

Fordern Sie jetzt kostenlos Ihre Studienführer an.

info@hamburger-fh.de
Infoline: 040-350 94-360
(mo.-do. 8-18 Uhr, fr. 8-17 Uhr)

www.hamburger-fh.de

Perfect timing for your career!
Management education at EBS.

As one of the leading providers of executive education, European Business School (EBS) has developed high standards in the design and delivery of its MBA and Executive Master programmes, and cooperates with selected renowned universities across the globe.

Our MBA and Executive Master programmes are designed for managers and specialists with significant prior work experience who would like to boost their career and take on executive responsibility in international management positions.

- **Full-time MBA**
  Focus emerging markets/BRICs
  Full & partial scholarships available
- **DBS & EBS Executive MBA** Accredited by Association of MBAs
- **Executive MBA Health Care Management**
- **MBA Logistics & Supply Chain Management**
- **Executive Master Business Innovation**
- **EBS Certified Programmes**

Further information: +49 6723 69 331 www.ebs.edu

FIBAA

European Business School
International University · Schloss Reichartshausen

MBA/WEITERBILDUNGSMARKT. Die führenden universitätsnahen MBA-Schulen entdecken die „normale“ Weiterbildung von Managern. Sie veranstalten immer öfter firmeninterne Seminare, aber auch im offenen Weiterbildungsmarkt wollen sie sich mit Nachdruck als hochwertige Anbieter positionieren.

Universitäten wollen Trainingsa

Führungskräfte, die sich in Sachen „Change Management“ praxisnah weiterbilden wollen, können dies ab Herbst auch an der Mannheim Business School (MBS) tun.

Erstmals bietet die MBA-Schmiede offene Kurse im Bereich Executive Education an – also „normale“ Weiterbildungsseminare, die im Gegensatz zum MBA nicht zu einem akademischen Abschluss führen. Beginnen will man mit vier dreitägigen Kursen zu den Themen „Sales Excellence“, „Strategic Management“, „Change Management“ und „Financial Accounting“. Für die Mannheimer ist der Ausbau ihres Portfolios ein wichtiger Schritt. „Nur wenn wir neben unseren MBA-Programmen auch Executive Education anbieten, werden wir im internationalen Markt als Topschule wahrgenommen“, erklärt Professor Bernd Helmig, akademischer Direktor „Executive Education“ an der bekannten MBS.

Wie Mannheim entdecken auch die anderen führenden deutschen Business Schools den lukrativen Markt der Managerweiterbildung. Zwar wurden bisher meist schon firmeninterne Programme durchgeführt, doch die gab es nur auf Nachfrage der Unternehmen. Während ausländische Schulen einen großen Teil ihrer Einnahmen aus offenen und maßgeschneiderten Managementprogrammen bestreiten, lag das Feld in Deutschland weitgehend brach. „Den Markt haben die meisten hier genauso verschlafen wie den MBA-Markt“, befürchtet Andreas Hackethal, Dean der Goethe Business School an der Universität Frankfurt.

Schon vor Jahren bemängelte die European Foundation for Management Development (EFMD) in Brüssel, dass deutsche Hochschulen keine eigenen Weiterbildungsabteilungen und damit auch wenig Bezug zur Wirtschaft hätten. Zwar

Mannheim: Das barocke Stadtschloss ist Heimat der Universität und der angegliederten Business School (MBS).

Foto: Stadt Mannheim

nbietern das Wasser abgraben

pflegten einzelne Professoren enge Kontakte zu den Unternehmen, nicht jedoch die Hochschulen selbst. Das soll sich nun ändern. So haben die Mannheimer den Bereich Executive Education jetzt strategisch aufgestellt.

„Wir starten mit unseren Kernkompetenzen und Themen, die im Markt gefragt sind“, erklärt Helmig. Bereits im nächsten Jahr soll die Zahl der offenen Kurse von vier auf zehn steigen. Unterrichten sollen vor allem Star-Professoren wie der international renommierte Marketingexperte Christian Homburg, die auch im MBA-Programm lehren. Preislich zielt die 2005 an der Universität Mannheim gegründete Business School auf das obere Segment. Die Preisspanne soll dabei je nach Reputation des Dozenten zwischen 500 und 1.500 Euro pro Tag und Teilnehmer liegen.

Dabei gilt gerade der offene Markt für Managerweiterbildung als sehr schwierig und konjunkturabhängig. „Wir positionieren uns als wissenschaftliche und forschungsstarke Institution mit Fokus auf analytische Werkzeuge“, betont Helmig und sieht hier durchaus Potenzial. „Letztlich werden alle großen Unternehmen bedingt durch den Fachkräftemangel auch Bedarf an Managementweiterbildung haben“, glaubt der Professor. Ziel sei zunächst der deutsche Markt, bei dem die Schule ihre Firmenkontakte nutzen will. „Wir sind selbstbewusst genug, unseren Markt zu finden.“

Viele Crash-Kurse geplant

Darauf setzt auch die Goethe Business School (GBS). Auch sie will den Bereich Executive Education nun strategisch angehen. Als „Leuchttürme“ sollen vor allem die Bereiche „Finanzen“ und „Leadership“ ausgebaut werden. Im Finanzbereich habe man mit dem Center for Financial Studies bereits einen etablierten Anbieter. Beim Thema Führung gibt es ein Seminar „Die Kunst, sich zu entscheiden“ sowie einen Kurs „Internationales Wachstum in der Dienstleistungsindustrie“. Neu sind auch wöchentliche Abendkurse mit acht Terminen à drei Stunden (Kosten: 950 Euro). Angeboten wird etwa ein „Crashkurs in Bilanzierung“ oder „Fit als Führungskraft – das Rüstzeug für die erste Führungsaufgabe“. Dabei kooperiert die GBS mit einem holländischen Weiterbildungsanbieter. „Wir sehen das als Experimentierfeld, bei dem wir testen können, was nachgefragt wird“, erklärt GBS-Dean Hackethal. Geplant sind auch Diskussionen zu aktuellen Forschungsthemen, bei denen Professoren eher als Impulsgeber fungieren.

Im Visier haben die Frankfurter auch den firmeninternen Markt. Bereits seit 2006 arbeitet die GBS mit dem Beratungsunternehmen BearingPoint zusammen und führt dort ein Weiterbildungsprogramm für junge Analysten durch. Zu den GBS-Kunden gehören auch Accenture und PricewaterhouseCoopers sowie die Deutsche Bank. Besonders stolz ist die Schule jedoch auf das Leadership-Programm, das sie für die China Development Bank (CDB) durchführt und bei dem chinesische Manager in Frankfurt in →

→ Personalführung geschult werden. Gerade beim Thema Leadership sieht der Professor noch erheblichen Nachholbedarf in Deutschland. „Da ist noch niemand so richtig weit“, ist sich Hackethal sicher.

„Alle großen Unternehmen werden bedingt durch den Fachkräftemangel auch Bedarf an Managementweiterbildung haben.“ Professor Dr. Ernst Helmig, MBS

Das bestätigt auch Felix C. Brodbeck. „Hochkarätige Executive Education in Deutschland könnte deutlich stärker von jenen angewandten Wissenschaften profitieren, die sich mit Menschen und Gruppen in Organisationen professionell befassen“, sagt der Inhaber des Lehrstuhls für Organisations- und Wirtschaftspsychologie an der Ludwig-Maximilians-Universität (LMU) in München. Während es an den führenden Business Schools im Ausland selbstverständlich sei, dass wissenschaftlich geprägte Organisations- und Wirtschaftspsychologen auch in der Managementweiterbildung tätig seien, sei eine psychologisch-wissenschaftliche Vorbildung bei den Dozenten deutscher Executive-Education-Programme wenig gefragt. „Vorherrschend ist der klassische Personaler mit betriebswirtschaftlichem Hintergrund, der Psychologie bestenfalls als Nebenfach kennt oder als Hobby betreibt“, kritisiert Brodbeck, der lange Zeit an einer britischen Business School gelehrt hat.

Es sei immer noch sehr schwer, die deutsche akademische Kultur mit dem im internationalen Feld längst üblichen Fokus der persönlichen Entwicklung zu verbinden, beobachtet auch Bernadette Conraths. So würden die Softskills an deutschen Wirtschaftsfakultäten häufig noch „eher abfällig“ behandelt. „Um Manager heute fit zu machen, reichen betriebswirtschaftliche Kenntnisse aber nicht mehr aus“, betont die Leiterin der Executive Education an der WHU-Otto Beisheim School of Management in Vallendar bei Koblenz. „Wir brauchen das Beste von beiden Seiten.“ So nähmen gerade die Themen Führung und Verantwortung bei den Unternehmen derzeit eine zentrale Rolle ein. „Im Bereich Leadership gibt es ein Vakuum, das die WHU gern in Partnerschaft mit internationalen Referenten und anderen Business Schools ausfüllen möchte“, erklärt Conraths. Dabei müsse sich auch die WHU breiter aufstellen und wolle dabei künftig auch vermehrt mit externen Managementtrainern zusammenarbeiten. Allerdings will sich die private Hochschule mittelfristig auf firmeninterne Programme beschränken. Der Marketingaufwand für offene Seminare sei einfach zu groß. Zudem seien maßgeschneiderte Angebote weniger abhängig von der wirtschaftlichen Lage, weil dahinter langfristige Entscheidungen ständen. 2007 wurde der Bereich Executive Education an der WHU neu aufgestellt und steht nun gleichwertig neben den beiden Säulen Lehre und Forschung. Seitdem hat sich der Umsatz bereits verdoppelt. „Mein ehrgeiziges Ziel ist es, in drei bis vier Jahren 20 Prozent des Budgets zu erwirtschaften“, erklärt die Leiterin des Weiterbildungsbereichs. Im Moment arbeite man mit 13 Unternehmen zusammen, darunter Deutsche Börse, Henkel, Kühne + Nagel, Renault und L´Oréal. Dabei präsentiere sich die WHU vor allem als Partner bei der Umsetzung der strategischen Ziele im Managementbereich.

„Die WHU will sich breiter aufstellen und dabei künftig auch vermehrt mit externen Managementtrainern zusammenarbeiten.“ Bernadette Conraths, WHU

EXECUTIVE MBA BUSINESS INTEGRATION

Der MBA für modernes Management

- **Zukunfts- und praxisorientiert:** Kombination aus Managementmethoden sowie betriebswirtschaftlichem Wissen und zielgerichtetem Einsatz integrierter Informationssysteme
- **Berufsbegleitender Fokus:** Sofort anwendbares Wissen durch eine kontinuierliche Rückkopplung mit der Unternehmenspraxis
- **Moderne Lehr- und Lernmethoden:** Großer Ausbildungserfolg sowie Abwechslung und Spaß beim Lernen durch ausgewogene Mischung von Vorlesungen, Fallstudien, Gruppenarbeiten und Distant Learning
- **Internationale Ausrichtung:** Zwei Präsenzmodule an renommierten Partneruniversitäten in den Vereinigten Staaten (Florida Gulf Coast University und Boston University)
- **Staatlich geprüft, akkreditiert und ISO 9001:2000-zertifiziert:** Offizieller im In- und Ausland anerkannter akademischer Grad der Julius-Maximilians-Universität Würzburg

Gerne senden wir Ihnen Informationsmaterial zu.

Telefon 0931.3501-250
info@businessintegration.de
www.businessintegration.de

Julius-Maximilians-Universität Würzburg
600 Jahre akademische Tradition

Seit 2008 führt die Business School ein Programm für die zweite und dritte Führungsebene bei MAN durch und kooperiert dabei mit der Said Business School (Uni Oxford). Davon profitierten alle drei Seiten: MAN als traditionell deutsches Unternehmen habe mit der WHU einen „deutschen Anker“ und gleichzeitig Zugang zu einer internationalen Business School. „In solchen Kooperationen sehe ich eine Perspektive für die Zukunft“, erklärt Conraths.

Im Mai wagt sich die Handelshochschule Leipzig HHL erstmals auch auf den offenen Seminarmarkt. Dann startet ein General-Management-Programm mit sechs, über ein halbes Jahr verteilte Module (Kosten: 9.000 Euro), die auch einzeln gebucht werden können. Zielgruppe sind Teilnehmer aus der Region. „Hier gibt es noch viel Potenzial, da bisher erst wenig in Weiterbildung investiert wurde“, betont Jana Studemund, Geschäftsführerin der 2007 gegründeten Tochtergesellschaft HHL Executive GmbH. Dabei könnten sächsische Firmen auch von einer Förderung aus dem Europäischen Sozialfonds profitieren. Mitarbeiter aus KMUs bekommen dabei bis zu 70 Prozent der Kosten erstattet. Zum ersten Mal wird auch ein halboffenes Managementseminar angeboten, das bisher nur für Mitarbeiter der Deutschen Kreditbank in deren Weiterbildungszentrum Schloss Liebenberg durchgeführt wurde. Die zweitägigen Module kosten 1.600 Euro und werden gemeinsam mit der Bank vermarktet. Künftig sind weitere Kurse zu den Themen Entrepreneurship, Innovation oder Financial Consulting geplant. Allerdings wolle man sich langsam an den offenen Markt herantasten. Schließlich sei die Konkurrenz im Seminarmarkt groß und andere Business Schools hätten zudem einen Standortvorteil gegenüber Leipzig.

Eine clevere Lösung, wie man offene Kurse ohne großen Zusatzaufwand anbietet, hat die Gisma Business School in Hannover gefunden. Bei ihren „Gisma Open MBA Series“ bietet die seit 2008 zur Leibniz Universität gehörende Schule Interessenten die Möglichkeit, an den Wahlkursen des Vollzeit-MBA-Programms teilzunehmen. Am beliebtesten sind dabei die Seminare zu Leadership, Marketing und Strategie. Die Kurse finden entweder als Blockseminar, meist am Freitag und Samstag, oder zweimal pro Woche einen Vor- oder Nachmittag für die Dauer von sieben Wochen statt. Die Preise liegen bei 1.000 oder 2.000 Euro pro Person. „So kommen unsere MBA-Studenten mit gestandenen Führungskräften zusammen“, erklärt Anette Tronnier, Geschäftsführerin der Gisma Business School. „Und das finden beide Seiten sehr gut.“ Die MBA-Studenten erhielten so wertvollen Praxisbezug und die Praktiker Kontakt zur Jugend aus aller Welt. 53 Manager haben 2008 an der „Open MBA Series“ teilgenommen. Damit sei man sehr zufrieden.

Bärbel Schwertfeger

Fachhochschule Schmalkalden

HOCHSCHULWEITERBILDUNGEN IN ZUKUNFTSBRANCHEN

fhS Fachhochschule Schmalkalden

MBA Tourismus- und Hospitalitymanagement
MBA Sportmanagement
Sportökonom/in (FH)
Tourismusbetriebswirt/in (FH)
Fitnessökonom/in (FH)
Apothekenbetriebswirt/in (FH)
Pharmazieökonom/in (FH)
Gesundheitsökonom/in (FH)
Managementassistent/in (FH)
Business Process Manager/in (FH)
Vertriebsmanager/in (FH)
Betriebswirt/in (FH) für Marketing
Produktmanager/in (FH)
Betriebswirt/in (FH) Public Controlling
Kostenmanager/in (FH)
Außenhandelskaufmann/frau (FH)
Finanzfachwirt/in (FH)
eGovernment-Projektmanager/in (FH)
Betriebswirt/in (FH) Controlling und Steuern
Produktionsmanager/in (FH) für Kunststofftechnik
Qualitätsmanager/in (FH) Fertigungs- und Organisationsprozesse

Zentrum für Weiterbildung der Fachhochschule Schmalkalden
Telefon: 03683 / 688-1762 oder E-Mail: zfw@fh-schmalkalden.de
Internet: www.fh-schmalkalden.de/weiterbildung

PERSONAL2009

München meldet Besucherrekord

Foto: Pichler

Personal 2009: Großer Andrang beim Sushi-Kurs auf dem Stand der Haufe-Mediengruppe.

4.316 Fachleute für Human Resources kamen im März zur Messe „Personal 2009“ nach München. Sie frequentierten die Stände von 249 Ausstellern in vier Messehallen. Besonderes Interesse zeigten die Besucher an Recruiting-Themen, Outsourcing-Lösungen sowie an Software-Tools für effiziente Personalarbeit, wie zum Beispiel die digitale Personalakte.

„Wir sind mit dem Verlauf sehr zufrieden“, resümiert Messe-Projektleiterin Tina Engelhard. „Als die Fachmesse 2005 erstmals unter unserer Leitung stattfand, starteten wir mit 1.642 Fachbesuchern und 100 Ausstellern.“ Vier Jahre später habe die Messe, trotz der wirtschaftlich schwierigen Zeiten, einen neuen Besucherrekord erreicht. Auch in der separaten, etwas abgelegenen Weiterbildungshalle nahm die Zahl der Aussteller von 48 Weiterbildungsinstituten auf 86 zu. Dort war aber die Wirtschaftskrise zum Teil schon deutlich zu spüren. „Wir stellen fest, dass momentan einige Branchen sehr verhalten bis gar nicht ordern“, erklärte Cord-H. Solle, Geschäftsführer des Trainingsanbieters „roots“. Die „Personal 2010“ findet am 27. und 28. April 2010 in Stuttgart statt. **www.personal-messe.de**

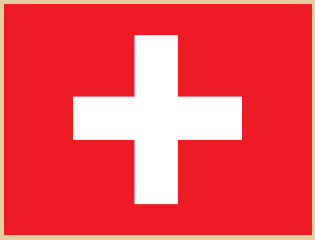
THERAPIE FÜR BANKER

Hoffnungslos?

Das Handelsblatt (6.4.) hat eine Reihe Frankfurter Psychotherapeuten und Coaches befragt, wie tief die Spuren seien, die die Finanzkrise in der Psyche der Banker hinterlassen habe. Das Ergebnis: Banker, die Hilfe suchen, leiden unter Schlaflosigkeit, Panikattacken und Depressionen. Neben Schuldgefühlen gegenüber den Kunden gibt es auch die „egoistische“ Frage, wie ein (möglicher) Karriereabsturz zu bewältigen sei. Krank mache insbesondere ältere Bankberater, dass der Druck, eine bestimmte Anzahl von Wertpapieren oder Versicherungen zu verkaufen, keinesfalls nachgelassen habe. Der Offenbacher Psychotherapeut Werner Gross hat derzeit wenig Hoffnung für die Banker. Sie seien äußerst effizienzorientiert und forderten, dass nach drei Terminen wieder alles im Lot sein müsse. Keiner könne sich vorstellen, dass eine positive Veränderung Zeit brauche.

UMFRAGE

Der Coaching-Markt in der Schweiz boomt



82 Prozent der mittleren und großen Unternehmen in der Schweiz nutzen Coaching, das hat eine Online-Befragung bei mehr als 1.000 eidgenössischen Personalverantwortlichen durch das Beratungsunternehmen „mindMove“ ergeben.

Seit 2002 ist demnach der Schweizer Coaching-Markt jährlich um etwa fünf Prozent gewachsen. Das Marktvolumen wird auf 26 Millionen Euro geschätzt, das etwa 500 professionelle Business-Coaches unter sich aufteilen. Als Hauptanlass für Coaching gilt die Beförderung in eine anspruchsvollere Führungsposition.

Der Umfrage zufolge verschieben derzeit viele Unternehmen gezielt ihre Budgets vom Training zum Coaching. Der Hauptnutzen des Coachings wird darin gesehen, „die persönliche Identität zu stärken“ (64 Prozent), und „zwischenmenschliche Konflikte zu klären“ (47 Prozent). MindMove wurde im Jahr 2003 von Thomas Freitag gegründet. Er ist unter anderem Vorstandsmitglied der International Coach Federation (ICF) in der Schweiz. www.mindmove.ch. Die Ergebnisse der Coaching-Studie wurden in dem Sammelband „Mythos Coaching“ (Orrel Füssli, 2009) veröffentlicht.

EDV-Trainings und Fremdsprachentrainings profitieren von Kurzarbeiterschulungen.

WEITERBILDUNGSMARKT

Qualifizierung von Kurzarbeitergeldbeziehern wenig lukrativ

Zuerst die gute Nachricht: Weiterbildungsmaßnahmen für Kurzarbeiter werden mit öffentlichen Mitteln gefördert. Die schlechte Nachricht: Für die Förderung ist die Arbeitsagentur in Nürnberg zuständig, die nicht nur vorschreibt, dass die Anbieter der Weiterbildungsmaßnahme und die einzelnen Kurse, die durchgeführt werden, von der Arbeitsagentur zertifiziert werden, sondern die auch eine Obergrenze von 4,18 Euro pro Teilnehmer und Stunde für die Weiterbildungskosten festgesetzt hat. Ein Seminar mit 15 Teilnehmern, das pro Tag sechs Stunden dauert, darf demnach pro Tag nicht mehr als 376,20 Euro kosten. Anspruchsvolle Führungstrainings sind damit nicht zu finanzieren, wohl aber Fremdsprachen- oder IT-Trainings.

Gefördert werden berufliche Weiterbildungen, die für den allgemeinen Arbeitsmarkt verwertbare Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten vermitteln. Außerdem werden Maßnahmen gefördert, die zu einer Teilqualifikation (zum Beispiel das Erlernen einer Fremdsprache) führen. Bei geringqualifizierten Arbeitnehmern in Kurzarbeit werden die Weiterbildungskosten zu 100 Prozent übernommen. Gering Qualifizierte sind Menschen ohne abgeschlossene Berufsausbildung oder mit Berufsausbildung, die aber berufsfremd und auf Helferebene eingesetzt werden. Bei qualifizierten Arbeitnehmern wird eine Weiterbildung, die mit einem allgemein anerkannten Zertifikat abschließt, mit 60 Prozent der Weiterbildungskosten bezuschusst. Werden nur arbeitsplatz- oder unternehmensbezogene Maßnahmen durchgeführt, werden nur 25 Prozent der Kosten übernommen.

Eine zusätzliche Förderung gibt es für kleine Unternehmen (zusätzliche 20 Prozent der Weiterbildungskosten werden übernommen) und mittlere Unternehmen (zusätzliche zehn Prozent). Für benachteiligte oder behinderte Arbeitnehmer gibt es zusätzlich zehn Prozent. Außerdem erstattet die Bundesagentur für Arbeit während der Kurzarbeit die Beiträge zur Sozialversicherung zu 100 Prozent, wenn eine Weiterbildung durchgeführt wird. Ohne Weiterbildung würden nur 50 Prozent erstattet werden.

BIN EIN ANHÄNGER

der PERSONAL & WEITERBILDUNG

Praxisbeispiele, Lösungen und Ideen für eine erfolgreiche Personalarbeit am 4. und 5. Juni 2009, Rhein-Main-Hallen, Wiesbaden

Übrigens:

Unter www.personalundweiterbildung.de/anhaenger können Sie kostenlos diesen und weitere Türanhänger bestellen.

Öffnungszeiten:

4. Juni 2009, 09.00 – 18.30 Uhr
5. Juni 2009, 08.30 – 15.00 Uhr
Tageskarte: 20,- €

Veranstalter:

DGFP-Deutsche Gesellschaft für Personalführung mbH
www.personalundweiterbildung.de

Weitsichtige Innovation: Praxisberatung in Gruppen

LEBENSWERK. Ende März erhielt der Kommunikationswissenschaftler Professor Dr. Friedemann Schulz von Thun, Universität Hamburg, den „Life-Achievement-Award der Weiterbildungsbranche“. Er wurde bekannt durch sein Modell der „vier Ohren“. Am radikalsten hat sich aber seine „Praxisberatung in Gruppen“ auf die Weiterbildung Erwachsener ausgewirkt. Hier ein Rückblick auf die Entstehung der Methode.

„Trainer müssen sich mehr auf den einzelnen Menschen einlassen, statt ihm mit Standardübungen idealtypisches Kommunikationsverhalten einzubläuen“, lautete im Jahr 1996 die feste Überzeugung von Schulz von Thun.

Seine Idee: Jeder bringt ein aktuelles Problem mit ins Seminar, und die Seminargruppe sorgt dafür, dass keiner ohne neue Lösungsansätze nach Hause geht. Diese Vorgehensweise erfordert vom Trainer Flexibilität und ist mit Risiken verbunden. Um den klassischen Referenten mehr Professionalität zu vermitteln, hat Schulz von Thun den Trainingsansatz der Praxisberatung entwickelt. Sie läuft in folgenden vier Phasen ab:

Phase 1: Berichte des Protagonisten.
Ein Teilnehmer, der gerade dran ist und von seinem Anliegen berichtet, heißt bei Schulz von Thun Protagonist (griechisch: zentrale Gestalt). Der Protagonist stellt sein Thema in Form einer offenen Frage vor, in der das Wort Ich vorkommt und aus der erkennbar wird, dass er etwas zum Positiven hin ändern möchte. Beispiel: „Wie gehe ich mit Leuten um, die mir extrem unsympathisch sind?“ Die Frage „Wie müsste die Unternehmensleitung auf die veränderte Marktlage reagieren?“ würde als „Anliegen“ nicht akzeptiert werden, da es bei den Praxisberatungen immer darum geht, den Einzelnen an die Weiterentwicklung seiner Persönlichkeit heranzuführen. In der ersten Phase stellen sich Teilnehmer und Trainer Verständnisfragen nach dem Motto „Sag mal ein Beispiel, wo dieser Konflikt für dich spürbar wurde“ oder auch „Habt ihr schon einmal darüber geredet? Wie war das?“. Sobald der Trend des Anliegens klar ist, sollte der Trainer die erste Phase abbrechen und es nicht zulassen, dass dem Protagonisten Löcher in den Bauch gefragt werden.

Phase 2: Erlebnisaktivierung.
Der Protagonist wird aufgefordert, etwas aktiv auszuprobieren und sich vor der Gruppe zu exponieren. Er tritt dabei aus der Rolle des bloßen Berichterstatters heraus und spielt zum Beispiel eine schwierige Situation vor, die im Zusammenhang steht mit seinem Anliegen. Die Seminargruppe wird ebenfalls aktiv in den Prozess als Mitspieler mit einbezogen. Dies fördert allgemein die Vitalität der Gruppe und die Anteilnahme am Geschehen. Sinn dieser Phase ist es, das Anliegen zu konkretisieren.

Phase 3: Austausch in der Gruppe.
Während in Phase 1 (Erkunden) und Phase 2 (Mitspielen) sich die Gruppe mit Ratschlägen zurückhält, nutzt sie jetzt die dritte Phase, um dem Protagonisten Rückmeldungen und Empfehlungen zu geben. Mögliche Reaktionen aus der Gruppe sind:

a) Sachkommentare. Wenn der Protagonist emotional sehr bewegt ist, können rationale Analysen jedoch das Klima stören. In solch einem Fall muss der Trainer den Sachkommentar in das emotionale Boot ziehen. „Das war jetzt Ihre sachliche Reaktion, fehlt noch die menschliche: Wie haben Sie gefühlsmäßig reagiert?“

b) Selbstkundgaben (Ich-Botschaften). Die Teilnehmer berichten, was die Arbeit am

konkreten Fall bei ihnen ausgelöst hat und welche eigenen Erlebnisse sie mit dem Thema verbinden. Der Protagonist steht jetzt mit seiner Selbstkundgabe nicht mehr allein da und kommt so wieder mit der Gruppe zusammen.

c) Feedback als Du-Botschaft. Hier besteht die Gefahr, dass der Protagonist sich als Dummer oder Neunmalklugen sieht. Besonders gefährlich sind Analysen nach dem Motto: „Ich könnte mir auch noch vorstellen, dass du immer schon Probleme mit deinem Vater gehabt hast." Der Protagonist braucht hier den energischen Schutz des Leiters.

d) Beziehungsklärung. Gruppenmitglieder sagen dem Protagonisten, dass sie ihn plötzlich mit anderen Augen sehen: „Ich habe dich immer für einen distanzierten Menschen gehalten, aber jetzt fühle ich mich dir sehr nahe."

e) Ratschläge, Ideen, Empfehlungen. Je nach Gesamtlage können Ratschläge nützlich sein, sie können aber auch wie Schläge wirken.

f) Emphatische Reaktion. Die Teilnehmer sagen dem Protagonisten, dass sie ihn verstanden haben und dass sie mit ihm mitfühlen. Diese Unterstützung ist zunächst oft wichtiger, als gute Tipps zu bekommen.

Das letzte Wort bei den Rückmeldungen hat der Protagonist. Er entscheidet, was er aus der Fallbearbeitung mitnehmen will und ob er sofort oder später zu einem Fazit kommt. Damit ist die eigentliche Fallarbeit beendet. Sie dauert laut Schulz von Thun in der Regel zwischen 45 Minuten und eineinhalb Stunden. Wichtig ist, die Arbeit nicht ausufern zu lassen.

Phase 4: Theoretische Einordnung.
In den Fallbeispielen werden oft Themen angesprochen, die von allgemeiner Bedeutung sind. Abschließend kann der Trainer deshalb den thematischen Kern einer Fallbearbeitung noch einmal übersichtlich in verschiedenen theoretischen Modellen einordnen. Entscheidend bei der einzelnen Fallbearbeitung ist, dass der Protagonist aufgefordert wird, selbst die Vorschläge zu bewerten und die Spreu vom Weizen zu trennen.

Die Phase 2 (Erlebnisaktivierung) ist besonders wichtig, da sie eine gemeinsame,

Das Grundlagenwerk von Schulz von Thun erscheint bereits in der 6. Auflage.

emotionale Grundlage für eine fruchtbare Diskussion unter allen Anwesenden schafft. Der Trainer wird so von dem Druck befreit, er müsse für jedes Problem eine durchschlagende Lösung aus den Ärmeln zaubern. Ein solcher innerer Antreiber erweist sich oft als ein ernst zu nehmendes Handycap eines Trainers. Nach den Erfahrungen von Schulz von Thun sind die Grenzen der Praxisberatung immer dann erreicht, wenn es zu einem dem Kontext nicht angemessenen Herumwühlen in den tieferen Schichten der Seelen kommt. Der Trainer sollte den Protagonisten durch Fragen zu seinen Gefühlen führen können, er sollte ihn aber auch wieder auf die sachliche Ebene zurückholen können. Außerdem unterscheidet Schulz von Thun zwei Arten, wie zwischenmenschliches Geschehen bearbeitet werden kann, und zwar einmal im „Dann" und „Dort" (in einem Rollenspiel wird eine in der Vergangenheit liegende Schlüsselsituation bearbeitet). Das Geschehen kann auch im „Hier" und „Jetzt" bearbeitet werden (die Teilnehmer bearbeiten Probleme, die sie miteinander haben, vor dem Seminar).

Fallbeispiel: „Der neue Chef"

In seinem Buch bietet Schulz von Thun 20 Fallbeispiele. Die stark verkürzte Zusammenfassung eines Fallbeispiels soll die Vorgehensweise in der Praxisberatung deutlich machen. Der Gebietsleiter einer Bausparkasse sagt: „Ich habe ein Angebot zum beruflichen Aufstieg erhalten. Wie entscheide ich mich?" Die Bausparkasse legt Verkaufsgebiete zusammen. Der Pro- →

→ tagonist soll Großgebietsleiter werden. Seine bisherigen Kollegen werden zu seinen Untergebenen.

Phase 1 (Bericht des Protagonisten): Auf die Aufstiegschance reagiert der Protagonist offensichtlich erfreut, aber auch mit Angst. Schulz von Thun fragt ihn: „Angesichts dieser wichtigen Entscheidung, die Sie in der nächsten Woche treffen müssen: Welche Stimmen melden sich in Ihnen zu Wort?“ Diese Frage basiert auf der Theorie des „inneren Teams“. Bei wichtigen Entscheidungen meldet sich danach in uns ein Ensemble aus mehreren Stimmen (inneren Mitarbeitern), die miteinander streiten.
Für Menschen, die sich gerne Rat von außen holen, kann es sinnvoll sein, zuerst das innere Team zu befragen. Schulz von Thuns Ziel ist es, die wichtigsten inneren Stimmen zu identifizieren und ihnen eine Botschaft und einen Namen zuzuordnen. Eine innere Stimme sagt zum Beispiel: „Hurra, du hast es geschafft. Das ist die Nummer-1-Stimme.“
Dann gibt es noch die „gesundheitsbesorgte Stimme“ („Überarbeite dich nicht, sonst bist du schnell unter der Erde“). Es gibt dann noch die Stimme des „Familienmenschen“ (die Familie kommt ohnehin schon viel zu kurz in deinem Leben“), und es gibt die Stimme des „vorsichtigen Strategen“, der Angst hat, dass seine bisherigen Mitarbeiter ihm das Leben schwermachen werden.

Phase 2 (Erlebnisaktivierung): Da die inneren Stimmen nicht einer Meinung sind, muss die Sache ausdiskutiert werden. Das kann der Protagonist selbst tun, indem er sich abwechselnd auf vier verschiedene Stühle setzt und sich mit den Stimmen nacheinander identifiziert. Um die Praxisberatung gruppenzentriert zu gestalten, lässt Schulz von Thun die innere Diskussionsgruppe von vier Gruppenmitgliedern quasi wie auf einer Bühne nachspielen. Ergebnis: Die einzelnen Stimmen legen nicht nur ihre Argumente dar, sondern versuchen auch untereinander Koalitionen zu schließen, um ihre Interessen durchzusetzen.

Phase 3 (Austausch in der Gruppe): Die Gruppe nimmt die Fallarbeit auf. Es werden die inneren Reaktionen des Protagonisten erkundet, mit dem Ziel, den Prozess an seiner Stelle zu vertiefen. Die Rollenspieler werden befragt, wie es ihnen ergangen ist und wie sich jeder Einzelne in der Diskussion gefühlt hat. Die bislang passiven Gruppenmitglieder werden um Feedback und um Stellungnahmen gebeten. Es wird eine allgemeine Diskussion eingeleitet, in der auch Ratschläge erlaubt sind. Der Protagonist wird um eine Zwischenbilanz gebeten. Er soll sich keinesfalls schon auf eine Entscheidung festlegen, sondern das Ganze erst einmal sacken lassen.

Phase 4 (theoretische Einordnung und Generalisierung): Der Trainer erläutert das Konzept des inneren Teams. Wenn bestimmte Mitglieder des inneren Teams nicht leben dürfen und in den Hintergrund gedrängt werden, dann blockiert das den freien Strom lebendiger Gefühle. Die Aufgabe der inneren Teambildung ist es, diese Schatten zu befreien, sie kennenzulernen und sie in den zwischenmenschlichen Kontakt gestaltend eingreifen zu lassen. Die 20 Praxisfälle, die Schulz von Thun in seinem Buch ausführlich beschreibt, drehen sich um folgende Themen:

- Wie kann ich das gute Arbeitsklima in meiner Abteilung retten, obwohl es durch den absehbar erhöhten Arbeitsanfall in Zukunft bedroht ist?
- Wie kann ich den vielen Ansprüchen und Erwartungen mir gegenüber gerecht werden, ohne mich zu zerfleddern und aufzureiben?
- Wie kann ich meine Arbeitsstörungen überwinden?
- Gibt es eine Methode, dass ich mehr herankomme an den inneren Kern der Menschen?
- Wie kann ich als junger Trainer den alten Hasen im Außendienst etwas beibringen?

JÜNGER TrainTools

Muster anfordern!

Suchen Sie fertige Seminarkonzepte?

Professionell gestaltet – Zeitersparnis bei der Vorbereitung – mit Teilnehmerunterlagen, Übungen, Arbeitsmaterialien

Fordern Sie unverbindlich unsere Themenübersicht an:
traintools@juenger.de

Jünger Medien Verlag, Schumannstraße 155, 63069 Offenbach

www.juenger.de

9-020

- Wie gehe ich mit Leuten um, die mir extrem unsympathisch sind?
- Wie schaffe ich es, nicht immer nur der geduldige Zuhörer sein zu müssen?

Fazit: An den Praxisproblemen ihrer Teilnehmer zu arbeiten, behaupten mittlerweile viele Trainer. Aber nur wenigen gelingt es wirklich. Die Gruppendynamik, die entsteht, wenn Teilnehmer anfangen sich Ratschläge zu geben, hat schon so manchen Workshop platzen lassen. Schulz von Thun bietet mit seinem Ansatz ein richtungsweisendes Setting und beispielhafte Interventionen, wie man eine Gruppe in die Beratung einzelner Menschen mit einbeziehen kann. So wird das Training der Zukunft aussehen – von Lebendigkeit, Tiefgang und Energie geprägt. Das Buch ist zusätzlich eine wertvolle Informationsquelle für alle, die wissen wollen, was sie in einer Prozessbegleiter-Ausbildung erwartet.

Martin Pichler

Konstruktionsfehler von Kommunikationsseminaren

Hintergrund. Für Schulz von Thun liegt der Fehler traditioneller Seminare darin, Menschen in die Schablone eines idealen Kommunikationsverhaltens zu pressen – in eine Art Verhaltensuniform, die für alle gleich sein soll. Herausgekommen sei nur „Musterschülergehabe“, schrieb Schulz von Thun bereits 1996 in seinem Buch „Praxisberatung in Gruppen“.

Schulz von Thun: Selbstkritik führte zu neuem Trainingsansatz.

Der Versuch, den Managern beizubringen, Ich-Botschaften statt Du-Botschaften zu benutzen und aktives Zuhören bei Mitarbeitergesprächen einzusetzen, war laut Schulz von Thun gut gemeint, aber wirkte künstlich. „Wie nicht anders zu erwarten, erhielt das antrainierte Idealverhalten keinen nennenswerten Einzug in die Praxis, denn es ignorierte die Sehnsucht von Menschen und auch von Mitarbeitern, es mit echten Menschen zu tun zu haben und nicht mit antrainiertem Schulungsgehabe.“

Im Laufe der Jahre nahm der Hamburger Kommunikationsexperte immer mehr Abstand vom Training eines idealen Verhaltens und nutzte das persönliche Anliegen von Seminarteilnehmern, um es in den Mittelpunkt seines „Unterrichts“ zu stellen. In Gestalttherapiegruppen oder Psychodramagruppen nannte man das schon seit Längerem „mit der Energie der Gruppe gehen“.

Nur das, was im jeweiligen Augenblick auf der Welle der aktuellen Gefühle nach vorne gespült wurde, sollte auch im Seminar drankommen. Oft bezog sich die Arbeit auf Themen, die mit dem „Hier und Jetzt“ zu tun hatten: Mit dem Geschehen also, das innerhalb der Gruppenarbeit aufkam, wie die Schwierigkeiten, die Einzelne im Umgang miteinander während der Gruppenarbeit hatten. Da die jeweiligen Themen im konkreten Zusammenhang mit dem Menschen bearbeitet wurden, der dieses Thema „einbrachte“, war die Atmosphäre meist sehr lebendig, konkret und menschlich. Es gab kein abgehobenes akademisches Gerede. Anstelle von Übungen, wo Gruppenteilnehmer eine Rolle zu spielen hatten, war das Geschehen immer „echt“, erinnert sich Schulz von Thun. Nach einem 14-tägigen Workshop bei Ruth Cohn im Jahr 1977 stellte er sich die Frage: Warum arbeite ich in meinen Kommunikationsseminaren mit Managern nicht genauso? Er war sich allerdings schnell darüber klar, dass sich diese Art im Hier und Jetzt der Gruppe improvisierend zu arbeiten, ganz besondere Fähigkeiten von einem Trainer voraussetzt, die er damals noch nicht hatte. Vom unerschrockenen Umgang mit eigenen und fremden Gefühlen war er nach eigenen Angaben damals noch weit entfernt, und er hatte, wie er selbst sagt, auch damals noch größte Mühe, sich selbst in schwierigen Situationen auszudrücken, also seine Gedanken und Gefühle zum wichtigsten Steuerungsinstrument des Geschehens zu machen. Aber immerhin, er hatte eine Idee, in welche Richtung er sich und seine Seminarmethodik weiterentwickeln sollte. Sein Ziel war es, dass künftig in seinen Seminaren Menschlichkeit und Professionalität zusammengehören sollten. Anfang der 80er-Jahre war er dann so weit, dass er die klassischen Seminare dahingehend abänderte, dass er zumindest an den Nachmittagen die Teilnehmer aufforderte, ihre persönlichen Fragestellungen zum jeweiligen Oberthema Kommunikation zu formulieren und diese Themen dann am Nachmittag von der Gruppe bearbeitet wurden. So lernte er Schritt für Schritt erlebnisaktivierende Praxisberatung didaktisch zu gestalten.

SPEAKER-BUSINESS. Trotz Krise sind Kongressredner in Deutschland gefragt wie eh und je. Sei es, weil immer mehr Messen sich mit einem Begleitkongress aufwerten, sei es, weil Unternehmen gezielt auf Kundenevents und Roadshows setzen. Seit etwa 20 Jahren haben sich mehrere Redneragenturen auf die Vermittlung von Speakern spezialisiert. Ein Stimmungsbild aus einer kleinen, aber feinen Branche.

„Gute Redner coachen ihr Publikum“

Gute Redner müssen sich um ihre Zukunft keine Sorgen machen. Von Rezession ist im Speaker-Business noch nichts zu spüren, sagen die von „wirtschaft + weiterbildung“ befragten Redneragenturen. „Bei Wirtschaftsthemen haben wir sogar eine gesteigerte Nachfrage“, betont Ulrike Ramsauer, Chefin von „Ramsauer Redner-Management“ in Fuchtstal. „Allerdings nur nach Rednern, die wirklich Einfluss auf Wirtschaft und Politik haben oder hatten. Keiner will mehr selbst ernannte Experten hören.“ Nebulöses dürfen sich derzeit höchstens Zukunftsforscher erlauben. Die Nachfrage nach ihnen boome im Moment, berichtet Ramsauer. „Jeder will wissen, wie es weitergeht.“

Nach wie vor ist auch immer noch der ganz große Namen wichtig im Rednergeschäft: Hans-Dietrich Genscher, Richard von Weizsäcker oder Ulrich Wickert sind Leute, die Säle füllen. „Es gibt gewisse Erfolgsgaranten. Dann ist jeder bereit, einen hohen Eintrittspreis zu zahlen“, hat Jutta Rubach, Inhaberin der Agentur Rubach & Partner, Berlin, beobachtet. „Hätte man als Kongressveranstalter Obama als Redner, könnte man sicher sein, dass so gut wie alle Vorstandsvorsitzenden Deutschlands kämen“, so Rubach. „Zugpferde sind einfach wichtig, wenn man Geschäftsleute als Publikum haben will.“

Ein deutscher Topreferent kostet zwischen 8.000 und 25.000 Euro. Doch der kann einem Kongress nur Glanz verleihen, wenn das Gesamtkonzept stimmt. Gut beraten ist, wer die Redner und das Ziel seiner Veranstaltung sorgfältig aufeinander abstimmt. Viele Redneragenturen sehen ihre wichtigste Aufgabe darin, Veranstaltungskonzepte maßzuschneidern. „Wir haben Hunderte von Rednern zu Business-Themen im Portfolio“, verrät Rubach, „aber wir überlegen immer wieder neu, wer für wen in Frage kommt. Es gibt bei uns nichts von der Stange.“

Die derzeitige Wirtschaftskrise hat einen großen Einfluss auf die Auswahl der Redner. „Die Themen werden schlicht interessanter“, sagt Thomas Kirsche von der „Agentur für Helden“ in Hamburg. „Jetzt

gilt es in die Tiefe zu gehen, den Blick über den Tellerrand zu wagen. Neue Konzepte sind gefragt, eine neue Sicht der Dinge.“ Der gelähmte Führungskräftetrainer Boris Grundl verkörpere den Trend zur Tiefe ganz gut. „Er hat Substanz, hat eine gute Story zu bieten“, ist Kirsche überzeugt. „Nicht aufgeben, auch wenn die Situation noch so aussichtslos erscheint.“

Menschen orientieren sich in Krisenzeiten offenbar gerne an Menschen, die beeindrucken. Prototypen der reifen, intelligenten Art. Rollenvorbilder. Dabei muss der Redner nicht zwingend prominent im herkömmlichen Sinn sein. Es reicht, wenn er innerhalb einer bestimmten Szene bekannt ist. „Zurzeit ist extrem wichtig, dass ein Redner für etwas symbolisch steht“, sagt Kirsche. Einer von denen, die etwas verkörpern, ist Wolf Lotter, der von der Agentur für Helden besonders gut vermittelt wird. Lotter steht für den Blick über den Tellerrand. Er hat das Wirtschaftsmagazin „brand eins“ mit gegründet. Er steht für eine neue, intelligente Art des Wirtschaftsjournalismus, der die Besserwisserei des „ManagerMagazins“ weit hinter sich gelassen hat. Seine Kritik an einer in wirtschaftlichen Fragen unmündigen Gesellschaft passt in die Zeit. „Er ist unerschrocken, wuchtig, liegt voll im Trend“, sagt Kirsche. „Im Moment sind alle Sicherheiten erschüttert. Unsere Kunden suchen nach neuen, zukunftsorientierten Konzepten. Die Lust auf Schlagworte hat merklich abgenommen.“ Die richtigen Fragen zu stellen ist offenbar wichtiger geworden, als schnelle Antworten zu haben.

Die Agentur für Helden wirbt damit, dass alle ihre Referenten für einen neuen, inspirierenden Blick stünden. Etwa Björn Lomborg, der als globaler Problemlöser auftritt. Er wurde vom „Time Magazin“ zu einem der 100 einflussreichsten Menschen der Welt ernannt. Lomborg ist Organisator des Copenhagen Consensus, →

Foto: jrp

Jutta Rubach, Chefin von Jutta Rubach & Partner in Berlin, bereitet „ihren“ Redner, Alt-Bundeskanzler Helmut Schmitt, auf einen Auftritt vor 250 Wirtschaftswissenschaftlern vor.

GSA
German Speakers Association
Germany Austria Switzerland

TRAINERSUCHE LEICHT GEMACHT!

Jetzt neu!

Bestellen Sie Ihr **kostenloses** GSA-Verzeichnis mit über 350 Trainern, Referenten und Coaches unter info@germanspeakers.org

Erleben Sie 50 Referenten live!
Internationale GSA Convention 11./12.09.09 in Mannheim – jetzt anmelden!

Nutzen Sie auch die Online-Suche:
www.germanspeakers.org

German Speakers Association e.V.
Hauptstraße 40 | D-82223 Eichenau
Tel.: +49 (0) 81 41 3 55 58 - 0

Wer Redner vermittelt

Marktübersicht. Es ist nicht üblich, dass sich Redner exklusiv von nur einer Agentur vermarkten lassen. Die Rednerhonorare werden individuell ausgehandelt und enthalten dann meist die Provision für den Vermittler. Manchmal zahlen die Veranstalter dem Vermittler auch direkt eine feste oder honorarabhängige Gebühr – insbesondere wenn Beratungsleistungen abgerufen werden.

Redner-Agenturen	Spezialgebiet & Referenten	Kosten
Agentur für Helden Rödingsmarkt 14, 20459 Hamburg Telefon 040 30998686 Inhaber: Andreas Kirsche **www.agentur-fuer-helden.de**	**Schwerpunkt:** Experten für Change-Kommunikation. Im Angebot vor allem Querdenker, Innovatoren, Vorbilder, die neue Impulse, Ideen und Perspektiven bieten, kompatibel zu relevanten Managementthemen. **Referenten:** u.a. Jamie Anderson, Andreas Graf Bernstorff, Bernhard Peters, Ralph Scheuss, Dominic Veken, Pater Notker Wolf.	Keynote zwischen 3.000 und 8.000 Euro. Internationale Spitzenredner bis 60.000 Euro.
Agentur Regenberg Goltzstr. 39, 10781 Berlin Telefon 030 692041820 Inhaberin: Wibke Regenberg **www.agentur-regenberg.de**	**Schwerpunkt:** Vermittlung und Vermarktung von Experten für Firmenvorträge. Hauptthemen: Motivation, Verkaufen, Kommunikation und Work-Life-Balance. Auf Wunsch komplettes Management der Redner. **Referenten:** u.a. Stefan Frädrich, Martin Limbeck, Hermann Scherer.	Ab 4.000 Euro.
B2 Talk + TV Produktion GmbH Schiffbauerdamm 8, 10117 Berlin Telefon 030 97004833 Geschäftsführerinnen: Claudia Bender, Anja Marx **www.b2-berlin.de**	**Schwerpunkt:** TV-Produktionen, Pressearbeit und Rednervermittlung mit dem Fokus auf politischen und gesellschaftspolitischen Talk. Deutschland und -europaweit. Weitere Themen sind: Innovation und Europa oder Wirtschaft und Ökonomie. Konzeption der Veranstaltung, Betreuung der Redner, Briefing und Redenschreiben. **Referenten:** Redner werden nach individuellen Anfragen akquiriert und engagiert.	Durchschnittlich 1.500 Euro. Bei internationalen Experten keine Grenzen nach oben. Plus (!) Honorar für die Agentur von 500 Euro bis 2.500 Euro.
Celebrity Speakers GmbH Deutschland Elisabethstr. 14, 40217 Düsseldorf Telefon 0211 3860070 Geschäftsführer: Thorsten Fuhrberg **www.celebrity-speakers.de** **info@celebrity-speakers.de**	**Schwerpunkt:** Spezialisierung auf international führende Persönlichkeiten und Experten vor allem aus Wirtschaft und Politik. Besonderer internationaler Service durch enges Netzwerk in 20 Büros weltweit. Allein zu Business-Themen stehen rund 300 international renommierte Experten zur Verfügung. **Referenten:** u.a. Norbert Blüm, Wolfgang Clement, Hans-Jörg Bullinger, Hans-Olaf Henkel, Klaus Schweinsberg, Peter Senge, Lothar Späth, Sir Nicholas Stern, Manfred Kets de Vries.	Keine Angaben.
Econ Referenten Agentur Gabelsbergerstr. 36, 80333 München Telefon 089 54726190 Inhaberin: Isabel Funke **www.econ-refernetnagentur.de**	**Schwerpunkt:** Prominente Gastredner. Recherche von neuen Trends und Themen. Netz von Kontakten zu bekannten Köpfen aus Europa und den USA. Notfallservice. **Referenten:** u.a. Pater Anselm Bilgri, Wendelin von Boch, Gero von Böhm, Ruprecht Eser, Heino Faßbender, Ottmar Hitzfeld, Oscar Lafontaine, Norbert Walter.	Keine Angaben.
Energy die Agentur Auf der Helte 5a, 53604 Bad Honnef Telefon 02224 941620 Inhaber: Martin Klapheck **www.prominente-redner.de**	**Schwerpunkt:** Breit gefächertes Portfolio zu Wirtschaft, Führung, Motivation und Zukunft. Neben prominenten Referenten, werden regelmäßig neue Gesichter aufgebaut. Spezialität: Kundenbindungsveranstaltungen. **Referenten:** u.a. Oliver Bierhoff, Klaus Burmeister, Heiner Geißler, Boris Grundl, Matthias Horx, Jörg Knoblauch, Klaus Töpfer.	Keine Angaben.
Jutta Rubach & Partner Windscheidstr. 19, 10627 Berlin Telefon 030 8266205 Geschäftsführerin: Jutta Rubach **www.rubach-pr.de**	**Schwerpunkt:** Individuelle Auswahl und „maßgeschneiderte" Akquise von internationalen Rednern. Auf Wunsch Vermarktung von Rednern auf der Homepage in Form von individuellen Mailings und Newslettern. **Referenten:** u.a. Kurt Biedenkopf, Thilo Bode, Alfred Grosser, Maud Fontenoy, Leonhard Fopp, Arved Fuchs, Jutta Kleinschmidt, Diethelm Krull, Sascha Lobo, Dirk Müller, Franz Radermacher, Helmut Schmidt.	Topreferenten 8.000 Euro bis 25.000 Euro. Sonst: 2.000 Euro bis zirka 8.000 Euro. Festes Honorar für Agentur: 500 Euro bis 2.500 Euro je nach Aufwand.
Podium Die Redneragentur Donauschwabenstr. 12, 63179 Obertshausen Telefon 06104 4095502 Inhaberin: Kristine Pogge **www.podium-redneragentur.de**	**Schwerpunkt:** Finanzbranche. Breit gefächertes Themen- und Redner-Portfolio auch zu Motivations-, Führungs- und Wirtschaftsthemen allgemein. **Referenten:** u.a. Sabine Asgodom, David Bossart, Michael Hüther, Florian Langenscheidt, Jörn-Axel Meyer, Bernd Osterhammer, Bert Rürup, Frank Schirrmacher, Lars Thomsen.	Ab 10.000 Euro für prominente Topredner.

Fortsetzung auf Seite 42

→ ein Kreis, in dem hochkarätige Experten die größten Herausforderungen unserer Zeit diskutieren. „Wir legen keinen Wert darauf, dass unsere Helden bei Sandra Maischberger auf dem Sofa sitzen“, sagt Kirsche. „Sie sind trotzdem Helden.“

Aber nicht nur Experten, auch Exoten verkaufen sich gut. Zu den Exoten zählt zweifellos Sascha Lobo. Der Internet- und Web-2.0-Guru mit dem roten Irokesenschnitt steht als Repräsentant der Digital-Native-Generation für Vernetzung und den bereitwiligen Austausch von Informationen. Unternehmen, die ihn buchen, befinden sich auf dem Weg in die schnelle Internet-Gesellschaft. „Wenn die Botschaft passt, ist er ideal“, sagt Rubach, die Lobo im Pool hat.

Auftraggebern, die mit einem Kongress Change-Themen bearbeiten wollen, empfiehlt sie Extrem-Expeditionisten wie Arved Fuchs. Seine Botschaft enthält Stichworte wie: Verantwortung übernehmen, Mut machen, zielorientiert handeln, dranbleiben, nicht aufgeben. Der Spezialist in Sachen Klimawandel gilt als Erzähltalent. Er unterhält mit trockenem Humor und fasziniert mit der Teamleistung seiner Crew. Ganz gleich, ob Extremsportler oder Ökonom: Redner sollen gewissermaßen coachen.

„Unsere Kunden sagen uns, es sei gerade in der Krise wichtig für sie, mit Mitarbeiterevents oder Roadshows für Kunden Präsenz zu zeigen und Vertrauen zu schaffen“, berichtet Kristine Pogge von der Agentur Podium. „Aber das Verhältnis muss passen. Der Redner darf nicht zu teuer sein, wenn sonst im Unternehmen gerade extrem gespart wird. Das hätte negative Außenwirkungen.“ Bei „Podium“ sind es außenpolitische Themen, die verstärkt angefragt werden: Gelingt es dem charismatischen Hoffnungsträger Obama, die USA aus der Krise zu führen? Auch das Thema Globalisierung sei sehr beliebt: Welche Märkte bieten noch Entwicklungspotenzial? „Innovations- und Zukunftsforscher oder Querdenker liegen dabei voll im Trend“, sagt Pogge.

„Wir haben zurzeit eine enorme Nachfrage nach international hochrangigen Wirtschaftsexperten, die Lösungswege aus der Krise aufzeigen können sollten“, berichtet auch Annette Gerling von „Celebrity Speakers“: „Unsere Kunden haben uns klar signalisiert, dass sie in diesen schwierigen Zeiten Strategien und Zukunftsszenarien entwickeln wollen und dazu Anstöße von außen wollen.“ Gebucht werden vor allem sehr erfahrene Persönlichkeiten, die über ein außergewöhnliches Expertenwissen verfügen. Sie sollen eine Orientierungshilfe für die Zukunft anbieten: Wie geht man mit unvorhersehbaren Situationen um, wenn sie eintreten? „Innovative Ideen sind gefragter denn je“, sagt Gerling.

Alle befragten Vermittlungsagenturen raten Kommunikations- und Mananagementtrainern dringend ab, aufgrund der stabilen Nachfrage jetzt ins Speaker-Business wechseln zu wollen. „Der Markt schreit zurzeit nicht nach Anfängern oder Trainern“, sagt Wolfgang Bohun, Chef der Agentur „Referenten & Themen“ in Hohenstein-Ernsttal. „Seit etwa einem dreiviertel Jahr erhalten wir auffallend viele Anfragen von Leuten, die Redner werden und in unserem Pool aufgenommen werden wollen“, berichtet Pogge von der Agentur „Podium“. „Doch Topredner wird man nicht von heute auf morgen.“ Topredner werde man nun einmal nur durch harte Arbeit. „Wichtig ist, sich thematisch klar zu positionieren. Und herauszufinden, wo man sich maßgeblich von der Konkurrenz unterscheidet, Position zu beziehen und die auch kundtun.“ Ein Buch geschrieben zu haben und regelmäßig Pressearbeit zu machen, könne helfen. „Anfänger müssen immer da auftreten, wo sich die Möglichkeit bietet“, rät Pogge. Feedbacks seien wichtig, damit man sich weiter entwickle und Referenzen sammle. „Außerdem muss die richtige Mischung aus Content und Entertainment gelingen. Nicht jede Trainerpersönlichkeit ist automatisch eine Rednerpersönlichkeit.“

Die meisten deutschen Redneragenturen bauen keine Redner auf, sondern vermitteln erfahrene Redner und beraten Unternehmen bei der Konzeption von Veranstaltungen. Wer Redner werden wolle, solle sich deshalb eher an den Verband „German Speakers Association e.V.“ in Eichenau wenden, heißt es vonseiten der Agenturen. Für begabte Nachwuchstalente gebe es dort sogar ein kostenloses Mentorenprogramm.

Mirjam Fischer ● →

Foto: Christoph Püschner

Im Netz der Großkonzerne

Verlierer der fortschreitenden Globalisierung sind Bauernfamilien, Fischer, Arbeiter und Angestellte, die den Interessen der Großkonzerne zum Opfer fallen. Mit „Brot für die Welt“ unterstützen Sie die Armen und Benachteiligten in den Ländern des Südens.
Bitte helfen Sie mit.

50 JAHRE Brot für die Welt

Spendenkonto 500 500 500
Postbank Köln BLZ 370 100 50
www.brot-fuer-die-welt.de

Wer Redner vermittelt

Redner-Agenturen	Spezialgebiet & Referenten	Kosten
Ramsauer Redner-Management Büro München: Hauptstr. 38, 86925 Fuchstal Telefon 08243-960981 Inhaberin: Ulrike Ramsauer **www.redner.de**	**Schwerpunkt:** Unternehmensthemen, Wirtschaft und Politik, Weiterbildung und Kundenmotivation. **Referenten:** Klaus Dehner, Christian Gansch, Daniel Goeudevert, Othmar Issing, Reinhard Sprenger, Theo Waigel.	Keine Angaben.
Redner & Perspektiven Büro Essen: Sibyllastr. 9, 45136 Essen Telefon 06201 870681 Inhaber: Oliver Beutling, Lutz Beutling **www.redneragentur.de**	**Schwerpunkt:** Denker, Visionäre, Erfolgsstrategen, Motivatoren, Abenteurer und außergewöhnliche Menschen. Internationale Experten mit Know-how, Führungserfahrung und Innovationsgeist. **Referenten:** u.a. Neil Armstrong, Hans-Dietrich Genscher, Michail Gorbatschow, Garry Kasparov, Kjell A. Nordström, Richard von Weizsäcker.	Keine Angaben.
Referenten & Themen Oststr. 66, 09337 Hohenstein-Ernstthal Telefon 03723 680808 Inhaber: Wolfgang Bohun **www.gastreferenten.de**	**Schwerpunkt:** Referenten, die aufgrund besonderer Erfahrungen oder herausragender Leistungen Impulsgeber sein können. **Referenten:** u.a. Franz Alt, David Bosshard, Tim Cole, Arved Fuchs, Edgar K. Geffroy, Daniel Goeudevert, Hans-Olaf Henkel, Dieter Hundt, Lothar Späth, Markus Wasmeier, Pater Notker Wolf.	Keine Angaben.
Rex GmbH Deutschland – Redneragentur24 Bülberg 1, 34431 Marsberg Telefon 02992 977190 Geschäftsführer: Marco Fiege **www.redneragentur24.de**	**Schwerpunkt:** International bekannte Referenten. Etwa 100 Referenten zu den Themen Motivation, Verkauf, Vertrieb und Leadership. **Referenten:** u.a. Norbert Blüm, Peter Bofinger, Andreas Buhr, Anja Förster, Hans-Dietrich Genscher, Boris Grundl, Rüdiger Kohl, Oswald Metzger, Rainer Niermeyer, Uwe Seeler.	Durchschnittlich 2.000 bis 10.000 Euro.
Sales Motion Untere Hauptstr. 5 89407 Dillingen/Donau Telefon 0971 7055880 Geschäftsführer: Thomas Burzler, Heinrich Kürzeder **www.sales-motion.de**	**Schwerpunkt:** Vor allem Vertriebsspezialisten und Experten für Preisgespräche. Daneben Kommunikationsprofis, Zukunftsforscher und Motivationsredner – auch Profisportler. **Referenten:** u.a. Christian Bischoff, Thomas Burzler, Nicola Fritze, Sven Gábor Jánsky, Christa Kinshofer, Dieter Thoma.	2.000 bis 10.000 Euro. Top Keynote Speaker: Ab 10.000 Euro.
Speaker Agency Werinherstr. 45, 81541 München Telefon 089 69366063 Inhaber: Thomas Witzany **www.speaker-agency.com**	**Schwerpunkt:** Prominente Redner, auch Wunschkandidaten. Vermittlung, Abwicklung des Auftritts, Organisation von Talkrunden, Entwicklung individueller Eventkonzepte. **Referenten:** u.a. Roland Berger, Theo Bode, Joschka Fischer, Heiner Geißler, Hans-Dietrich Genscher, Al Gore, Dieter Kronzucker, Theo Waigel.	Keine Angaben.
Speakers Excellence Adlerstr. 41, Medienhaus Stuttgart, 70199 Stuttgart Telefon 0711 758584 Geschäftsführer: Gerd Kulhavy **www.speakers-excellence.de**	**Schwerpunkt:** Eigener Rednerpool der sogenannten „Top 100 Speaker“. Daneben werden national und international prominente Redner auf Bestellung akquiriert. **Referenten:** u.a. Joschka Fischer, Jürgen Freisl, Boris Grundl, Jörg Knoblauch, Helmut Kohl, Rüdiger Kohl, Dominik Neidhart, Hermann Scherer, Lothar Späth, Mark Steiner.	Durchschnittlich 4.000 bis 5.000 Euro für einen der Top-100-Redner.
Vortrags-Redner-Agentur von-Thürheim-Straße 47, 89264 Weißenhorn Telefon 07309 927848 Inhaberin: Anita Abele **www.vortragsredner.de**	**Schwerpunkt:** Vortragsredner zu Wirtschaftsthemen, Trends und Zukunft. Spezialität: Vermarktung von Rednern in Form von Imagefilmen à la Youtube auf der Homepage. **Referenten:** u.a. Anja Förster, Bernd Fuchs, Hans Kammerlander, Peter Kreuz, Bernd Raffelhüschen, Ralph Scheuss, Anne Schüller, Lothar Späth, Slatco Sterzenbach.	Ab 4.000 Euro für einen Top-Redner.
101 Worldwide Deutschland GmbH Rosenheimer Straße 145f 81671 München Telefon 089 4209545359 Geschäftsführerin: Gabriele Herz **www.worldwide-speakers.de**	**Schwerpunkt:** International ausgerichtet. Organisation von Talkrunden, begleitende Pressearbeit national und international. **Referenten:** u.a. Neil Armstrong, Sir Martin Evans, Michail Gorbatschow, Al Gore, Alan Greenspan, Barbara Kux, Gerhard Schröder, Hans-Werner Sinn, Ulrich Wickert.	Keine Angaben.

Haufe Akademie

General Management

Programm

Ganzheitliche Kompetenzentwicklung für Menschen in Führungspositionen

Unternehmensführung heute hat eine enorme Komplexität erreicht. Mit fundiertem Managementwissen, exzellenten Führungsqualitäten und gut ausgeprägten persönlichen und sozialen Kompetenzen sind Manager und Führungskräfte jedoch in der Lage, ihre Unternehmen sicher durch diese turbulenten Zeiten zu navigieren.

Im General Management Programm der Haufe Akademie finden Sie die richtigen Programme und Seminare mit fundierten Inhalten, die Sie für die erfolgreiche Gestaltung Ihrer Management- und Führungsaufgaben benötigen:

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

Wachsen Sie über die eigenen Funktionsgrenzen hinaus, denken Sie gesamtunternehmerisch und begegnen Sie Ihren komplexen Aufgaben im Management mit Wissen und Kompetenz effektiv und wirkungsvoll.

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

Per Telefon: 0761 4708-944
Per E-Mail: Heidi.Klier@haufe-akademie.de

www.haufe-akademie.de/gmp

INTERVIEW. Boris Grundl gilt unter den Vermittlungsagenturen als „der Redner der Krise“. Die Vorträge des 43-Jährigen haben Hochkonjunktur. Seine Präsenz im Fernsehen lässt Politiker neidisch werden. Falsch wäre es, die Wirkung Grundls auf seinen Rollstuhl zu reduzieren. In „wirtschaft + weiterbildung“ berichtet der Inhaber einer Leadership-Akademie, was ihn von anderen Rednern abhebt und wie er zum Hoffnungsträger für verunsicherte Menschen wurde.

„Viele Redner wollen geliebt werden. Ich will aufrütteln!“

Boris Grundl. „Steh auf! – Wie Sie sich selbst führen“, hieß der Vortrag von Boris Grundl vor Managern in Stuttgart. „Er redet Klartext, aber humorvoll“, schrieb die örtliche Tageszeitung.

Fotos: psp

Nicht nur der Managementtrainer, auch der Redekünstler Grundl boomt. Wie erklären Sie sich den momentanen Erfolg als Krisenredner der Nation?

Boris Grundl: Menschen greifen in engen Situationen nach Leuten wie mir. Sie wissen, dass ich mit engen Situationen umgehen kann. Die aktuelle Wirtschaftskrise ist eine solche Situation. Meine persönliche Erfahrung mit Enge, durch das Schicksal, das mir wiederfahren ist, und mein Umgang damit, wird in der Öffentlichkeit als Beleg dafür gesehen, dass man sich befreien kann.

Ihr Leben hat sich grundlegend geändert, als Sie mit 25 in Mexiko von einer Klippe gesprungen sind. Die Diagnose: Querschnittslähmung. Es gibt Menschen, die ähnliche Schicksalsschläge hinter sich haben und keine glorreichen Redner wurden.

Grundl: Der Unterschied ist, dass ich die Problematik vollständig durchdrungen habe. Ich habe aus meiner Situation einen Sieg gemacht. Einen sehr großen Sieg. Das wissen Brancheninsider schon lange. Inzwischen hat das auch die breite Öffentlichkeit erkannt. Die Leute schreiben mir in puncto Krisenbewältigung Kompetenz zu. Jetzt, wo wir mitten in der Rezession stecken, wird mein Buch „Steh auf – Bekenntnisse eines Optimisten“ populär. Dabei sollte es gar kein Krisenbewältigungsbuch werden. Ich habe es ein Jahr vor der Finanzkrise geschrieben. Da hat noch niemand gewusst, was auf uns zukommen würde. Meine Motivation war: Von welchen Lehren aus meinem „Gang nach Canossa“ können andere profitieren. Ich wollte dieses Buch schreiben, um strukturiert darzustellen, was ich erlebt und wie ich aus dem Dilemma herausgefunden habe. Dann war die Krise da, und die Journalisten wurden aufmerksam auf mich.

Das Medieninteresse ist gewaltig.

Grundl: Dass das Buch gerade jetzt eine solche wirkungsvolle Botschaft vermittelt, zeigt, dass es Substanz hat. Es greift das Thema exakt auf. Mein Steh-auf-Buch hat sich zum Krisenbewältigungs-Bestseller entwickelt. Es liefert Antworten zu Fragen wie: Wie gehe ich mit diesem Druck um? Mit diesen Zwängen und Ängsten? Und plötzlich bin ich als Redner gefragt, der diese Geschichten erlebt hat und sie dem Publikum erzählt. Die Geschichte berührt die Herzen der Zuschauer.

Ihr Auftritt im ARD-Talk „hart aber fair“ hat schließlich alle Quotenerwartungen übertroffen.

Grundl: Wir haben geahnt, dass ein großes Interesse da sein würde. Aber mit einer Quote von über sieben Millionen in diesen knapp acht Minuten Interview mit mir – damit haben wir nicht gerechnet. Wir haben drei Millionen geschätzt. Es ist meine Ernsthaftigkeit, wie ich mit dem Thema Krise umgehe, das die Leute anspricht. Ich habe einen guten Ruf, wenn es zur Sache geht. Ohne erhobenen Zeigefinger und ohne moralische Keule. Aber ich fordere Umsetzung ein. Ich bin ein Töter von Ausreden. In meinen Vorträgen und bei meinen Kunden, die ich entwickle. Gerade deshalb nimmt man mich ernst: Weil die Zeiten ernst sind. Es rufen zurzeit viele große Unternehmen bei uns an, die sagen: Wir hören komplett mit Weiterbildung auf und machen mit der Grundl-Akademie weiter. Manch-

mal ist diese Ernsthaftigkeit anstrengend und unbequem, doch im Moment wird danach verlangt. Die Führungskräfte fragen sich schon: Wie viele Seminare, Kongresse, Fortbildungen und Workshops sind „nice to have“, wie viele sind „need to have“? Man sieht mich als Spezialisten, der punktgenau am derzeitigen Problem arbeitet. Und ich nehme meinen Job verdammt ernst.

Aber Sie hassen den Spruch: „Krise als Chance.“

Grundl: Ich kriege Ausschläge. Ich kriege Pickel, wenn ich merke, dass bestimmte Worte plötzlich andauernd gebraucht werden. Die „Krise als Chance“ ist ein Modewort. Ich gehe als Redner jedenfalls nicht hin und mache den Leuten weis, die Krise sei eine Chance. Welche Chance denn? Wer jetzt loslegt, etwas zu tun, betreibt nur Schadensbegrenzung. Besser wäre, sich jetzt auf die nächste Krise vorzubereiten. Weiterzudenken: Was habe ich für die Zukunft gelernt? Gnadenlos in sich gehen. Es gibt keine Magie. Mich fragen Trainer: „Wo kriege ich jetzt Aufträge her?“ Das ist zu spät! Ich habe Aufträge, weil ich nachhaltig war. Aber es hat viele Jahre gedauert. Jetzt habe ich einen Namen. Genau zum richtigen Zeitpunkt. Jetzt kann ich meine Geschichte verkaufen – vom Sozialhilfeempfänger zum Millionär. Chancen gibt es nur für Leute, die vorbereitet sind.

Sie sprechen von Nachhaltigkeit – auch so eine Plattitüde. Andererseits beklagen Sie den fehlenden Tiefgang im Umgang mit der Krise. Was vermissen Sie?

Grundl: In der Krise zeigt sich, für wen Nachhaltigkeit kein Modewort war und wer wirklich nachhaltig gedacht hat. Man sieht es an den Ergebnissen. Beispielswiese die Automobilindustrie. Sie hat ihre Produkte nicht nachhaltig entwickelt. Jetzt fangen sie hierzulande mit alternativen Energien an, womit etwa Toyota vor zehn Jahren angefangen hat. Nachhaltigkeit ist ein sehr ernstes Wort und es zeigt sich eben jetzt, wer es nicht nur benutzt, sondern auch verstanden hat. Das ist Tiefgang. Oder wie ist es mit dem Ruf nach Authentizität? Das ist ja an Lächerlichkeit nicht mehr zu überbieten. Die Frage muss heißen: Wann und wie kann ich mir Authentizität leisten? Und wie viel Authentizität kann ich Menschen zumuten? Das sind tiefer gehende Fragen. Wer die für sich beantwortet hat, ist heute etwa stärker im Führen. Wer kapiert hat, was die Wirtschaftskrise mit ihm persönlich zu tun hat, was sie für sein Leben bedeutet und welche Möglichkeiten er hat, die Situation zu beeinflussen, für den kann die Krise zur Chance werden.

Wie machen Sie denn Ihrem Publikum Möglichkeiten und Grenzen bewusst?

Grundl: So wie ich sie erfahren habe bei der Bewältigung meines eigenen Traumas. Ich habe meine eigene Geschichte interpretiert. Das ging von Selbstmitleid über Vorwürfe bis an die Grenze zum Selbstmord. Dann habe ich analysiert, wie mich mein Umfeld interpretiert. Die Umwelt hat mich als minderwertig eingestuft: „Der ist bemitleidenswert, der ist erledigt.“ Das alles sind Merkmale einer schweren Krise. Wie gehe ich nun damit um? Welche Möglichkeiten habe ich noch? Wie kann ich den Sinn finden in diesem Schicksal? Es ist eine Odyssee. Ich habe die Antwor- →

→ ten für mich gefunden. Dann habe ich daran gearbeitet, stark zu werden, wenn ich diskriminiert wurde. Und danach konnte ich andere dazu befähigen, ihre eigene Krise für sich aufzuarbeiten und zu systematisieren. Die Erkenntnisse aus meiner persönlichen Geschichte für andere mundgerecht aufzubereiten, das ist die eigentliche Leistung.

Klingt simpel. Wie funktioniert das?

Grundl: Es ist immer das gleiche Prinzip, wie man eine Krise bewältigt. Man muss der Wahrheit gnadenlos ins Gesicht sehen, egal, wie mies die Wirklichkeit aussieht. Ich frage die Leute: Was hat die Krise mit dir zu tun? Was bedeutet diese Erfahrung für dich und dein Leben? Welche Möglichkeit gibt es, die Situation zu beeinflussen, welche nicht? Sind Rücklagen da? Steht man bei null? Ich etwa kann nicht beeinflussen, dass ich im Rollstuhl sitze. Ich kann mir aber einen schnelleren Rollstuhl kaufen. Ich kann auch beeinflussen, wo ich hinfahre. Nur, wo Treppen sind, sind halt Treppen. Hier kommt die Prinzipieninterpretation ins Spiel: Ich lade meine Zuhörer ein, diese Interpretation bei sich selbst vorzunehmen. Wie interpretiert der Unternehmenschef die Situation? Wie interpretieren sie die Mitarbeiter? Der Crash war in dieser Größenordnung nicht absehbar. Am Ende sollte die Krise, die man gerade erlebt, so interpretiert werden, dass sie einen selbst inspiriert. Wenn sie einen selbst inspiriert, inspiriert sie auch andere.

Einige Kritiker sind durch Ihren Erfolg inspiriert, Boris Grundl auf den Rollstuhl zu reduzieren. Ärgert Sie das maßlos?

Grundl: Der hat Glück gehabt, weil er von einer Klippe gesprungen ist? So ist es nicht! Wenn man mich nach dem Unfall ansah, signalisierte mein Anblick Schwäche. Inzwischen stehe ich für Stärke. Die ist Millimeter für Millimeter erarbeitet. Der Weg hierhin hat mehr als zehn Jahre gedauert. Noch vor drei Jahren war das nicht so. Es gibt Leute auf dem Referentenmarkt, von denen mir zugetragen wird, ich sei deshalb so gefragt, weil ich „eine nette Rolli-Geschichte“ erzähle. Oder Keynote-Speaker, die sich in der Wertigkeit über mir sehen, sagen in Nebensätzen, ich hätte es leichter. Die haben keine Ahnung, wie steinig der Weg war. Sie haben Probleme damit, den Erfolg anzuerkennen. Da ist viel Neid dabei. Schade. Man sollte die Arbeit anerkennen, die hinter meinem Erfolg steckt. Aber was soll das? Mein Zeitpunkt ist gekommen. Leute, die mich hören, spüren meine mentale Stärke und erkennen, dass ich Wege sehe, wo sie kein anderer sieht. Was mich am meisten freut, ist der Respekt, der mir aus den verschiedenen Lagern zugetragen wird: Die linke Intellektuelle, aber auch die Arbeitgeberseite fühlen sich angesprochen.

Redner, die in der Krise etwas zu sagen haben

Tipps. Wer außer Boris Grundl hat noch das Zeug, als „Redner der Krise“ Karriere zu machen und gerade jetzt seinen Zuhörern entscheidende Impulse mit auf den Weg zu geben? Hier eine Auswahl von Rednern, die in diesem Jahr auf Kongressen Eindruck gemacht haben.

Viktor Emil Frankl, der berühmte Wiener Psychotherapeut und Erfinder von Logotherapie und Existenzanalyse, wunderte sich bei einer seiner Vortragsreisen durch die USA, die er kurz nach Ende des zweiten Weltkriegs unternahm, warum viel mehr Menschen als erwartet zu seinen Auftritten kamen. Der Veranstalter äußerte eine Vermutung: „Ich glaube die Menschen wollen jemanden sprechen hören, der ein Konzentrationslager überlebt hat.“ Die Menschen suchten die Nähe von jemandem, der den absoluten Tiefpunkt gesehen und überlebt habe. Von ihm erhofften sie sich glaubwürdige Hinweise, wie man Krisen verarbeiten könne.

Ähnliches gilt für das heutige Publikum, das Redner bevorzugt, die selbst schon mal eine Krise bewältigt haben, statt nur darüber zu reden. Zu dieser Art von „Krisen-Coaches“, die gleichzeitig bei einem Managerpublikum gut ankommen, gehören:

1. Helmut Schmidt. Der Alt-Bundeskanzler überzeugt durch hohen ökonomischen Sachverstand. Keiner kann so klug den Unterschied zwischen der Weltwirtschaftskrise 1929 und der heutigen Krise erklären. Und keiner hat klarere Perspektiven, wie die Staaten zusammenarbeiten sollen, um das Schlimmste zu verhindern. Schmidt (90) ist schon etwas gebrechlich, aber immer noch sehr geistesgegenwärtig. Er redet nur noch im Sitzen. Eine Diskussionsrunde auf offener Bühne – zum Beispiel mit einem bekannten Journalisten oder mit Nachwuchsführungskräften – kann lehrreich, witzig und gleichzeitig auch unterhaltsam sein.

2. Professor Dr. Peter Kruse. Der ehemalige Hirnforscher ist Inhaber der Beratungsgesellschaft „nextpractice“ in Bremen. Er ist „der“ deutsche Experte für Vernetzung und Umgang mit Komplexität. Kruse hat einen sehr dynamischen Vortragsstil. Seine Vorträge werden mit kleinen Filmen angereichert, sodass man ihm auch über einen längeren Zeitraum interessiert zuhört.

3. Pater Anselm Grün. Der Cellerar der Benediktiner-Abtei Münsterschwarzach hat die christliche Spiritualität für moderne Menschen erschlossen und über 300 Bücher veröffentlicht. Pater Anselm kommt bei Managern sehr gut an. Der Theologe und Betriebswirt hält Vorträge mit Titeln wie „Führen mit Werten“ und überzeugt durch eine große persönliche Anspruchslosigkeit.

Grundl: Trotz Power-Gestik kein Verteter des naiven Motivationszirkus.

Diese Bestätigung ist schön. Jetzt geht es mir gut. Ich kann kraftvoll für mich und für andere interpretieren. Ich habe meine Krise mit viel Willen und Disziplin bewältigt und bringe andere dazu, mein Prinzip auf sich anzuwenden. Mit Erfolg. Ich sehe mich als berufenen Lehrer, der eben zufällig im Rollstuhl sitzt.

Was zeichnet Ihre Vorträge aus?

Grundl: Mir gelingt der Spagat zwischen Kabarettisten, zwischen ekstatischem Lachen, befreiendem Lachen und der Totenstille innere Einkehr und des Nachdenkens. Diese Bandbreite an Emotionen macht das Erleben meiner Reden so extrem. Das ist gegenseitiges Gehirnjogging. Gedanken in die rechte Ecke und dann wieder in die linke. Das ist Unterhaltung, und gleichzeitig gewinnen die Zuhörer Erkenntnis. Dazu kommt, dass ich keine Hokuspokus-Psychologisierung mache, sondern an den gesunden Menschenverstand appelliere. Der wiederum ist scheinbar gerade jetzt wieder sehr gefragt. Ich habe meine Reden immer so gehalten. Dazu kommt meine Überzeugung, dass weniger mehr ist. In der Wirtschaftskrise kann eine Reduktion von Wissen extrem heilsam sein. Ich nenne das „geistigen Hausputz“ und helfe den Leuten, mit mentalen Gedanken und Glaubenssätzen Themen rauszuwerfen. Themen loslassen können, die unwesentlich sind, das ist eine Kunst. Ein Brennglas der Wirkungen.

Sie waren vor dem Unglück in Mexiko Leistungssportler und treiben heute noch Sport. Wie hat Ihnen der Sport geholfen, zu dem Grundl zu werden, der Sie jetzt sind?

Grundl: Der Sport hat mir sehr geholfen. Sport ist Philosophie. Man kann ihn auf alles anwenden. Entscheidend ist, dass es nicht um das Besiegen eines anderen geht, sondern darum, dass man der Größte wird, der man mit seinen Möglichkeiten werden kann. Diese Kraft steckt in jedem Menschen. Ein Wettkampf ist nur eine Hilfe, sich selbst zu strecken. Die größte Genugtuung erlebt man dann, wenn man alles aus sich herausholt – egal, ob man gewinnt oder verliert. Dabei lernt man auch, zu sich und seinen Werten zu stehen. Was mich an der Trainer-Redner-Szene ärgert: Auf der Bühne sind viele vor allem damit beschäftigt, gut dazustehen. Sie wollen geliebt werden. Das geht mir auf den Sack. Die Botschaft muss sein, Menschen zu entwickeln. Begeistern ja, aber im entscheidenden Moment unbequem sein. Man muss einen Standpunkt einnehmen und nicht nur Weichspüler sein, der überall gespielt wird, weil er sagt, was man hören will. Ich bringe die Leute mit Geschichten und Ideen dazu, dass sie sich selbst anschauen und über sich nachdenken.

Das erklärt noch immer nicht, warum Sie seit Jahresbeginn so prominent sind und sich die Medien so auf Sie stürzen.

Grundl: Ich habe in der Branche einen Riesenvorteil. Ich kenne meine Zielgruppe. Ich habe fast alle Topleute der großen deutschen Unternehmen im Einzelgespräch. Ich kenne sie und bin ganz nah dran. Die sagen mir Dinge, die mir sonst keiner sagen würde. Ich weiß, was Sache ist und setze das in den Reden um. Inzwischen halte ich fast nur noch Vorträge. Aber einige hochkarätige, berühmte Namen behalte ich mir bei. Man darf den Bezug zur Basis nicht verlieren. „Ärmel hochkrempeln und ran an das Problem“ lernt man nur so. Man muss in Übung bleiben. Das wiederum macht mich stark auf der Bühne. Ich stehe als Redner für Unternehmen, die etwas ändern wollen. In dieser Angelegenheit bin gut geworden.

Es nervt mich, wenn manche auf die Bühne gehen und ein bisschen was erzählen, um im Scheinwerferlicht zu stehen. Man hat auf der Bühne eine Verantwortung. Es geht nicht darum, dass man sich selbst gut fühlt. Man hat die Verantwortung für den Kunden. Es ist ein Job. Man ist Teil einer Veranstaltung, eines Konzepts, dem man zu dienen hat, damit es rund wird. Man dient dem Kunden und seiner Zielsetzung. Und das Ergebnis muss professionell sein.

„Dieses Krise-als-Chance-Gerede ist viel zu oberflächlich. Es kommt darauf an, über die eigene Lage nachzudenken.“

Dann schaffen wir den Weg aus der Krise?

Grundl: Ich bin von der Klippe gesprungen, war wochenlang im Krankenhaus, wurde aufgepäppelt und gepflegt. Ich wusste, ich habe die Talsohle erreicht. In der aktuellen ökonomischen Krise wissen wir nicht, ob wir die Talsohle bereits erreicht haben. Das macht die Unsicherheit aus. Der Aufbau ist einfacher, wenn man weiß, dass man jetzt ganz unten angekommen ist.

Dabei ist man gut beraten, sich die Zeit nach dem Krieg noch einmal vorzustellen. Die Menschen damals haben aus nichts etwas gemacht. Das ist ein Paradebeispiel an Fähigkeiten. Uns hat man jahrzehntelang Zucker in den Hintern geblasen. Wir haben Weicheier gezüchtet, die sich immer beschweren. Wo zu viel Arroganz herrscht, kommt es zum Zusammenbruch. Wer zu satt ist, will keine Veränderung. Die Krise ist eine angeordnete Fastenzeit. Ein auferlegter Verzicht. Das ist die Symbolik der Krise.

Mirjam Fischer ●

TechForce: Angehende Azubis absolvieren Abenteuerspiele und lernen ihren zukünftigen Beruf kennen.

ERSTER DEUTSCHER COMPUTERSPIELPREIS VERLIEHEN

Spielerisch technische Berufe kennenlernen

Das Lernspiel „TechForce“ des Arbeitgeberverbands Gesamtmetall wurde mit dem „Deutschen Computerspielpreis“ ausgezeichnet. Es gewann in der Kategorie „Bestes Serious Game“ und wurde als „innovativstes, pädagogisch wertvollstes Computerspiel“ gelobt.
Das Recruiting- und Lernspiel hat die Meerbuscher „Zone 2 Connect“ im Auftrag des Arbeitgeberverbands Gesamtmetall umgesetzt. Es soll Nachwuchskräften in der Metall- und Elektroindustrie die Möglichkeit geben, sich mit den branchenspezifischen Berufsbildern spielerisch auseinanderzusetzen. Im Spiel übernehmen die Jugendlichen die Rolle eines virtuellen Azubis, von dem Konzentration, Ausdauer, analytisches Denken, Kombinationsfähigkeit und räumliche Vorstellungskraft erwartet werden. Eingesetzt wird das kostenlose (www.techforce.de) Spiel unter anderem von Ford Deutschland, der Deutz AG und Airbus Deutschland. Insgesamt werden bereits 50.000 Exemplare des Spiels im Rahmen der Nachwuchswerbung genutzt.

„E-LEARNING-WIRTSCHAFTSRANKING“

Zweite Runde

Das MMB-Institut für Medien- und Kompetenzforschung wird auch in diesem Jahr den Branchenumsatz (2008) und die Mitarbeiterzahl der E-Learning-Unternehmen in Deutschland ermitteln. Hinzu kommt eine prozentuale Aufteilung der Umsätze auf verschiedene Geschäftsfelder. Für das Ranking 2009 müssen Jahresumsätze von mehr als einer Million Euro erstmals durch ein Testat eines Steuerberaters oder Wirtschaftsprüfers bescheinigt werden. Hierdurch soll die Verlässlichkeit des Rankings noch größer werden. Die Veröffentlichung des Rankings ist für Juni geplant. **www.mmb-institut.de**

CLUB DEUTSCHER VERTRIEBSMANAGER (CDVM)

Neue Lernplattform für Außendienstler

Vertriebler werden sich zunehmend „mithilfe des Online-Lernens“ weiterbilden, ist Jörg Mühlenberg, Geschäftsführer des neu gegründeten „Clubs deutscher Vertriebsmanager“ (CdVM) mit Sitz in Aachen überzeugt. Der CdVM will deshalb nicht nur alle Entwicklungen des E-Learnings fördern, sondern auf seiner Webseite auch eine „Notebook-Akademie“ einrichten, mit deren Hilfe Clubmitglieder ihre Verkaufskünste trainieren können.
Der branchenübergreifende Content richtet sich an alle vertriebsorientierten Mitarbeiter in Handel und Industrie. Auf der Website www.vertriebsmanager.de gibt es neben der Notebook-Akademie auch die Möglichkeit, dass Mitglieder sich vernetzen und Einkaufsvorteile bei Kooperationspartnern nutzen. Zusätzlich gibt es Audiobooks mit Vertriebsthemen im mp3-Format zum Download. Die Mitgliedschaft im CdVM kostet inklusive der Nutzung der Lernplattform 144 Euro im Jahr.

Notebook-Akademie nennt sich ein neues Lernportal für Außendienstler.

MARKTCHECK

„Virtuelle Klassenzimmer“

Der Markt für „virtuelle Klassenzimmer“ – zu dem auch alle Werkzeuge für Online-Collaboration und Web-Conferencing gerechnet werden – hat sich stark ausdifferenziert. Gerade in Zeiten der Sparsamkeit werden reale Meetings durch virtuelle Diskussionsrunden und Weiterbildungsveranstaltungen ersetzt. Für jeden Anwendungsbereich (von der virtuellen PowerPoint-Präsentation bis zur Live-Übertragung aus einem Operationssaal) reicht das Spektrum der Produkte. Matthias Rückel, Spezialist für Life-Online-Communication, hat die Märkte durchforstet und seine Erfahrungen in einem Dossier zusammengefasst, das unter der Bezeichnung „MarktCHECK“ über das Portal www.checkpoint-elearning.de für 9,90 Euro verkauft wird. Rückel beschreibt auf 21 Seiten Auswahlkriterien, Funktionen, Testszenarien, Lizenzmodelle und gibt eine Übersicht der Systemanbieter.

LINE COMMUNICATIONS AG

Rekordergebnis mit umfassender E-Learning-Beratung

Während sich in Deutschland auf E-Learning spezialisierte Beratungsunternehmen trotz vieler Anläufe nicht durchgesetzt haben, freut sich der britische Unternehmensberater LINE Communications AG über ein Rekordergebnis im Geschäftsjahr 2008.

Das gleichzeitig in London und Zürich ansässige Unternehmen erreichte einen Umsatz in Höhe von mehr als sieben Millionen englischen Pfund und erzielte damit ein Umsatzwachstum von 40 Prozent gegenüber dem Jahr 2007. Von 2006 bis 2008 ist der Umsatz damit insgesamt um 135 Prozent gestiegen.

Die LINE COMMUNICATIONS AG erarbeitet Bildungsstrategien für mittlere und große Unternehmen, kümmert sich um die technologischen und didaktischen Fragen des Online-Lernens und entwickelt individuelle Implementierungsstrategien zur motivierenden Einfühung von Online-Lernprogrammen in die betriebliche Weiterbildung.

Maßgeblich zum Umsatzwachstum beigetragen haben neue Kunden wie Tetra Pak, Capital One und Xerox. Außerdem gehören die britische Royal Airforce, die Autobauer Ford und Volvo sowie BBC und BP zum Kundenstamm.

Einen maßgeblichen Anteil am Erfolg auf dem europäischen Kontinent hat nach Angaben von LINE die neue Niederlassung in Zürich. In 2008 hat das Unternehmen den „IVCA Gold Award“ in der Kategorie „Internal Interactive Media“ für das Projekt „Feel the difference“ des Automobilherstellers Ford gewonnen.

Die Learning World stellt sich mit neuem Konzept vor:

„Wir kommen Ihnen entgegen“

Mit der Learning World on tour machen wir es Ihnen jetzt noch einfacher.

Immer auf dem neusten Stand in puncto eLearning

Die IMC AG zählt zu den weltweit führenden Service- und Technologieanbietern für Advanced Learning und Content Solutions. Mit der „Learning World on tour“ möchten wir unsere über zehnjährige Erfahrung an Sie weitergeben. Die knapp eintägigen Veranstaltungen werden in enger Zusammenarbeit mit Partnern und Kunden der IMC AG in zahlreichen Städten durchgeführt. Dabei können die Teilnehmer „Best-Practice-Beispiele“ hautnah erleben. Die bereits feststehenden Veranstaltungen sind unten ersichtlich, weitere Termine sind in Planung.

Learning World on tour 2009 Termine:

7. Mai, Schweiz, Bern

26. Mai, Österreich, Wien

28. Mai, Special „Public Sector“: Deutschland, Hamburg

4. Juni, Special „Public Sector“: Deutschland, Bonn

18. Juni, Verleihung „Chief Learning Officer“: Deutschland, München

10. September, Special „Finance“: Schweiz, Zürich

29. Oktober, Special „Pharma/Chemie/Healthcare“: Schweiz, Basel

Die Auszeichnung für engagierte Personalentwickler
Die Zeitschrift „wirtschaft + weiterbildung“ vergibt auch in diesem Jahr in Kooperation mit der IMC AG den Award „Chief Learning Officer“. Die Verleihung findet im Rahmen der Learning World on tour am **18. Juni in München** statt.

Informieren Sie sich auf **www.imc-learningworld.com** und melden Sie sich für unseren Newsletter an.

imc information multimedia communication AG
info@im-c.de, www.im-c.de
www.imc-learningworld.com

imc Advanced Learning Solutions

Tomokos, Monstars & Co. sorgen für Lernspaß

SCOYO. Bertelsmann startete in diesem Jahr im Internet eine Nachhilfeplattform für Schüler. Das pädagogische Konzept setzt auf multimediale Themenwelten, in denen Schüler im Rahmen fantasievoller Geschichten den Schulstoff wiederholen. Scoyo zeigt auch, wie „Serious Games“ das E-Learning beflügeln werden.

Yukasha ist ein großer, dicker Sumoringer, der nur mit einem Lendenschurz bekleidet ist. Er gehört zur Familie der Tomokos, die regelmäßig die japanische Hauptstadt Tokio auf den Kopf stellen. Gerade hat er sich in den Kopf gesetzt, in einem Windkanal gegen das Gebläse zu kämpfen. „Wir müssen ihm vor Augen führen, dass er die Kraft von Luft total unterschätzt. Das ist deine Mission“, fordert Kabashi den „User“ auf und blickt mit großen, blauen Comic-Figuren-Augen aus dem Bildschirm.

Kabashi und Yukasha sind Teil einer Lerngeschichte auf der Nachhilfeplattform „Scoyo“. Mit „User“ ist der Lerner gemeint, der gerade vor dem Bildschirm sitzt und animiert werden soll, zu lernen, dass Luft Masse und Volumen hat und Kraft übertragen kann.

Seit Anfang des Jahres sind sie auf www.scoyo.de online: Die Urbanos, Tomokos, die Piraten von Port Royal, die Westwoods, Monstars und Scoutbots. Es sind Comic-Familien, deren Mitglieder Kinder dazu bringen sollen, spielerisch zu lernen und den Schulstoff der Klassen eins bis sieben in den Fächern Mathe, Deutsch, Bio, Physik, Chemie und Kunst zu vertiefen. Scoyo soll für Lernen stehen, das Spaß macht und unterhält und den Anforderungen schulischer Curricula in ganz Deutschland entspricht. Im Einzelnen zeichnet sich Scoyo durch folgende Besonderheiten aus:

- Die Nachhilfeplattform kann von jedem Rechner mit Internet-Zugang ohne Installation gestartet werden. Es wurde eine eigene Plattformtechnologie entwickelt. Die für die einzelnen Lernmodule genutzten Animationsfilme und der E-Learning-Content werden auf der technischen Basis des Adobe Flex Framework zusammengeführt. Damit reicht eine schnelle DSL-Verbindung, um die Plattform zu nutzen.
- Die Entwicklungskosten liegen insgesamt seit 2006 bei geschätzten 15 bis 20 Millionen Euro.
- Die Anzahl der angebotenen Kurse (5.000 Ende April) übersteigt jedes bislang via Internet zugängige E-Learning-Projekt.
- Das Geschäftsmodell verzichtet vollständig auf Werbeeinnahmen. Es setzt darauf, dass es möglichst viele Abonnenten gibt. Für Scoyo werden monatliche Abo-Gebühren fällig, deren Höhe sich danach richtet, für wie viel Monate ein Scoyo-Zugang gebucht wird.
- Die Flatrate zur Nutzung der gesamten Plattform mit allen Inhalten kostet für drei Monate 19,99 Euro pro Monat, für ein halbes Jahr monatlich 14,99 Euro und für ein Jahr 9,99 Euro im Monat.
- Eltern und interessierte E-Learning-Experten erhalten Hintergrundinformationen zu Scoyo über einen Scoyo-Blog und einen Twitter-Feed. Die Medien sollen Akzeptanz und Transparenz schaffen, indem sie Einblicke in die Scoyo-Arbeitswelt geben.

Die Scoyo-Geschichte begann um das Jahr 2006 bei der Bertelsmann AG in Gütersloh, wo man sich Gedanken machte, wie man das lukrative Geschäft mit der Nachhilfe für sich nutzen und damit neue Kundenpotenziale erschließen könnte. Dr. Ralf Schremper, Gründer und Geschäftsführer der Scoyo GmbH, ist zu dieser Zeit „Executive Vice President Corporate Development“ und somit einer der Strate-

gieberater des Gütersloher Medienunternehmens. Einer seiner Söhne hat ihn auf die Idee gebracht, eine Lernplattform für Schüler zu entwickeln. Papa Schremper musste nämlich ständig für Nachschub an Lern-CD-ROMs sorgen, weil im Internet kein entsprechendes Angebot vorhanden war.

Also gründete er mit Bertelsmann-Unterstützung im Mai 2007 die Study Interactive GmbH (SIA) in Hamburg, aus der schließlich die Scoyo GmbH hervorging. Die andere Hälfte der Scoyo-Gründungsgeschichte spielt im hessischen Friedrichsdorf. Dort sitzt der E-Learning-Anbieter M.I.T. newmedia GmbH. Er wird bereits 2006 mit ins Boot geholt, um Prozesse zu gestalten, eine professionelle Produktionsstraße aufzubauen, erste Lernmodule zu produzieren und die erste Pilotphase zu starten. Die Bertelsmann-Macher wissen genau, dass sie externe Hilfe brauchen. Deshalb wird von Anfang an auf die Zusammenarbeit mit Mediendidaktikern und E-Learning-Anbietern gesetzt. So wie man früher den Buchmarkt mit Buchclubs erobert und neue Zielgruppen für das Medium Buch erschlossen hat, will man jetzt mit Scoyo den Bildungsmarkt für Kinder und Jugendliche erobern.

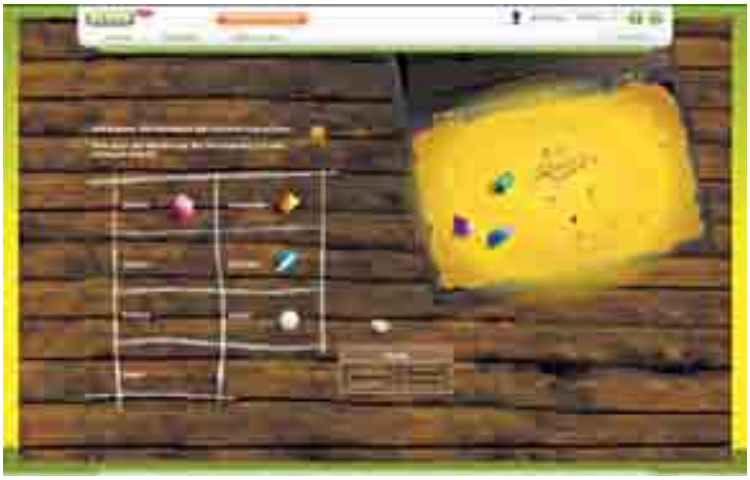
Wissenschaftliche Hilfestellung kommt von den Universitäten Hamburg, Lüneburg und Duisburg-Essen. Während Lüneburg unterstützend am Lehrplan mitwirkte, testete Essen-Duisburg das angebotene Material mit 830 Kindern und fand heraus, dass Kinder mit Scoyo „einen signifikanten Lernzuwachs“ erzielen. Professor Dr. Michael Kerres hat herausgefunden, dass der Lernzuwachs mit Storybased-Learning zwischen 60 und 80 Prozent liegt. „Je mehr Spaß die Kinder beim Bearbeiten der Lernabenteuer hatten, desto höher war der Lernzuwachs“, so der Wissenschaftler der Uni Essen-Duisburg.

Dass Spaß und Lernen zusammenkommen – dafür sorgt ein ausgefeiltes Curriculum. „Es gibt eine Bibel, die den Rahmen für die Stories genau festlegt und in der beschrieben wird, was die einzelnen Charaktere dürfen und was nicht“, verrät Gisela Volk, Mitglied der Geschäftsleitung von M.I.T. newmedia, die Vorgehensweise bei der Produktion.

Auch die IMC AG in Saarbrücken produziert Content für Scoyo. Für die Themenwelt der „Urbanos“ entwickelte die IMC AG insgesamt mehr als 200 Module zu jeweils 15 Minuten. Die Geschichten drehen sich um das Fach „Deutsch“. Die Zusammenführung von Animationsfilm und E-Learning-Content stellte die Produktion vor große Herausforderungen. „Insgesamt haben wir rund 60 Mitarbeiter für dieses →

Fotos: scoyo

Unterschiedliche Zeichentrickfiguren begleiten durch die verschiedenen Nachhilfefächer. Die Tomokos (links) vermitteln zum Beispiel Chemiewissen und die Monstars (rechts) führen durch die Physikaufgaben.



Drag & Drop-Übungen sind auch bei Scoyo eine beliebte Form, um auf recht kurzweilige Art neues Wissen abzufragen. Nach jeder Übung gibt es ein ausführliches Audio-Feedback, wie die richtige Lösung auszusehen hat.

→ Projekt engagiert. Klassische Trickfilmanimatoren, Illustratoren, GUI-Designer und Programmierer arbeiten Hand in Hand in einem hochgradig arbeitsteiligen und komplexen Prozess“, berichtet IMC-Vorstandsvorsitzender Dr. Wolfgang Kraemer. „Für uns markiert dieses Projekt die strategische Öffnung zum Edutainmentbereich. Wir können eben nicht nur Projektmanagement, Lerntechnologie und didaktische Konzeption – wir können auch Unterhaltungskunst.“ Serious Games werden seiner Überzeugung nach sehr schnell den Weg in den Business-Bereich finden, da sie sich in nahezu alle Stufen des Unternehmensalltags integrieren lassen – von der Weiterbildung bis zum Recruiting.

Das wichtigste Argument, das Eltern zu Scoyo-Abonnenten machen soll, lautet: Das Angebot ist relevant für ein Weiterkommen in der Schule! Die Kinder lernen nicht einfach Mathe oder Deutsch, der angebotene Lernstoff umfasst rund 80 Prozent der offiziellen Curricula der Hauptfächer aller 16 Bundesländer in den Klassenstufen eins bis derzeit sieben. Was Eltern auch noch überzeugen dürfte: Die Lernfortschritte lassen sich kontrollieren. Für die Schüler gibt es Punkte für erfolgreich bestandene Aufgaben. Anhand von „Metadaten“ wird eine Art Kopfnote errechnet, in der die Stärken eines Users abgebildet werden. In einer Übersicht kann man mittels persönlichem Profil nicht nur sehen, wie viele Punkte in den einzelnen Fächern gesammelt wurden. Es gibt auch Informationen darüber, wie sich die Kompetenzen eines Nachhilfeschülers entwickelt haben – und zwar in Bereichen wie Wahrnehmung, Selbstbewusstsein, Rechenfähigkeit, Sprachverstehen, logischem Denken, Wortflüssigkeit oder Gedächtnis.

Die Übersicht dient gleichzeitig als Kontrolle für die Eltern, die sich über einen separaten Login auf der Lernplattform anmelden können, sobald sie das Abo für ihre Kinder abgeschlossen haben. Auch Lehrer haben die Möglichkeit, sich an Scoyo zu beteiligen. Einmal registriert, können sie die Plattform kostenlos nutzen und die Lerngeschichten und Themenwelten in ihren Unterricht einbeziehen – was die Akzeptanz von Scoyo weiter erhöhen dürfte.

Demnächst soll laut Scoyo-Chef Ralf Schremper dem „Social Learning“ mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden. Schüler sollen zusammen in virtuellen Arbeitsgruppen Aufgaben lösen können, Foren einrichten und moderieren und so auch Erfahrungen sammeln, Verantwortung zu übernehmen. Gleichzeitig soll die Medienkompetenz im Laufe der Übungen ständig verbessert werden. Deshalb beteiligt sich das Unternehmen auch an politischen Initiativen wie dem „Safer-Internet“-Programm der Europäischen Union, dessen Leitsätze man beispielhaft umsetzen will.

Gudrun Porath ●

JÜNGER TrainTools

Muster anfordern!

Möchten Sie Videoszenen in Ihren Trainings einsetzen?

12 Titel mit insgesamt über 100 Videofallbeispielen und Begleitmaterial.

Fordern Sie unverbindlich unsere Themen und 1 Musterszene an: traintools@juenger.de

Jünger Medien Verlag, Schumannstraße 155, 63069 Offenbach

www.juenger.de

9-030

Special für alle, die über Weiterbildungsmaßnahmen entscheiden

seminarmarkt

05_09
www.wuw-magazin.de

Seminarmarkt_Outdoor-Training in Zeiten der Krise s. 54

Interview_Drei Fragen an Jacqueline Geist s. 55

Seminaranbieter_Profis, die Menschen bewegen s. 57

Auflage: 50.000 Exemplare

wirtschaft weiterbildung

Haufe

Outdoor-Trainings in Zeiten der Wirtschaftskrise

TREND. Dass Outdoor-Seminare zusammenschweißen, Spaß machen und im Firmenkontext positiv nachwirken, steht heute bei den meisten Personalverantwortlichen außer Frage. Doch angesichts der derzeit zu beobachtenden Kürzungen in den Weiterbildungsbudgets schwächelt die Branche.

„Alle Personalentwicklungsmaßnahmen, die nicht unbedingt fürs Überleben der Firmen notwendig sind, werden momentan gestrichen“, berichtet Dieter Reinig, Geschäftsführer der OUTWARD BOUND Professional GmbH, dem weltweiten Marktführer für Outdoor-Trainings. „Wir haben derzeit einen Buchungsrückgang im zweistelligen Bereich und rechnen damit, dass die nächsten zwei Jahre für die gesamte Branche sehr schwierig sein werden.“

Jetzt gelte es, die Fixkosten so weit wie möglich zu senken, um am Markt zu bestehen: „Deswegen haben wir per Beschluss als Geschäftsführer für ein Jahr unser Gehalt halbiert und in der Firma Kurzarbeit eingeführt“, so Reinig. Auch Werner Vetter, Geschäftsführer des Outdoor-Spezialisten „faszinatour“, der jährlich rund 200 Firmenevents und 150 Führungskräftetrainings veranstaltet und die meisten Hochseilgärten im deutschsprachigen Raum baut, ist von der Krise betroffen: „Unsere Kundenstruktur ist stark automobillastig. Deswegen bekommen wir die Wirtschaftskrise zu spüren.“ Für die zweite Hälfte des Jahres sieht es bei dem Anbieter von Outdoor-Trainings auftragstechnisch mau aus. Vetter geht von 20 Prozent weniger Aufträgen aus als im Vorjahr und ist dabei, seine Angebotspalette zu erweitern und Kunden aus anderen Branchen zu akquirieren.

Handlungsorientiert lernen

Auf den richtigen Mix im Methodenrepertoire komme es momentan an, ist sich Cord H. Solle, Gesellschafter von „roots – Die Profis fürs Zwischenmenschliche im Unternehmen“, sicher: „Outdoor-Trainings werden inzwischen vom Kunden mit leichter Skepsis gesehen.“ Das hängt nach Solles Ansicht unter anderem damit zusammen, dass reine Events in der Natur vielfach als Outdoor-Trainings vermarktet wurden, was zu einer Verwässerung der beiden Begriffe geführt habe.

Die Erfahrungen, die Kunden damit machten, riefen zwar oft Begeisterung hervor, doch sie zeigten häufig keinen klaren Transfer des Gelernten und keinen nachhaltigen Nutzen im Berufsalltag. „Da wir handlungsorientiertes Lernen mit dem systemischen Beratungsansatz kombinieren, trifft uns die Krise weniger hart als unsere Mitbewerber“, berichtet er. „Denn Outdoor-Trainings sind bei uns nur ein Baustein innerhalb einer breiten Palette von Trainingswerkzeugen.“

Birgit Becker, Geschäftsführerin von OUTDOOR UNLIMITED TRAINING GmbH in Kaiserslautern, begründet die schlechte Auftragslage nicht nur wirtschafts-, sondern auch witterungsbedingt und hofft auf einen baldigen Aufschwung: „Outdoor-Training ist klar ein Saisongeschäft. Da es sehr lange kalt und das Bild über die wirtschaftlichen Auswirkungen der Krise noch unklar war, wurden viele für den Frühling geplanten Outdoor-Seminare bis in den Herbst hinein verschoben.“ Über nicht genügend Anfragen könne die Anbieterin nach eigenen Angaben nicht klagen, tatsächlich gebucht wurde jedoch im ersten Quartal des Jahres deutlich weniger als in den Jahren zuvor. Dabei sei es gerade in der Krise wichtig für die Unternehmen, mit einer Investition in Outdoor-Trainings ein Zeichen zu setzen:

„Outdoor-Trainings bringen Emotionen wesentlich glaubhafter rüber als nur Worte. Gerade jetzt den Mitarbeitern zu zeigen, dass man sie wertschätzt, an sie glaubt und bereit ist, in die Personalentwicklung zu investieren, würde das Team motivieren, dranzubleiben und weiterhin Ideen zu entwickeln."

Outdoor behält Berechtigung

Dass die Methode des Outdoor-Trainings weiterhin ihre Berechtigung behält und die Krise überstehen wird, ist sich Markus Ried, Geschäftsführer von „CONOUT Constructive Outdoor Training" in Inzell, sicher: „Der Bedarf ist grundsätzlich da, weil sich permanent neue Arbeitskonstellationen ergeben." Nur hätten sich die Ansprüche der Kunden gewandelt: Reine Erlebnisveranstaltungen mit Incentive-Charakter würden etwas weniger nachgefragt, investiert werde mehrheitlich in inhaltlich relevante Outdoor-Maßnahmen wie Führungs- oder Teamentwicklungstraining, wo ein klarer Nutzen im Vordergrund steht.

Deswegen hat er als Antwort auf die Krise das Programm „FocusFuture! – Klare Ziele in turbulenten Zeiten" kreiert. In einer Kombination aus Indoor-Seminar und Outdoor-Übungen soll dabei das Thema „Ziele" für die Mitarbeiter erlebbar gemacht werden, damit alle wieder tatkräftig an einem Strang ziehen. „Wir müssen die Unternehmen dabei unterstützen, Kräfte in der Krisensituation zu bündeln und die Mitarbeiter auf klare Ziele einzuschwören", sagt der Outdoor-Profi mit Blick auf die nahe Zukunft.

David Agert, Mitglied der Geschäftsführung der „PRAXISFELD GmbH", einem der führenden Anbieter im Bereich Training, Beratung und Lern-Events, konstatiert daneben einen weiteren Trend: „Die Kunden wollen keine Outdoor-Trainings von der Stange mehr. Sie buchen jetzt kaum Events am Rande von Tagungen. Gerade in der Krise erwarten sie eigens für sie maßgeschneiderte Seminare." Ein Outdoor-Training dürfe immer noch Spaß machen, muss im Ergebnis die Business-Ziele des Unternehmens aber konkret unterstützen. Und dafür gäbe es auch in und nach der Krise einen starken Markt.

Irene Winter ●

Drei Fragen an ...

Jacqueline Geist, geschäftsführende Gesellschafterin von Herrmann International Deutschland GmbH & Co. KG, Weilheim, das Kompetenzzentrum zur Anwendung von Denkstilen im Unternehmen mithilfe der Whole-Brain-Technologie (www.hbdi.de).

Jacqueline Geist

Wie hat sich die Arbeit von Herrmann International in Deutschland in den letzten 20 Jahren verändert?

Jacqueline Geist: Wir haben uns mit unseren Kunden stärker zu einem ganzheitlichen Konzept- und Beratungsanbieter entwickelt: Von der Arbeit am Individuum (individuelle Denkstilanalysen) und der Personalentwicklung über die konkrete Anwendung in Unternehmenssituationen bis hin zu Whole-Brain-Thinking-Konzepten und -Modellen. Wir arbeiten heute mit externen zertifizierten HBDI™-Trainern, Unternehmensberatern und Personen, die intern im Unternehmen etwas bewegen wollen. Herrmann International bietet Seminarkonzepte, Lerndesigns und Werkzeuge, die Trainer und Unternehmen in ihrem Alltag einsetzen können.

Was war der beste Rat, den Sie in Ihrem Leben je bekommen haben?

Geist: Ich saß mit Ned Herrmann in einem Ruderboot auf einem See in North Carolina. Ned war damals schon über 70 Jahre alt und ein sehr charismatischer und weiser Mann. Ich frage ihn: „Ned, wenn du deine gesamte Erfahrung in einem Satz weitergeben könntest, welchen Rat würdest du einem jungen Menschen wie mir geben?". Ned schaute mich an und antwortete: „Follow that what turns you on." Ich behaupte, dass mindestens 50 Prozent der Personen im Unternehmen nicht entsprechend ihrer Neigungen und Leidenschaften eingesetzt sind. Das kostet nicht nur den einzelnen Mitarbeiter Motivation, sondern das gesamte Unternehmen Geld und Effizienz. Also ein gewaltiges Potenzial für Verbesserungen.

Wen möchten Sie an dieser Stelle besonders loben oder ihm für eine besondere Leistung danken?

Geist: Roland Spinola, der Gründer des Herrmann Instituts in Deutschland, war und ist ein wichtiger Mentor für mich. Gemeinsam ist es uns gelungen, synergetisch Wissen auszutauschen. So konnte ich das Unternehmen und die vielseitigen Anwendungen unseres Modells in konkreten Herausforderungen weiterentwickeln. Auf diesem Fundament kann ich heute bauen – und dafür bin ich persönlich sehr dankbar.

Gute Teams bestehen aus „Klonen“

TEAMZUSAMMENSETZUNG. Teams sind dann erfolgreich, wenn alle Teammitglieder sich ähnlich sind. Das will Oliver Dange, Partner der Personalberatung Heidrick & Struggles, Frankfurt am Main, in mehr als 1.200 Interviews mit Führungskräften herausgefunden haben.

Die alte Regel, dass „Gegensätze sich ergänzen“, gilt für Oliver Dange nur in Bezug auf die „Fähigkeiten“ und das „Verhalten“ von Teammitgliedern („Dass Skills unterschiedlich sein sollten, ist eine Banalität“). Ähnlich sollten sich alle Teammitglieder sein in ihrer Art zu denken und zum Beispiel mit Krisen oder Störungen umzugehen. „Wer kann besser zusammenarbeiten“, fragt Dange rhetorisch, „Menschen, die gleich ticken, oder Menschen, die sich erst dreimal fragen müssen, was meint der andere bloß?“. Die Forderung, Teams sollten aus Menschen bestehen, die gut miteinander „könnten“, habe nichts mit kuscheln oder klüngeln zu tun, sondern damit, dass nur synchronisierte Menschen ein Dream-Team ergäben. Die Begründung lautet, dass ansonsten die „Transaktionsenergie“ viel zu hoch sei. Nur Ähnlichkeit schaffe Vertrauen, und ohne Vertrauen gäbe es keinen Erfolg. Die Praxis, dass Unternehmen Teams von der Personalabteilung zusammenstellen ließen, sei nur die zweitbeste Lösung. Wo immer es möglich sei, sollten Teams sich selbst wählen können. Nur sehr selten sei ein Finanzvorstand gefeuert worden, weil er nicht in der Lage gewesen sei, eine Konzernbilanz zu erstellen, aber sehr oft, weil die Chemie mit dem Vorstandsvorsitzenden nicht gestimmt habe, gibt der Personalberater zu bedenken.

FERNSTUDIUM

DISC – Distance and International Studies Center

Das Distance and International Studies Center (DISC), vormals Zentrum für Fernstudien und Universitäre Weiterbildung, wurde 1992 an der Universität Kaiserslautern gegründet. Schwerpunkt des Weiterbildungsangebotes sind postgraduale (Master-)Fernstudiengänge, an denen derzeit rund 3500 Studierende berufsbegleitend teilnehmen. Die TU unterstützt berufstätige Studierende durch ein effizientes Studienkonzept und persönliche Betreuung – eine bewährte Kombination aus Studienbriefen, ergänzenden Präsenzphasen und Online-Seminaren.

Ausgewählte aktuelle Fernstudiengänge im Überblick:

- Master-Fernstudium „Erwachsenenbildung“
- Master-Fernstudium „Personalentwicklung“
- Master-Fernstudium „Wirtschaftsrecht“
- Master-Fernstudium „Ökonomie und Management“
- Fernstudium „Systemic Management“
- Fernstudium „Management von Kultur- und Non-Profit-Organisationen“
- und weitere Studienangebote

Einschreibungen für das Wintersemester 2009/2010 sind ab Mai 2009 möglich.

Technische Universität Kaiserslautern
Distance and International Studies Center

Technische Universität Kaiserslautern
Postfach 30 49
67653 Kaiserslautern
Tel. 0631 205-4925
Fax 0631 205-4940
www.zfuw.de
E-Mail: zfuw@zfuw.uni-kl.de

SOFT SKILLS

Haufe Akademie

Wissen vermitteln und Unterstützung bieten, es erfolgreich anzuwenden – das ist seit 30 Jahren das Markenzeichen der Haufe Akademie.
Über 32.000 Teilnehmer bauen jährlich je nach Themenstellung ihre Kompetenzen aus und werden damit den verschiedenen Anforderungen gerecht – gezielt für einzelne Themen oder für komplexe berufliche Aufgabengebiete. Dazu bieten wir ein praxisorientiertes Programm zu allen betrieblichen Bereichen:

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

Das komplette Angebot sowie weitere Beratungsdienstleistungen können auch firmenintern, bei Ihnen vorort, durchgeführt werden.

Outdoor-Training für Führungskräfte
1.490 Euro + MwSt.
22. – 23.06.2009
Seligenthal/Nähe Siegburg

Haufe Akademie

Haufe Akademie GmbH & Co. KG
Lörracher Straße 9
79115 Freiburg
Tel. 0761 4708-811
Fax 0761 4708-291
service@haufe-akademie.de
www.haufe-akademie.de

Gefällt Ihnen dieser Platz für Ihr Porträt?

Dann nutzen Sie unsere Juni-Ausgabe für Ihre Veröffentlichung

→ **erscheint am 29.05.2009**

→ **Datenanlieferung bis 07.05.2009**

Weitere Informationen erhalten Sie telefonisch unter 09 31/27 91 472 oder per E-Mail: anzeigen@wuw-magazin.de

PERSONAL- UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Herrmann International Central Europe

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

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

Wir bieten Ihnen:

Denkstilanalyse-Instrumente
- HBDI Denkstileprofile
- HBDI Paar und Team Profile

Zertifizierungen für Trainer und Unternehmen

Umsetzung von Whole-Brain-Thinking im Unternehmen
- Die Business of Thinking-Module
- Changemanagement
- Unternehmensentwicklung

Trainings und Anwendungen mit dem HBDI und dem Herrmann Modell für Trainer, Berater, Personalentwickler, Führungskräfte:
Kombination Level I + II (3,5 Tage)
15. – 18.06.2009 / D-Ohlstadt / zwischen München und Garmisch

Herrmann

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

SOFT SKILLS

Change Prozesse erlebbar machen mit Pferden als Trainingspartnern

Jede Form von Veränderung bietet die Chance, sich selbst und sein Umfeld in den persönlichen und beruflichen Kompetenzen weiterzuentwickeln. Dabei gilt: Wer andere führen will, muss zuerst sich selbst führen können – sei es im Umgang mit Mitarbeitern, bei Kundengesprächen oder in der erfolgreichen Kommunikation im Team.

Die Fähigkeit, die eigene Einstellung zu reflektieren und die Wahrnehmung für das Verhalten der anderen Prozessbeteiligten zu schärfen, ist hierfür von zentraler Bedeutung.

In der Arbeit mit Pferden werden verinnerlichte Denk-, Verhaltens- und Reaktionsmuster unmittelbar erkannt, sie können hinterfragt und bei Bedarf verändert werden.

Die Tiere dienen als Spiegel der eigenen Wirkung in Bezug auf eine klare und eindeutige Kommunikation, authentisches Auftreten, Vertrauen und natürliche Autorität. Wer sich dem direkten und ehrlichen Feedback der Pferde öffnet, geht mit überraschend klaren Selbsterkenntnissen und neuen Handlungsperspektiven aus dieser Begegnung.

DIE PFERDEAKADEMIE steht seit Anfang 2005 für wirksame Trainingserlebnisse mit nachhaltigem Ergebnis. Das Team aus erfahrenen Führungskräftetrainern, Vertriebsspezialisten, Teamentwicklern und Coaches arbeitet deutschlandweit, in Luxemburg, Österreich und Spanien u.a. zu folgenden Themen:

- *Von der Führungskraft zur Führungspersönlichkeit*
- *Vom Verkauf zur erfolgreichen Kundenführung*
- *Die Persönlichkeit im Team*
- *Unternehmens- und Führungskultur*

DIE PFERDEAKADEMIE
Gut Sachsenwaldau 5
21465 Reinbek (Hamburg)
Tel. 04104 963410
Kontakt@die-pferdeakademie.de
www.die-pferdeakademie.de

PERSONALENTWICKLUNG

Outdoortrainings – mit motivierten Teams die Krise meistern!

Outdoor Unlimited Training ist Ihr Spezialist für erlebnisorientierte Team- und Führungstrainings im Bereich Personalentwicklung. Gerade in Krisenzeiten ist es wichtig, neue Wege zu gehen, die Mitarbeiter und Teams zu stärken und neu zu motivieren: Gute Teams bilden die Basis für unternehmerischen Erfolg! Unsere Trainings verknüpfen in nicht alltäglichen Lernsituationen Business-Issues mit emotionalen Erfahrungen. Die tiefgreifende Wirkung der äußerst nachhaltigen Trainings in der freien Natur liegt im unmittelbaren Lernen und der Aufbereitung für den beruflichen Alltag. Verständnis, individuelle Stärken und Kommunikation der Mitarbeiter und des Teams werden gefördert. Die Persönlichkeiten der Teilnehmer, ihre Emotionen und ihr Handeln im Team oder als Führungskraft stehen gleichzeitig im Fokus. Outdoor Unlimited Training begleitet Ihre Trainingsmaßnahmen von der Evaluation Ihrer Unternehmenssituation über das eigentliche Training bis zur Nachbereitung im Unternehmen. Neben maßgeschneiderten Konzepten, die auf den jeweiligen Unternehmensbedarf zugeschnitten sind, entwickeln die Outdoor-Spezialisten auch Paketangebote für Events und Betriebsausflüge.

OUTDOOR UNLIMITED Training GmbH
Leibnizstraße 17
D-67663 Kaiserslautern
Tel. 0631 31657-0
Fax 0631 3165726
info@outdoor-training.de
www.outdoor-training.de

Gefällt Ihnen dieser Platz für Ihr Porträt?

Dann nutzen Sie unsere Juni-Ausgabe für Ihre Veröffentlichung

→ **erscheint am 29.05.2009**

→ **Datenanlieferung bis 07.05.2009**

Weitere Informationen erhalten Sie
telefonisch unter 09 31/27 91 472 oder per E-Mail: anzeigen@wuw-magazin.de

DB Mobility Networks Logistics

Nichts ist wertvoller als Ihre Mitarbeiter. Doch: qualifizierte, motivierte Mitarbeiter.

DB Training. Alles aus einer Hand.

Weitere Infos unter: www.db-training.de

Unser Beratungs- und Qualifizierungskonzept – die beste Investition in Ihre Mitarbeiter.

Wir qualifizieren nicht nur Ihre Belegschaft, sondern beraten und begleiten Sie darüber hinaus auch individuell bei allen Herausforderungen der Personal- und Organisationsentwicklung. Mehr über unsere innovativen Lösungen aus einer Hand erfahren Sie unter **www.db-training.de.** **DB. Zukunft bewegen.**

wirtschaft weiterbildung

Seminarmarkt 2009

Der auflagenstärkste Seminarmarkt in Deutschland* – 10 x jährlich!

Auflage: bis zu 50.000 Exemplare

THEMEN UND TERMINE BIS SEPTEMBER 2009

w+w Ausgabe	Top-Thema im Seminarmarkt von w+w	zusätzliche Sonderbeilage in acquisa oder Personalmagazin	
	20.000 Exemplare	20.000 Exemplare	30.000 Exemplare
Juni 2009	Stressbewältigung Gesundheit		Personalmagazin 07/09 Erscheinung: 19.06.09
Juli/August 2009	Coaching-Ausbildungen		Personalmagazin 08/09 Erscheinung: 23.07.09
September 2009	Vertriebstraining/ Serviceschulung	acquisa 09/09 Erscheinung: 02.09.09	

Preise im Seminarmarkt

Porträts

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

Nachlässe

Ab 2 x: 5%
Ab 5 x: 10%
Ab 10 x: 20%

*bei Fachmagazinen

seminarmarkt

Faxantwort an 0931 2791477

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

Firma

Ansprechpartner

Funktion

PLZ, Ort

Telefon | Telefax

E-Mail

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

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

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

Themen im Juni

DIE AUSGABE 06/2009 ERSCHEINT AM 29. MAI 2009

WORKSHOP-DESIGN

Obamas „Town-Hall-Meeting“

Viel Anerkennung erntete US-Präsident Barack Obama für seine „Town-Hall“-Diskussionsrunde mit Bürgern in Straßburg. Diese Art zu moderieren ist sehr effektiv. Sie hat maßgeblich zum Beispiel das »Work-Out«-Programm bei General Electric beeinflusst – eine von Jack Welch eingeführte Organisationsentwicklungsmaßnahme, um Bürokratie abzubauen.

Foto: reuters

DGFP

Auf nach Wiesbaden

Der Personalleiterkongress, der am 3. und 4. Juni in Wiesbaden stattfinden wird, will Antworten geben auf die Herausforderungen moderner Personalentwicklung. Lesen Sie, welche Vorträge und Workshops Sie nicht versäumen sollten.

Foto: dgfp

COACHING-SPECIAL

Coaching in Krisenzeiten

Wie verändert sich Coaching in Zeiten der Krise? Lohnt es sich gerade jetzt, mit einer Coaching-Ausbildung zu starten? Was tut sich auf dem Ausbildungsmarkt? Im nächsten Heft beleuchten wir die Neuheiten der Coaching-Branche.

Foto: mecom

wirtschaft weiterbildung

IMPRESSUM

www.wuw-magazin.de
info@wuw-magazin.de
ISSN 0942-4946 · 21. Jahr

Herausgeberbeirat
Helmut und André Jünger

Objektleitung
Martin Pichler

Redaktion
Martin Pichler (v.i.S.P.);
martin.pichler@wuw-magazin.de
Karin Seeber; karin.seeber@wuw-magazin.de
Mirjam Fischer; mirjam.fischer@wuw-magazin.de

Redaktionsassistenz
Brigitte Pelka
Tel. 0761 3683921, Fax 0761 3683105
E-Mail: brigitte.pelka@haufe.de

Autoren dieser Ausgabe
Claudia Harss, Bernhard Kuntz, Gudrun Porath, Kerstin Richter, Bärbel Schwertfeger, Irene Winter

Grafik/Layout
Maria Nefzger
Haufe Fachmedia GmbH & Co. KG
Im Kreuz 9, D-97076 Würzburg

Verlag
Haufe Fachmedia GmbH & Co. KG
c/o Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG
Hindenburgstraße 64, D-79102 Freiburg
Tel. 0761 3683921
Geschäftsführer: Reiner Straub
Verlagsleitung: Norbert Schrade
www.haufe-fachmedia.de

Druck
Echter Druck, Würzburg

Anzeigen
Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2008
Anzeigenleitung (verantw. für Anzeigen):
Klaus Sturm, Tel. 0931 2791733
Fax 0931 2791477
klaus.sturm@wuw-magazin.de
Key Account Management:
Jürgen Stoll, Tel. 0931 2791540
Fax 0931 2791477
juergen.stoll@wuw-magazin.de
Anzeigenverkauf:
Petra Hahn, Tel. 06181 436834
Fax 06181 436835
wundw@petra-hahn.de
Annette Förster, Tel. 0931 2791544
Fax 09367 987604
annette.foerster@haufe-fachmedia.de
Anzeigendisposition:
Christine Wolz, Tel. 0931 2791472
Fax 0931 2791477
christine.wolz@haufe-fachmedia.de

Anzeigenschluss: 4 Wochen vor Erscheinen

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

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

Erscheinungsweise
10 x jährlich, Einzelheft 9,80 Euro; Abopreis 89 Euro inkl. MwSt. und Versand; Auslandsbezug 104 Euro
Das Abonnement kann spätestens vier Wochen vor Ende des jeweiligen Bezugsjahres gekündigt werden. Partner der wirtschaft+weiterbildung ist der Gabal Verlag. Für Mitglieder des Gabal-Vereins ist der Bezug mit der Zahlung ihres Mitgliederbeitrags abgegolten.

Haufe Fachmedia

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.

Ferdinand Buer, Christoph Schmidt-Lellek:
Life-Coaching. Über Sinn, Glück und Verantwortung in der Arbeit.
Verlag Vandenhoeck & Rubrecht, Göttingen, März 2009, 386 Seiten, 39,90 Euro

LEBENSKUNST

Rollen-Coaching greift zu kurz

„Coaching soll Managern helfen, ihren Job besser zu machen“, sagen die Praktiker in den Personalabteilungen. „Wenn Coaching gelingen soll, geht es immer um den ganzen Menschen“, halten die Autoren dieses Buches dagegen. Sie sind der Meinung, dass es im Coaching nicht nur um Leistungssteigerung und Verhaltensoptimierung gehen darf, sondern auch um den Sinn des Lebens und die Verantwortung des Einzelnen. Privat wie im Job. Sonst kommen Burnout, Schuldgefühle und Selbstzweifel schneller als man denkt.

Vor diesem Hintergrund entfaltet das Buch zum einen die theoretischen Grundlagen und das Praxiswissen, das Berater, Trainer, Coaches und Supervisoren brauchen, um mit ihren Klienten einen zufriedenstellenden Arbeits- und Lebensstil zu entwickeln. Zum anderen ist das Buch ein leidenschaftlicher Appell an alle Coaching-Profis, die existenzielle Dimension ihres Tuns zu begreifen und in ihre Arbeit zu integrieren. „Im Gegensatz zum üblichen Coaching betrachtet Life-Coaching den ganzen Menschen“, so Buer. „Es sieht hinter den vordergründigen Themen die wirklich wichtigen persönlichen Fragen der Lebensführung.“

Als Beispiel beschreibt Buer den Fall eines Topmanagers, dessen Karriere eine komplizierte familiäre Situation entgegensteht. Hier werden ethische Reflexionen notwendig, um später nicht von Schuldgefühlen zerfressen zu werden. Es geht um Pflichten gegenüber seiner Familie, die er eigentlich wegen einer Geliebten verlassen will. Und es geht um sein berufliches Glück, das ihn gegen den Willen seiner Frau zum Umzug in die USA zwingt. Notwendige Fragen sind: Wie sieht die Glücksbilanz aus, wenn ich alle Menschen berücksichtige, die von meinen Entscheidungen betroffen sind? Was kann ich verantworten? Was kann ich tun, damit mein Leben einen tieferen Sinn hat? Life-Coaching stellt zur Beantwortung solcher Fragen nicht nur theoretisches, sondern vor allem konkretes Erfahrungswissen bereit, anhand dessen Coachs Fragen der Ethik und Lebensgestaltung aufgreifen können.

Teil eins des sehr komplexen Buches befasst sich deskriptiv mit unterschiedlichen Typen von Coachees. Teil zwei skizziert die zentralen Themen des Life-Coachings. In Teil drei befassen sich die Autoren mit den existenziellen Dimensionen dieser Themen. Und in Teil vier schließlich wird entlang ausführlich beschriebener Fallbeispiele gezeigt, wie existentielle Themen im Coaching bearbeitet werden können. Die Verfahren und Techniken des Life-Coachings werden ausführlich beschrieben. Zahlreiche Quellen aus den Sozialwissenschaften, den Geisteswissenschaften und der Philosophie verhelfen zu einem tieferen Verständnis des Themas „Life-Styling“. Gut, dass sich die seriöse Coaching-Welt dieses Themas angenommen hat und sich mit starken Argumenten den Instant-Methoden entgegenstellt.

AUTOR

Ferdinand Buer
ist Professor für Erziehungs- und Sozialwissenschaften an der Universität Münster und Leiter des Psychodrama-Zentrums in Münster. Außerdem hat sich der Autor einen Namen als Coach für Fach- und Führungskräfte und als Weiterbildungsdozent gemacht. Die Ergebnisse seiner Beratungen publiziert er regelmäßig in Büchern und Aufsätzen.

Lebendigkeit ist Wettbewerbsfaktor

Matthias zur Bonsen, Gründer der Beratergruppe „all-in-one zur Bonsen & Associates“, gibt konkrete Hinweise, wie „Lebendigkeit“ in die Unternehmen kommt, die er als den fundamentalsten Wettbewerbsvorteil sieht. Spitzenleistung, Innovationskraft, Dynamik oder Veränderungsbereitschaft kämen wie von selbst, wenn eine hohe Lebendigkeit von den Mitarbeitern ausgehe. Anhand von Beispielen bahnbrechender Innovationen, wie der Erfindung des Telefons, und Geschichten aus bekannten Unternehmen zeigt zur Bonsen, wie Vitalität entsteht.
Im Mittelpunkt steht immer der Unternehmer. Er muss sich und sein Umfeld für eine Idee begeistern, bis die Bilder der Zukunft in ihm und den anderen lebendig werden und die Vision keinen mehr loslässt. Dann entsteht laut zur Bonsen ein Energiefeld, das dafür sorge, dass ein Unternehmen leistungsfähiger werde. Wer sich einen Überblick verschaffen will, findet eine Leseprobe unter www.leadingwithlife.com.

Matthias zur Bonsen:
Leading with Life.
Lebendigkeit in Unternehmen freisetzen. Verlag Gabler, Wiesbaden 2009,
273 Seiten, 39,90 Euro

Übungen zur Teamentwicklung

Dass Diversity Management einen Paradigmenwechsel voraussetzt, wird häufig außer Acht gelassen. Das Autorenteam Lüthi/Oberpriller zeigt anhand von mehr als 50 konkreten Übungen und Praxisbeispielen, wie Diversity Management dauerhaft in Teams implementiert werden kann. Das Buch leistet auch einen Beitrag zu mehr gegenseitiger Wertschätzung. Die Autoren sind der Meinung, dass sich in der Zusammenarbeit eine positive Energie entwickelt, wenn die Vielfalt benannt und reflektiert wird. Das Buch zeichnet sich vor allem durch seine übersichtliche, nutzerfreundliche Aufmachung aus. Es gibt einen klar gegliederten Methodenteil. Hier bieten die Autoren verschiedene Diagnosetools und Übungen zu den unterschiedlichen Aspekten des Themas an. Das Buch ist als praktische Hilfe für Teamentwickler, Berater, Personalentwickler und Führungskräfte geeignet, die mit gemischten Teams arbeiten. Dabei ist es leicht verständlich. Zusatzmaterial und Praxisbeispiele werden ergänzend auf www.diversity-teamentwicklung.com angeboten.

Erika Lüthi/Hans Oberpriller:
Teamentwicklung mit Diversity Management. Methoden-Übungen und Tools, Haupt Verlag, Bern, März 2009,
188 Seiten, 29,90 Euro

Schneller Zugang zu Tools und Konzepten

Viele erprobte Managementkonzepte sind „normalen“ Führungskräften nicht bekannt. Und wenn doch, dann ist unklar, welches der Konzepte in der jeweiligen Situation am besten geeignet ist. Wer jedoch Karriere machen will, so die Botschaft des Buches, muss die entscheidenden Managementkonzepte kennen. Geistige Flexibilität, Know-how und Entscheidungsfähigkeit werden für den beruflichen Erfolg sowieso vorausgesetzt. Mit den Top-100-Tools soll noch dazu mehr Schnelligkeit und inhaltliches sowie prozessuales Wissen vermittelt werden. Im Hauptteil des Buches werden 100 ausgewählte Konzepte, Methoden, Modelle und Instrumente der Management-Praxis kurz in alphabetischer Reihenfolge vorgestellt. Wo Schnelligkeit gefragt ist, muss auch das Nachschlagen fix gehen – deshalb gibt es den praktischen Toolbox-Navigator. Das Buch ist sehr kompakt und anwendungsorientiert, aber auch sehr unterhaltsam.

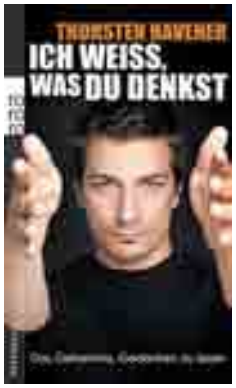
Christian Schawel/ Fabian Billing:
Top 100 Management Tools. Das wichtigste Buch eines Managers. Verlag Gabler, Wiesbaden, März 2009,
244 Seiten, 38,90 Euro

Wenig Neues aus der Schweiz

In dem legendären Buch „Mythos Motivation“ wurde der Glaube zerstört, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter mit Geld zu mehr Leistung anspornen könnten. Das Buch „Mythos Coaching“ ist im Vergleich dazu harmlos. 18 Schweizer Coaches schrieben einen Sammelband, in dem es ganz unspektakulär um die Art geht, wie sie coachen, oder wie ihre Coaching-Ausbildung abläuft. Herausgekommen sind Fachaufsätze unterschiedlichster Qualität, die mehr Werbung machen, als über irgendetwas aufzuklären. Am spannendsten ist eine Studie über den Schweizer Coaching-Markt (siehe auch Seite 32 in diesem Heft). Die beruhigende Botschaft der Studie lautet: Coaching boomt auch in der Schweiz. Vier von fünf Unternehmen setzen heute Coaching im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen ein.

Lucia Dahinden, Thomas Freitag, Frank Schellenberg:
Mythos Coaching. Was bringts? Wie funktioniert es?
Orell Füssli, Zürich 2009,
207 Seiten, 32,90 Euro

Renaissance des NLP?



Das Buch sollte eigentlich nicht „Ich weiß, was Du denkst“ heißen, sondern „Ich weiß, wie(!) Du denkst.“ Genau genommen könnte man es auch „Ich kann Dich manipulieren“ betiteln. Der Autor ist Diplom-Dolmetscher, Kommunikationstrainer und Entertainer (www.thorsten-havener.com). In seinen Bühnenshows nutzt er seine Beobachtungsgabe und eine geschickte Fragetechnik, um den Vornamen des Ehepartners oder die Automarke des Gegenübers zu erraten („Sie fahren aber keinen Porsche, oder?“). Der Autor beschreibt Techniken aus dem Neurolinguistischen Programmieren (NLP). Sie werden zwar ausführlich dargestellt, aber nicht erklärt und schon gar nicht kritisch reflektiert. Keine Rede davon, dass Manipulation nicht vom starken Willen des Manipulators abhängt, sondern in erster Linie von der Gutmütigkeit eines Schwachen, der es mit sich machen lässt.

Thorsten Havener:
Ich weiß, was Du denkst. Das Geheimnis, Gedanken zu lesen. Rowohlt Taschenbuch, Reinbek 2009, 191 Seiten, 12,00 Euro.

JÜNGER TrainTools

Muster anfordern!

Möchten Sie Ihr eigenes Quiz erstellen?

Erstellen Sie Ihre eigenen Fragen, Antworten und Erklärungen zur spielerischen Vertiefung von Trainingsinhalten.

Fordern Sie unverbindlich nähere Informationen an:
traintools@juenger.de

Jünger Medien Verlag, Schumannstraße 155, 63069 Offenbach

www.juenger.de

9-031

Die Online-Messe für eLearning.

eLearning expo

Messe to Go

elearning-expo.de

Fachwissen, Anbieterübersicht, Produktinfos und alles, was Sie schon immer über eLearning wissen wollten. **Schnell, aktuell und kostenlos!**

„Gute Manager können gleichzeitig essen und träumen. Sie wissen, was sie heute zu tun haben, und denken gleichzeitig schon an morgen.“

Jack Welch, ehemaliger Vorstandsvorsitzender des amerikanischen Mischkonzerns General Electric, in der „WirtschaftsWoche“ (Nr. 14) vom 30.03.2009

„Wir werden trotz der aktuell schwachen Konjunkturlage bei Ausbildung und Qualifikation nicht sparen, da ist sich unser Vorstand einig. Das gilt für die Hochschulen genauso wie für die Berufsausbildung.“

Siegfried Russwurm, Arbeitsdirektor bei der Siemens AG in München, in „Der Tagesspiegel“ vom 02.04.2009.

„Angst ist der Raketenmotor für Erfolg. Erfolg bedeutet immer auch Arbeit. Und die Energie, die man dazu braucht, kommt meistens aus der Angst zu versagen.“

Professor Dr. Borwin Bandelow, Angstforscher an der Universität Göttingen, im Interview mit der Frauenzeitschrift „Brigitte“ (Nr. 7) vom 11.03.09.

„Barack Obama hat wirklich eine Bewegung ausgelöst. Es ist nicht nur ein Mann, es ist ein ganzes Land, das Veränderungen will.“

Lionel Ritchie in der deutschen Ausgabe von „Reader‘s Digest“ (Nr. 4), April 2009.

„Es gibt Dinge, die sind zwar nicht durch Regelwerke festgelegt, aber man tut sie einfach nicht. Nur weil die Regel fehlt, ist doch keiner aufgerufen, ein Ferkel zu werden. Das Gefühl dafür ist zu vielen verloren gegangen.“

Hans Heinrich Driftmann, Präsident des Deutschen Industrie- und Handelskammertags, in der „FAZ“ vom 30.03.2009.

„Die Menschen haben ein schlechtes Gewissen, weil sie über ihre Verhältnisse gelebt haben. Das führt jetzt zu einem großen Zornesausbruch gegen eine winzige Minderheit. In der Wut auf die Banker äußert sich Selbstekel. Aber … die Briten werden weiterhin in dem größtmöglichen Haus mit dem größtmöglichen Garten wohnen wollen.“

Boris Johnson, Bürgermeister von London, in der „Frankfurter Allgemeinen Zeitung“ vom 02.04.2009.

„Die Deutschen demonstrieren generell nicht so gern, schon gar nicht, wenn sie sich davon keine konkreten Wirkungen versprechen. Sie denken eben ziemlich ökonomisch … Selbst wenn man sich einig wäre, dass die Banker schuld waren, würden Demonstrationen jetzt auch nicht mehr helfen.“

Professor Dr. Fritz B. Simon in einem Interview mit der „Süddeutschen Zeitung“ vom 27.03.2009 über die Stimmung der Deutschen in der derzeitigen Wirtschaftskrise.

„Wären Frauen in der Finanzindustrie schon jetzt ebenbürtig in Führungspositionen vertreten, wäre das Zockerunwesen kaum zu der verheerenden Seuche eskaliert, die uns jetzt alle zusammen plagt.“

Professor Dr. Horst-Eberhard Richter, Psychoanalytiker, im „Handelsblatt“ vom 16.03.2009.

Neuer Leser für uns.

Dicke Prämie für Sie.

TREKSTOR MP3-Player

+ 2 GB Speicher erweiterbar durch SD-Speicherkarten
+ spielt MP3, WMA, WAV, AVI
+ Für gekaufte Musik aus dem Internet: WMA-DRM9-fähig
+ Movie-Player zum Abspielen von Videos im AVI-Format
+ Integriertes Stereo-FM Radio
+ Leistungsstarker Li-Polymer-Akku mit ca. 10 Stunden Laufzeit
+ Bildbetrachter zur Darstellung von Fotos im JPEG-Format
+ Textbetrachter zur Anzeige von Text-Dateien (TXT-Format)
+ Maße B4,55 x T7,8 x H1 cm; Gewicht: ca. 34 g

▶ Leser werben ▶ Prämie sichern ▶ Coupon abschicken

☐ **Ja, ich habe einen Abonnenten geworben.** Bitte schicken Sie meine Prämie, den TREKSTOR MP3-Player „i.Beat move L", an folgende Adresse. Ich erhalte meine Prämie, selbst wenn ich kein wirtschaft + weiterbildung Abonnent bin.

Name, Vorname

Straße, Nr.

PLZ Ort

Telefon E-Mail

Prämien-Bestell-Nr. 3509664

☐ **Ja, ich abonniere wirtschaft + weiterbildung** für mind. 1 Jahr zum Preis von 88,- Euro inkl. MwSt. und Versand. Das Jahresabonnement kann ich jeweils mit einer Frist von 4 Wochen zum Ablauf eines Bezugsjahres schriftlich beenden.

Name, Vorname

Straße, Nr.

PLZ Ort

Telefon E-Mail

Bestell-Nr. A00107_DIR

Ich zahle

☐ per Rechnung

☐ bequem per Bankeinzug

Kontonummer BLZ

Name der Bank

✗

Datum, Unterschrift

WN 01704903

Per Fax: 0180/50 50 441*

*0,14 €/Min. aus dem dt. Festnetz, abweichende Mobilfunkpreise. Ein Service von dbm.

Per Post: Haufe Service Center GmbH
Postfach, 79091 Freiburg

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

Haufe

BIN EIN ANHÄNGER
der PERSONAL & WEITERBILDUNG

Praxisbeispiele, Lösungen und Ideen für eine erfolgreiche Personalarbeit am 4. und 5. Juni 2009, Rhein-Main-Hallen, Wiesbaden

Übrigens: Unter www.personalundweiterbildung.de/anhaenger können Sie kostenlos diesen und weitere Türanhänger bestellen.

Öffnungszeiten:

4. Juni 2009, 09.00 – 18.30 Uhr
5. Juni 2009, 08.30 – 15.00 Uhr
Tageskarte: 20,- €

Veranstalter:

DGFP-Deutsche Gesellschaft für Personalführung mbH
www.personalundweiterbildung.de