



wirtschaft weiterbildung

06_11

www.wuw-magazin.de

Umfrage_Hitliste der besten österreichischen Akademien s. 24

Marketing_Als Newcomer auf dem Seminarmarkt überzeugen s. 32

Frauen-Fußball-WM_Volunteers mit E-Learning qualifiziert s. 44

Rückkehr der Nachfrage

Mit dem Aufschwung kommt der Trainingsbedarf s. 16

Jörg Schemat,
Geschäftsführer der
TÜV SÜD Akademie GmbH:
Zum 25. Jubiläum zwei-
stelliges Wachstum bei
den „offenen“ Seminaren.

Im Seminar innovative Ideen entwickeln



“Mit Maschinen durch die Luft zu fliegen, ist absolut unmöglich” meinte Simon Newcomb, britischer Naturwissenschaftler (1835 - 1909), 18 Monate bevor die Brüder Wright ihren ersten erfolgreichen Flug absolvierten

Vision - Strategie - Strategieumsetzung - Change

Konzepte, Methoden, Fallbeispiele

30.06. - 01.07.2011 Hannover

10. - 11.11.2011 Berlin

Change Management

Steuern von und Führen in Veränderungsprozessen

28. - 30.06.2011 Stuttgart

08. - 09.11.2011 Köln

Innovationsmanagement und Produktentwicklung

Produktideen professionell planen - Produkte zielgerichtet entwickeln

18. - 19.10.2011 München

Prozessmanagement

Zeit und Kosten sparen durch Optimierung von Arbeitsprozessen

05. - 06.10.2011 Dortmund

Nähere Informationen zu den Seminaren finden Sie unter

www.ime-seminare.de

IME[®]

Institut für
Management-Entwicklung

Sunderweg 4, 33649 Bielefeld

Telefon: 0521 942060

E-Mail: info@ime-seminare.de

Resilienz ist Renitenz

„Ich rate jedem, der Schauspieler werden will, aufs Schärfste ab“, sagte neulich der 72-jährige Götz George. Seine Begründung: „Heute geht alles so wahnsinnig schnell, rauf wie runter. Wir hatten noch Zeit uns zu entwickeln.“ Diese Klage über „Stress pur“ gilt derzeit wohl für fast alle Berufe.

Mit Anti-Stress-Seminaren, Meditation und Sport versuchen einfache Angestellte wie einflussreiche Manager die eigene Leistungsfähigkeit immer weiter zu erhöhen. Doch das hat seine Grenzen. Wie in unserem Burn-out-Artikel erwähnt (ab Seite 26), gibt es auch eine Mitverantwortung der „Organisation“, wenn der Einzelne zerbricht. Zum Beispiel hat sich Führen mit Zielen als eine wichtige Ursache für Burn-out herausgestellt. Nur wenige Top-Manager hatten aus Angst vor den Aktionären und dem Verlust ihrer Erfolgsbeteiligung den Mut, in der Krise die Wachstumsziele der Realität anzupassen. Die Absurdität von Zielen wirkt zerstörerisch und fordert zum Widerstand in bester Schimanski-Manier heraus.

„Resilienz heißt Renitenz“, drückte es eine Organisationsberaterin aus, die immer öfter beobachtet, wie Burn-out-Gefährdete ihren Chefs ein „Bis hierhin und nicht weiter!“ zurufen. Unter dem Strich hat jeder Mitarbeiter schließlich das Ziel zu haben, langfristig gesund zu bleiben.

Gesundheitsmanagement ist auch einer der Schwerpunkte der Messe „Personal und Weiterbildung“, die vom 8. bis 9. Juni parallel zum DGFP-Kongress in Wiesbaden stattfindet. Als Leser von „wirtschaft + weiterbildung“ sind Sie herzlich an den Messestand von Haufe-Lexware (Halle 9, Stand A50) eingeladen. Außerdem können Sie sich bis zu zwei Eintrittskarten für die Messe sichern. Senden Sie einfach eine E-Mail mit Ihrer vollständigen Postanschrift an sonderaktion@haufe.de.



Viel Spaß und gute Inspirationen mit unserem neuen Heft wünscht

Martin Pichler, Chefredakteur

Achtung! Spitze Zielgruppe!



Der Entscheider- Channel für Personal- manager.

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

Mediainformationen unter:
Tel. 0931 2791-770 oder

www.haufe.de/mediacenter

Zukunft im Kopf.



Das neue Programm für
Fach- und Führungskräfte.

Gleich anfordern unter
Telefon: 0761 898-4422

www.haufe-akademie.de



16

titelthema Der wirtschaftliche Aufschwung hat den Weiterbildungsmarkt erreicht. Jörg Schemat, Geschäftsführer der TÜV Süd Akademie, freut sich über Wachstumsimpulse.

06 blickfang

aktuell

08 Nachrichten

Neues aus der Weiterbildungsbranche

13 w+w-Toolbox

Brainfood: Leistungsstark durch die richtige Ernährung

titelthema

16 Rückkehr der Nachfrage

Mit dem Aufschwung steigt auch wieder das Interesse an Trainings – welche Chancen Weiterbildungsanbieter jetzt haben

22 TÜV Süd will Management-Akademie kaufen

Jörg Schemat, Geschäftsführer der TÜV Süd Akademie, im Interview über neue Strategien und Wachstumschancen

24 Umfrage: Die besten Akademien Österreichs

Ranking: Image der Weiterbildungsakademie sagt wenig über die Seminarqualität aus, Spezialanbieter besser als gedacht

fachbeiträge

26 Studie: Chefs sind ratlos gegenüber Burn-out-Opfern

DGFP-Umfrage: Mittelmanagement besonders belastet, Führungskräfte brauchen Weiterbildung zum Thema Burn-out

28 Führungskräfte zu Therapeuten ausbilden?

Was tun, wenn Arbeitnehmer psychisch krank werden? Unterschiedliche Lösungsansätze im Überblick



28

fachbeiträge Burn-out: Was Organisationen und Führungskräfte tun können.



44

FIFA Frauen-WM Für den Erfolg dieses Groß-Events sind auch 3.000 Volunteers verantwortlich. Eine richtige Vorbereitung ist Trumpf.

- 32 Als Newcomer ins Herz der Zielgruppe treffen**
Marketingexperte Bernhard Kuntz gibt Tipps, wie sich Trainer und Coaches richtig positionieren
- 36 Hirnforschung zeigt Ansätze für effektives Lernen**
Didaktik: Erfolgreiche Seminare setzen auf Emotionen
- 40 So bilden sich unsere WM-Fußballerinnen weiter**
Fit für die Zeit „danach“ mithilfe eines Fernstudiums
- 44 FIFA Frauen-WM: E-Learning für die Volunteers**
Wie der DFB die 3.000 freiwilligen Helfer für die Fußball-Weltmeisterschaft gezielt vorbereitet

treffpunkte

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

seminarmarkt

- 56 Wie Inhouse-Sprachtraining erfolgreicher wird**
„DICE III-Studie“: Welche Erfolgsfaktoren bei firmeninternen Sprachtrainings eine Rolle spielen

Rubriken

- | | |
|-----------------------|------------------|
| 03 editorial | 64 fachliteratur |
| 63 vorschau/impressum | 66 zitate |

Trainieren Sie noch



oder begeistern Sie schon?

**professionell!
mit dem**



www.seminardesigner.at



WO In einem Aufenthaltsraum der Justizvollzugsanstalt Landsberg am Lech nehmen acht von 600 Häftlingen 22 Wochen lang montags und freitags an einem BWL-Kurs für Existenzgründer teil.

WAS Das Sträflingsprojekt startete 2011. Es wurde von einem pensionierten Unternehmer nach einem amerikanischen Vorbild ins Leben gerufen, der auf Spenden von Bürgern angewiesen ist.

WAS NOCH Die Aufnahme stammt von Robert Brembeck, einem Fotografen der „Financial Times Deutschland“, Hamburg. Das Foto wurde über „Picture Press“ Bild- und Textagentur verbreitet.

„Knast-Kreativität“. Was aussieht wie ein langweiliger Frontalunterricht ist das Beste, was die Trainerin Maren Frowein machen kann. Von der Gefängnisleitung der JVA Landsberg nur widerwillig geduldet, bereitet sie acht Gefangene auf eine Tätigkeit als selbstständige Unternehmer nach dem Ende ihrer Strafe vor. Trotz beengter Verhältnisse absolvieren die Knackis Kommunikationsübungen, erarbeiten in Kleingruppen Business-Pläne und diskutieren sie mit echten Managern, die zu Besuch kommen. Die Idee zu dem Modellprojekt „Unternehmertum für Gefangene“ hatte Froweins Vater, Bernward Jopen (67), ein ehemaliger EDV-Unternehmer, der als Business-Angel am Gründerzentrum der Technischen Universität München arbeitet. Im Knast gebe es genügend Zeit, den Weg zurück in die Gesellschaft als Gründer zu planen, sagte Jopen der FTD (11.3.2011).

General Management

Programm

Ganzheitliche Kompetenzentwicklung für Menschen in Führungspositionen

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

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

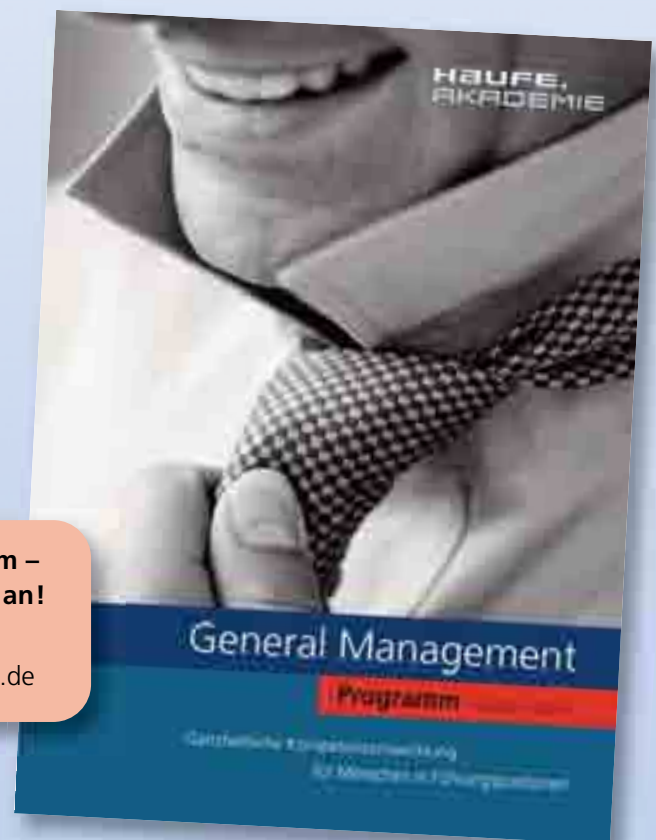
Das General Management Programm der Haufe Akademie unterstützt Sie mit aktuellen strategischen Themen und ganzheitlichen Leadership-Kompetenzen in dieser neuen Business Realität:

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

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

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

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





HANDWERKSKAMMER MIT BESTEM PREIS-LEISTUNGS-VERHÄLTNIS

Knigge-Kurse: Üben, üben ...

Business-Benimm-Kurse, die wirklich etwas bringen und Spaß machen, gibt es schon für 49 Euro. Das ist das Fazit der Stiftung Warentest, die zehn solcher Kurse (davon fünf Volkshochschulen) durch anonyme Tester bewerten ließ.

Bei diesem Test gab es zwei Sieger, deren Benimm-Kurse für die Kursdurchführung (Inhalt und Didaktik) mit dem Prädikat „sehr hohe Qualität“ ausgezeichnet wurden. Das eine Sieger-Seminar war der Kurs „Business-Knigge: Moderne Umgangsformen im Beruf“ der Handwerkskammer Leipzig. Mit 49 Euro für einen ganzen

Tag war er auch einer der günstigsten im Test. Das andere Sieger-Seminar war der teuerste Kurs (1.490 Euro) im Test. Es war das zweitägige Seminar „Business-Knigge heute“ der Haufe Akademie, Freiburg. Auf dem Stundenplan stand dort zusätzlich wie man sich bei einem Geschäftsessen richtig verhält. Dazu ging es am Abend zum Üben in ein Edel-Restaurant.

Die Tests wurden im Laufe des Sommers 2010 durchgeführt. Mittlerweile bietet Haufe das Thema nur noch als eintägigen Kurs mit Business-Lunch an. Gerade fehlende Möglichkeiten zum Üben sorgten bei vielen Anbietern für Abwertungen. Der Tipp der Stiftung Warentest lautet deshalb: Jeder sollte sich vorher genau überlegen, was er überhaupt lernen möchte, und sich dann über die Kursinhalte informieren. Außerdem sollte man den Anbieter fragen, was im Kurs geübt wird und wie intensiv.

Wir leben nicht mehr in der Steinzeit: Benimm-Seminare zählen zu wichtigen Angeboten von Seminarhäusern.

BDVT BERUFSVERBAND FÜR TRAINER, BERATER UND COACHES

Neuer Ehrenkodex für Mitglieder vor der Verabschiedung

Der BDVT e.V. wird im Juni einen ethischen Handlungsleitfaden verabschieden, mit dem sich dann alle Mitglieder einverstanden erklären müssen.

Der Leitfaden ist als Ergänzung zum „Berufskodex für die Weiterbildung“ des Dachverbands der Weiterbildungsorganisationen (DVWO) zu verstehen. Der Ehrenkodex besteht aus zehn Artikeln. Unter anderem wird von den BDVT-Mitgliedern eine professionelle Weiterbildung erwartet: „Mindestens fünf nachweisbare Weiterbildungstage pro Jahr.“ Auch fordert die Leitlinie, dass BDVT-Mitglieder Ideen, Materialien, Titel, Methoden und Gedanken anderer Kollegen entweder



Kampf der Korruption: Neuer ethischer Leitfaden geplant.

regelkonform zitieren oder nur noch im Sinne des Urheberrechts benutzen. Im geschäftlichen Umgang wird ein Handeln nach dem Leitbild des ehrbaren Kaufmanns erwartet. Wirtschaftlichkeit und Moral seien für einen ehrbaren Kaufmann keine Gegensätze.

BERLIN

Neues Business-Center

Im Juli eröffnet das erste deutsche Business-Center, das direkt in einem Hauptbahnhof untergebracht ist. Es befindet sich im Berliner Hauptbahnhof und bietet von zwei bis zu 100 Personen einen umfassenden Büro- und Meeting-Service. Hier kann man ab sofort schon ab einer einzigen Stunde Besprechungs- und Tagungsräume und Büros anmieten. Das Angebot wird bereits in anderen Städten gerne von Trainernetzwerken für ihre Treffen genutzt.

In Berlin befinden sich die Business-Center-Räume auf der achten Ebene des Hauptbahnhofs und umfassen eine Fläche von insgesamt 1.300 Quadratmetern. Der Betreiber, die Kölner „Excellent Business-Center“-Gruppe, die 33 weitere Center unterhält, rechnet als Kunden mit den rund sieben Millionen Selbstständigen und Freiberuflern, die derzeit in Deutschland arbeiten und die auf die „zeitflexible Bürovermietung“ und auf hochwertige Konferenzräume immer öfter Wert legen sollen.

SEMINARE ALS MARKETING-INSTRUMENT

Finanzdienstleister MLP in der Kritik

Der Finanzdienstleister MLP AG, Heidelberg, der an vielen Hochschulstandorten zusammen mit den Career-Centern der Universitäten kostenlose Bewerbungs-, Rhetorik- und Präsentationsseminare durchführt, ist in die Kritik geraten. Der Süddeutschen Zeitung vom 30. April zufolge werfen ihm zum Beispiel zwei Bremer Studenten vor, die kostenlosen Seminare aggressiv zur Akquisition zu nutzen.

So seien Rhetorik-Übungen auf Video aufgezeichnet worden. Die Auswertungen sollten dann zu einem späteren Zeitpunkt in einer MLP-Geschäftsstelle stattfinden. An der Universität Duisburg-Essen haben sich laut SZ die Seminarteilnehmer ihr Teilnahmezertifikat in einer MLP-Geschäftsstelle abholen müssen. Die MLP AG widersprach dem Vorwurf, dass ein solch „zweistufiges“ Vorgehen normal sei und zur generellen Strategie des Finanzdienstleisters gehöre.

STUDIE

Zeitarbeitsfirmen müssen mehr schulen

Zeitarbeitsfirmen sollten mehr Anstrengungen unternehmen, ihre Arbeitskräfte für den Arbeitsmarkt fit zu machen, fordert eine gemeinsame Studie der Universität Duisburg-Essen und der Eichenbaum GmbH, Gotha, ein ostdeutscher Bildungsanbieter.

Das aktuelle Qualifikationsprofil der angeheuerten Arbeitskräfte entspräche oft nicht den Anforderungen der Wirtschaft. Die Entleihunternehmen müssten bereit sein, neben den tatsächlichen Weiterbildungskosten auch noch auf die Einnahmen aus dem Verleihgeschäft für eine kurze Zeit zu verzichten. Während die großen Zeitarbeitsunternehmen von sich aus bereits in die Qualifikation ihrer Beschäftigten investierten, sollte den kleineren (mittelständischen) Zeitarbeitsunternehmen durch einen Fonds, der von der regionalen Wirtschaft getragen wird, geholfen werden.

FILIALLEITER AUF PROBE

dm-Lehrlinge führen Drogeriemärkte in Eigenregie und lernen schneller

Das Ausbildungskonzept der dm-Drogeriemärkte, Karlsruhe, sieht vor, dass jährlich Lehrlinge (Drogisten im dritten Lehrjahr) mehrere Wochen lang eigenständig dm-Märkte leiten. Die regulären Filialmitarbeiter sind während dieser Zeit im Urlaub oder arbeiten in einem anderen Markt.

Die Teams aus durchschnittlich zehn Lehrlingen sind auf sich allein gestellt. Abwechselnd übernehmen sie die Aufgaben der Filialleitung. In diesem Jahr nehmen 440 Lehrlinge in insgesamt 35 Städten deutschlandweit daran teil. „Die Lehrlingsfilialen sind für die Teilnehmer eine Art Praxistest – viele sehen sie als gelungenen Abschluss ihrer

Ausbildung“, erklärt Christian Harms, als dm-Geschäftsführer verantwortlich für das Ressort Mitarbeiter. „Die Lehrlinge verlassen die Lehrlingsfiliale mit einem gewachsenen Vertrauen

in ihre eigenen Fähigkeiten und Stärken.“ Auf www.erlebnisausbildung.de berichten Lehrlinge von ihren Lernfortschritten in ihrer Lehrlingsfiliale in Malsch bei Karlsruhe.



Foto: dm

dm-Kunden sollten von der neuen „Leitung“ nichts merken.

Kurz und Knapp

Arbeitsmarkt. 42 Prozent der Deutschen in der Altersgruppe von 30 bis 39 Jahren wäre bereit, den Arbeitsplatz zu wechseln, wenn dadurch keine Nachteile zu befürchten seien. Das hat eine repräsentative Umfrage des Meinungsforschungsinstituts Emnid ergeben. Betrachtet man alle Altersgruppen, sind immer noch 26 Prozent der Bundesbürger offen für einen Jobwechsel.

DVVO. Am 25. März wurde das DVVO-Präsidium neu gewählt. Es hatte sich zur Wiederwahl gestellt und wurde einstimmig bestätigt. Die Mitglieder des Präsidiums sind: Dr. Uwe Genz (Präsident), Renate Richter (Politik), Thomas Ruf (Finanzen), Michael Steig (Qualität), André Jünger (Internationales), Arnd Kierchhoff (Schule), Bernhard S. Laukamp (Geschäftsstelle, Kommunikation).

Rechtschreibung. Den Duden gibt es seit Mai kostenlos im Internet. Wer schnell ein Wort nachschlagen, mehr über dessen Rechtschreibung, Bedeutung oder Herkunft wissen will, kann dazu die Informationsplattform von duden.de nutzen. Unter der Rubrik „Duden online“ finden alle Ratsuchenden das erste kostenlose Content-Angebot mit dudengeprüften Wörterbuchinhalten.

Auch das noch. Der sehr gläubige Agent eines Call-Centers hatte sich regelmäßig mit den Worten „Jesus hat Sie lieb!“ von seinen Gesprächspartnern verabschiedet. Er berief sich dabei auf seine verfassungsrechtlich geschützte Glaubensfreiheit. Das Landesarbeitsgericht in Hamm sah das jedoch anders: Mitarbeitern darf gekündigt werden, wenn sie Kunden mit ihren religiösen Ansichten konfrontieren.

120 eBooks in einer App!



Die TaschenGuide App bietet Zugang zu 120 eBooks und den perfekten Schnelleinstieg in die Themen Kommunikation, Soft Skills und Wirtschaft.

Kompaktes Wissen für mehr Erfolg im Beruf und privat – für iPad und iPhone.

→ Der direkte Weg zur kostenlosen App über Ihr iPhone



HAUFE.

NEUER FERNLEHRGANG

Erfolgreich in China

Die Studiengemeinschaft Darmstadt (SGD) hat ein neues berufsbegleitendes Fernstudium zum Thema „Fit für China“ entwickelt, das etwa acht Monate dauert. Der Lehrgang vermittelt neben Kenntnissen über die geografische Lage und Nachbarstaaten auch Grundkenntnisse in Geschichte, Kultur und die chinesische Denkweise. Teilnehmer erhalten hilfreiche Tipps für das Verhalten bei der Ankunft in China und erfahren, wie man dort Geschäftsbeziehungen und Freundschaften pflegt, Konversationen führt und sich in der Terminplanung auf ein anderes Zeitverständnis einstellt. In der Lektion „Geschäftliches in China“ werden zudem Fragen zu Unternehmensformen, rechtlichen Angelegenheiten und Verantwortlichkeiten beantwortet.

FRITZ B. SIMON

„Amerikaner denken wenig systemisch“

Einer der wenigen Trainer, Coaches und Berater, die zur Tagespolitik Kommentare abgeben, ist Professor Dr. Fritz B. Simon, systemischer Organisationsberater, Berlin. Am 2. Mai fand er es in seinem Blog „Systemische Kehrwoche“ (www.carl-auer.de) „bemerkenswert“, wie auf den Straßen New Yorks der Tod von Osama bin Laden gefeiert wurde und die Menschen dachten, nun sei der Krieg gegen den Terror gewonnen.

„Erklären lässt sich diese merkwürdige Gleichung (Töten von Osama ist gleich Gewinn des Kriegs) nur, wenn man sich klarmacht, dass die USA das Land sind, dessen Bevölkerung wohl weltweit am wenigsten systemisch denkt, sondern dazu neigt, alle sozialen Prozesse kausal auf Individuen zuzurechnen“, schrieb Simon.



B. Laden: Entmystifizierung vor Gericht wäre besser gewesen.

„Es gibt immer einen Helden oder einen Bösewicht, dem die Schuld an allem gegeben werden kann. Wenn der Bösewicht erst beseitigt ist, dann ist alles wieder gut.“ Dass solch ein schlichtes Weltbild nicht wirklich zielführend sei, zeige die Folgenlosigkeit des Tods von Saddam Hussein.

FACHKRÄFTEMANGEL

Unternehmen schaffen massiv neue Arbeitsplätze

Die zum VW-Konzern gehörende Audi AG in Ingolstadt will in diesem Jahr 1.200 neue Mitarbeiter einstellen, 200 Leiharbeiter übernehmen und mit mehr als 700 Lehrlingen ein Lehrverhältnis eingehen.

Der rasch steigende Autoabsatz lasse den Personalbedarf rasant in die Höhe schnellen, heißt es. Verantwortlich dafür seien das Wachstum in Märkten wie China, Russland, Indien und Südamerika. Auch der Autozulieferer ZF Friedrichshafen AG sucht weltweit 5.000 neue Mitarbeiter, 2.000 davon in Deutschland. Wie im vergangenen Jahr wird der Spezialist für Antriebstechnik in diesem Jahr um 30 bis 40 Prozent wachsen. Auch die Deutsche Lufthansa AG wird nach eigenen Angaben in diesem Jahr noch etwa 4.000 Stellen ausschreiben. Sie gehört damit wie die Automobilindustrie zu den ganz großen Nachfragern auf dem Arbeitsmarkt.

Auf der Basis von Pressemitteilungen der Unternehmen und einer eigenen Analyse erstellt das FAZ-Archiv seit Jahren eine Hitliste der größten Stellenbeschaffer Deutschlands (siehe Grafik). Wenn es zutrifft, dass neu eingestellte Mitarbeiter einen erhöhten Trainingsbedarf zur Folge haben, dann zeichnet sich für Trainer und Akademien ein neues Boomjahr ab. Nicht immer gehören aufgrund des Fachkräftemangels die neuen Mitarbeiter zu den Besten der Besten, sodass die Unternehmen 2011 und 2012 mehr den je auf eine berufsbegleitende Qualifikation ihrer neuen Mitarbeiter setzen müssen. Der Fachkräftemangel wird zum beherrschenden Thema.

Hitliste der Stellenbeschaffer 2011

FAZ-Archiv. Diese Unternehmen haben angekündigt, 2011 in Deutschland mehr als 1.000 Mitarbeiter neu einstellen zu wollen.

Unternehmen	Neueinstellungen	Unternehmen	Neueinstellungen
Volkswagen	6.000	Amazon	1.000
Daimler	4.000	Deloitte & Touche	1.000
Lufthansa	4.000	Das Depot	1.000
Siemens	2.500	KPMG	1.000
McDonalds's	2.000	Porsche	1.000
PWC	1.500	ZF Friedrichshafen	1.000
Bosch	1.200		

Konfliktmanagement?

CCC!

- 1) **Offene Seminare, 2 1/2 Tage (Start abends):** Systematische Steigerung Ihrer Konfliktkompetenz. Solides Handwerkszeug. Praxisnah. Konkret umsetzbar! Mögliche Termine siehe rechts.
- 06.-08. Jun. 11
 - 04.-06. Jul. 11
 - 29.-31. Aug. 11
 - 21.-23. Sep. 11
 - 17.-19. Okt. 11
 - 09.-11. Nov. 11
- 2) Sie wollen selbst als Konfliktmanagement-Trainer bzw. Mediator arbeiten? **Kompaktausbildung in 12 Tagen** (4 x 3 Tage), Näheres auf unserer Homepage.



„Unsere Erfahrung und Spezialisierung = Ihr Vorteil!“

Werner Schienle (Geschäftsführer)

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



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

Herzlich Willkommen im Hotel Park Soltau

Tagen, Erleben, Genießen und Feiern...



HOTEL PARK SOLTAU GmbH

Telefon: (05191) 6 05-0 177 Einzel- und 18 Doppelzimmer laden ein zum Wohlfühlen. In den modernen
Telefax: (05191) 6 05-185
www.hotel-park-soltau.de

Imitten unberührter Natur, im Herzen der Lüneburger Heide, haben wir ein modernes und anspruchvolles Veranstaltungshotel geschaffen. Das auf die Umgebung angepasste Ambiente bietet Ihnen alle Voraussetzungen für einen angenehmen und erfolgreichen Aufenthalt vom ersten Augenblick!

Veranstaltungs- und Tagungsräumen mit einer Kapazität bis zu 150 Personen, lassen sich umfangreiche Präsentationen, anstrengende Tagungen und Workshops perfekt durchführen. Auch unser Freizeitangebot wird Sie inspirieren. Ob Fahrrad fahren oder kegeln, Entspannung im Pool mit Sauna und Solarium - tun Sie einfach was Ihnen gefällt.

MATTHIAS HORX: NEUE STUDIE „FUTURE COMPANY“

„Wikipedia verhöhnt die alte Arbeitswelt“

Das Zukunftsinstitut, Kelkheim, des Trendforschers Matthias Horx (www.zukunftsinstitut.de) hat im April eine Studie zum Thema „Future Company – Die Zukunft der Unternehmenskulturen. Wie Sie Ihr Business fit für die Ökonomie von morgen machen“ herausgegeben. Darin geht es ganz grundsätzlich um den „kreativen Kapitalismus“ der Zukunft. Führungskräfte werden zu Visionären und Kollaborateuren. Selbstbestimmung, Freiheit und Sinn ersetzen die alte Bonus-Kultur, und Unternehmensintelligenz entsteht durch Kommunikation, Kreativität und Kollaboration. Das Unternehmen der Zukunft ist global vernetzt, lokal verortet und open-minded bei der Kommunikationsstrategie. Die wichtigsten Thesen zur Motivation von Mitarbeitern sind:

1. Mitarbeiter von morgen wollen ihren Job leben.

Die Studie betont, dass Teamgeist und Mitarbeitermotivation nicht länger „nur“ über monetäre Incentives und Ausflüge in Hochseilgärten herzustellen sein werden. High-Potentials holen sich ihre Motivation künftig aus dem Job selbst. Chefs müssen den Unternehmer- und Unternehmungsgeist des einzelnen Mitarbeiters wecken und fördern.

2. Die Aussicht auf die Durchführung eigenverantwortlich gemanagter Projekte motiviert.

Motivation heißt: Jedem Mitarbeiter möglichst viel persönlichen Gestaltungsraum und individuelle Entscheidungsfreiheit gewähren. Anerkennung und Wertschätzung durch Führungskräfte sowie die Chance auf Selbstverwirklichung im Job treiben Mitarbeiter an – und erhöhen gleichzeitig die nachhaltige Bindung an das Unternehmen.

3. Ein Klima des kreativen Kommunizierens.

Arbeit bedeutet künftig nicht mehr Befehlsempfängertum, sondern kreative Beziehungsnetzwerke und -räume zu schaffen.

Blick in die Zukunft:
Web 2.0 weist den Weg in eine selbstbestimmtere Arbeitswelt.



Das Büro als sozialer Ort rückt wieder stärker in den Mittelpunkt des Unternehmensinteresses. In der Kreativ-Ökonomie wird der Arbeitsplatz Büro mehr und mehr zum zweiten Zuhause. Aber nicht deshalb, weil wir alle arbeitssüchtig geworden sind, sondern weil das Büro der Ort des kreativen Zusammenkommens ist.

4. Mitarbeiter die Ziele selbst definieren lassen.

Studien belegen, dass Menschen umso motivierter sind, wenn sie Ziele verfolgen (und erreichen), an deren Festlegung sie selbst beteiligt waren. Die selbstdefinierten Ziele sind häufig sehr viel höher gesteckt, als wenn sie von einem Vorgesetzten vorgegeben werden. Im Zeitalter der Kreativ-Ökonomie sollten die Zielvorgaben genauso flexibel gehandhabt werden wie die globalen Märkte und die individualisierten Bedürfniswelten der Konsumenten wandelbar sind.

5. Die Sinn-Botschaft eines Unternehmens muss deutlich zu erkennen sein.

Menschen brauchen mehr denn je das sinnstiftende Gefühl, ihr Tun in den Dienst einer größeren Sache zu stellen. Das heißt nicht, dass Unternehmen ihre Profitorientierung aufgeben müssen.

6. Mit der Arbeitsumgebung steht und fällt der Unternehmenserfolg.

Unternehmen, deren Mitarbeiter sich wohlfühlen, sind motivierter und um rund 31 Prozent erfolgreicher als die Konkurrenz.

Interessant ist auch, was das Zukunftsinstitut zur Wissensgesellschaft der Zukunft zu sagen hat. Portale wie Wikipedia und andere gelungene Open-Source-Projekte „verhöhnern“ laut Trendforscher die alte Arbeitswelt. Sie zeigen, welch gigantische

Energien Menschen in Projekte investieren, die sie faszinieren, in denen sie selbstbestimmt agieren können und Aufmerksamkeit dafür erhalten. Deshalb sollten Unternehmen Folgendes beherzigen:

1. Nur wer Wissen teilt, kann dazulernen.

Genauso wenig wie Innovationen in Zukunft noch im stillen Kämmerlein ausgefüttert werden können, genauso wenig darf das Wissen innerhalb von Unternehmen künftig nur noch in den Händen von einigen wenigen liegen. Wissen muss zirkulieren, nur so kann sich das gesamte Unternehmen weiterentwickeln. Lernen wird in Zukunft nur dann kreativ und innovativ, wenn es kollaborativ und kollektiv organisiert ist – und wenn aus Lernenden in möglichst kurzer Zeit auch Lehrende werden.

2. Keine Routine in der Kommunikationskultur.

Das reale Meeting bleibt auch im Unternehmen der Zukunft bestehen und ist wichtig für den Wissensaustausch. Aber Meetings sollten nicht nach dem gleichen Schema ablaufen. Regelmäßige Meeting-Situationen sollten zu kreativem und inspirativem Wissensaustausch genutzt werden.

3. Lernen in der Zukunft.

Das Ziel eines Unternehmens muss es sein, jeden einzelnen Mitarbeiter zum selbst organisierten Lernen zu befähigen. Im Zentrum steht nicht mehr die Aneignung von Fachwissen, sondern der Erfahrungs- und der Erkenntnisgewinn.

Quelle: Future Company – Die Zukunft der Unternehmenskulturen. Oliver Dziemba, Andreas Steinle, 124 Seiten, 34 Abbildungen, ISBN: 978-3-938284-53-7, 220 Euro inklusive Mehrwertsteuer.
www.zukunftsinstitut.de

w+w-Toolbox: Leistungsstark durch die richtige Ernährung

Brainfood im Tagesablauf. Was müssen wir essen, damit unsere „Festplatte“ im Kopf nicht abstürzt, sondern mit Hochgeschwindigkeit powern kann und leistungsfähig bleibt? Wichtig ist, das Richtige zur entsprechenden Tageszeit zu essen. Morgens nur eine Tasse schwarzer Kaffee unterstützt die Denkkentrale nicht wirklich. Folgt mittags dann noch ein Burger im Schnellrestaurant, braucht man sich über mangelndes geistiges Durchhaltevermögen nicht zu wundern.



„Fünf über den Tag verteilte kleinere, vollwertige Mahlzeiten sind für die nötigen Geistesblitze viel besser“, rät Dr. Andrea Flemmer, Biologin und Ernährungsexpertin, München. Sie gibt in ihrem Buch „Nervennahrung. Das richtige Essen für starke Nerven und ein gutes Gedächtnis“ Ratschläge für Geistesarbeiter und fasst für „wirtschaft + weiterbildung“ ihre wichtigsten Ernährungstipps zusammen.

1. Frühstück

In der Nacht werden die Kohlenhydratspeicher (Glykogen) der Leber angezapft, um die Körpertemperatur aufrechtzuerhalten, die Organe und das Gehirn zu versorgen. Dabei können bis zu zwei Drittel des Energievorrats verbraucht werden. Entsprechend sieht „Brainfood“ am Morgen so aus: Die erste Mahlzeit sollte die „Batterie“ wieder auffüllen. Am besten klappt das mit Lebensmitteln, die viele komplexe Kohlenhydrate enthalten, den Organismus gleichzeitig mit Vitaminen und Mineralstoffen versorgen, aber nur wenig Fett liefern. Eine Kohlenhydrat-Eiweiß-Mischung ist am besten.

Ein optimales Frühstück beginnt am besten mit einem Müsli aus Getreide (am besten Hafer), Obst und Magermilch oder Magerjoghurt. Auch Vollkornbrot mit fettarmem Käse, Quark oder magerem Schinken, dazu frisches Obst ist gut für die geistige Leistungsfähigkeit am Vormittag. Milchprodukte liefern gleichzeitig Kalzium, frisches Obst wertvolle Vitamine. Die komplexen Kohlenhydrate – verpackt in ballaststoffreichen Lebensmitteln – lassen den Blutzuckerspiegel nur langsam nach oben klettern und versorgen so das Gehirn über Stunden hinweg gleichmäßig mit Traubenzucker (Glukose).

Zucker, Honig, Marmelade oder Nuss-Nugatcreme liefern zwar einen schnellen Energieschub. Jedoch sinkt der Blutzucker und damit die geistige Fitness schon nach kurzer Zeit wieder ab. Grüner Tee als Getränk ist ein besonders wertvoller Fitmacher, da er reich an sekundären Pflanzenstoffen ist, die die Gehirnzellen schützen. Den restlichen Tag kommt es darauf an, den Blutzuckerspiegel konstant zu halten, um die Gehirn- und Nervenzellen „bei Laune zu halten“. Damit pendelt sich der Blutzucker dauerhaft im Normalbereich ein. Wichtig ist es dabei, regelmäßig zu essen und nicht zu warten, bis sich ein kleiner Hunger zu einem Heißhunger ausgewachsen hat.

2. Zweites Frühstück

Am Vormittag kann ein Morgen-Snack (dasselbe gilt für einen Nachmittags-Snack) das Leistungshoch verstärken und helfen, bis Mittag fit zu bleiben. Wer große Pausen zwischen den Mahlzeiten macht, wird nervös, unkonzentriert und gereizt. Frühstückt man morgens kräftig, so ist es am besten, vormittags einen fettarmen Joghurt oder Quarkprodukte oder Hüttenkäse zu löffeln und frisches Obst zu essen. Ideales Brainfood sind Sandwiches aus Vollkornbrot mit Eiweiß (fettarmer Käse, magere Wurst). Auch Buttermilch oder Trinkmolke mit Früchten sind ideal. Zucker- und/oder Schokoriegel bringen zwar vielleicht verbrauchte Energie zurück, aber leider nur für kurze Zeit. Süßes sollte man nie gegen Hunger essen. Er macht weder satt noch fit. Geistige Fitmacher-Snacks sind Buttermilchdrinks mit frischen Früchten, Pumpernickeltaler mit Kräuterquark, Obstsalat mit Joghurt und verschiedene frische Säfte.

3. Mittagessen

Das Mittagessen sollte das Gehirn für den weiteren Tag fit machen. Der natürliche Biorhythmus lässt viele Zeitgenossen am frühen Nachmittag in ein Leistungstief fallen. Dies kann man durch entsprechendes Brainfood abmildern. Optimal sind mittags leichte Speisen, zum Beispiel mageres Fleisch (einfach gekocht, gedün-



Leistungsstark durch die richtige Ernährung

stet oder gegrillt), sehr gut ist Geflügel, dann Fisch, Gemüsegerichte, Rohkostsalate (keine Sahne-Salatsoßen, eher Joghurtdressing oder Ähnliches), Pellkartoffeln, Nudeln und Reis. Obst oder fettarme Milchprodukte sind als Nachspeise am besten.

Fettes Essen schadet dagegen der Gehirnleistung: Fettige Suppen, panierte Schnitzel, Pommes, möglichst noch mit Mayo, deftige Braten, Frittiertes, Sahnesoßen oder -desserts sind alles andere, nur kein Brainfood. Wenn Sie eine Tätigkeit ausführen wollen, die äußerste Wachsamkeit und Konzentration erfordert, so sollte eine kleine, eiweißreiche Mahlzeit genossen werden. Ein gutes Beispiel ist ein kleines Fischgericht mit Gemüsebeilage. Aufgrund der geringeren Bindegewebsanteile ist Fisch leichter verdaulich als Fleisch. Meeresfisch ist hier wirklich als „Brainfood“ von Natur aus zu bezeichnen: Er enthält alle lebensnotwendigen Aminosäuren (Eiweißbausteine), Jod und die mehrfach ungesättigten Omega-3-Fettsäuren, die allein schon als Brainfood gelten. Auf alle Fälle sollte man nicht zu viel essen, ansonsten wird man müde. Wer mittags ganz auf den Bäcker oder den Imbiss um die Ecke angewiesen ist, sollte zumindest auf Remouladensoßen auf dem belegten Brötchen, Schinken statt Salami, Frischkäse statt Camembert, Brot statt Pommes achten. Beträgt der Fettanteil in der Nahrung mehr als 30 Prozent der Kalorien, können die Kohlenhydratreserven nur eingeschränkt wieder aufgefüllt werden. Dies wirkt sich negativ auf die Leistungsfähigkeit aus.

4. Abendessen

Wenn man nach dem Abendessen nicht mehr geistig arbeiten will, ist es besser, den Kohlenhydraten den Vorzug zu geben. Damit stellt man den biochemischen Stoffwechselbetrieb auf die entspannende und schlaffördernde Serotoninproduktion um. Nudel- und Reisgerichte sind gut geeignet dafür. Man konnte mithilfe von Versuchspersonen feststellen, dass diejenigen, die kohlenhydratreich gegessen hatten, nach zwei Stunden schläfriger waren als diejenigen, die eiweißreich gespeist hatten. Will man jedoch noch arbeiten, so ist es besser, eine eiweißreiche Nahrung (Steak, Fisch ...) zu wählen. Auf alle Fälle sollte man jedoch darauf achten, dass die Portion nicht zu groß wird. Ansonsten wird die eiweißreiche Mahlzeit zur Belastung.

Quelle: Dr. Andrea Flemmer: „Nervennahrung. Das richtige Essen für starke Nerven und ein gutes Gedächtnis“ (Schlütersche, 2009, 132 Seiten, 12,90 Euro). Ihr neuestes Buch heißt „Gesunde Ernährung ab 40: So bleiben Sie fit und leistungsfähig“ (Schlütersche, 2011, 204 Seiten, 16,95 Euro).



PE-AWARD

Neuer Chief Learning Officer gesucht

„wirtschaft + weiterbildung“ sucht auch in diesem Jahr in Kooperation mit der IMC AG, Saarbrücken, den „Chief Learning Officer“ des Jahres.

Für ein vorbildliches PE-Projekt ausgezeichnet werden soll eine Personalentwicklerin oder ein Personalentwickler, eine HR-Leiterin oder -Leiter oder die Leitung einer Corporate University. Er/sie trägt Verantwort-

tung für die Entwicklungs- und Veränderungsprozesse in dem Unternehmen und sorgt für eine enge Verzahnung von Lernen und Praxis.

Auf Anregung früherer Wettbewerbssieger können die Siegerurkunden auf Wunsch ab sofort auch für ein Team von Personalentwicklern ausgestellt werden. Das Siegerteam kann bei der Preisverleihung gemeinsam sein Konzept präsentieren. Die Preisverleihung findet im Oktober 2011 in Frankfurt am Main im Rahmen des Kongresses „Executive Learning Day“ statt. Die ersten drei Sieger in diesem Wettbewerb werden mit einer Urkunde ausgezeichnet und bekommen die Gelegenheit, ihr Konzept vor einem PE-Fachpublikum und Vertretern der Fachpresse ausführlich zu präsentieren.

www.wuw-magazin.de



IW KÖLN

Mittelstand setzt auf informelles Lernen

Angesichts des Fachkräftemangels wird gezielte Personalentwicklung immer wichtiger. Davon sind nicht nur die größeren Unternehmen (79 Prozent) betroffen, auch 54 Prozent der Betriebe mit weniger als 50 Beschäftigten und 70 Prozent der Firmen mit 50 bis 249 Mitarbeitern stimmen dem zu. Zu diesem Ergebnis kommt eine aktuelle Befragung des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) Köln.

Kleinere Betriebe greifen gerne auf informelle Lernwege zurück. Beliebt ist Job-Rotation: Die Firmen setzen ihre Angestellten im Laufe der Zeit in verschiedenen Abteilungen ein. Dabei erfreuen sich „Mitarbeiter-schulen-Mitarbeiter-Konzepte“ großer Beliebtheit.



www.tuev-sued.de/akademie

Jeden Tag ein bisschen besser

Mit der TÜV SÜD Akademie entscheiden Sie sich für den Erfolg von morgen. Gerne informieren wir Sie über unsere aktuellen Weiterbildungsangebote.

Bestellen Sie jetzt kostenlos unser Jahresprogramm:
Email an akd.marketing@tuev.sued.de, Stichwort **WuW/PM**

TÜV SÜD Akademie GmbH · Ihr Partner für Aus- und Weiterbildung TÜV®



TÜV SÜD Akademie in München:
Der bundesweite Ausbildungs- und Weiterbildungsanbieter feiert in diesem Jahr sein 25-jähriges Jubiläum. Gleichzeitig kann sich die Akademie über ein solides Wachstum freuen.

OFFENE SEMINARE

haben Vorteile ...

WEITERBILDUNG. Die großen Management-Akademien, die sich über einen hohen Anteil an offenen Seminaren definieren, freuen sich zurzeit über besonders starke Wachstumsraten bei ihren offenen Angeboten. Derzeit rechnet die Branche nach einer Telefonumfrage von wirtschaft + weiterbildung in diesem Bereich mit einem Wachstum von bis zu 20 Prozent.

Rückkehr der Nachfrage

01.

Sie können schnell auf **neue** Themen reagieren und Kompetenzlücken abdecken.

02.

Sie bieten einen **anonymen Rahmen**, um persönliche Themen zu bearbeiten.

03.

Ermöglichen firmen- und branchenübergreifenden **Austausch** zwischen Teilnehmern.



titelthema

→ Sind Sie auch immer zu nett?“, fragte die „Cosmopolitan“ im Septemberheft des Jahres 2010. „Wenn ja, dann bringt Sie unser Arroganz-Training weiter!“. Das Besondere an diesem Artikel war nicht, dass er von einem Seminar handelte, in dem Frauen Höflichkeit und Harmonie-sucht abtrainiert wurden, sondern dass die Redaktion diese Seminarreportage in fetten Buchstaben als Titelgeschichte auf der ersten Seite angekündigt.

Die Frauenzeitschrift „Cosmo“ bewies damit Gespür für Trends. „Die Menschen interessieren sich aktuell sehr dafür, wie sie ihre Persönlichkeit stärken können, wie sie sich härter gegen Fremdbestimmung wehren und Wichtigtuern die Stirn bieten können“, analysiert Ute Bremer, Leiterin des Bereichs „offene Seminare“ beim IME Institut für Management-Entwicklung.

Für die Bielefelder Weiterbildungsspezialistin zeigt sich dieser Trend zu mehr Selbstbestimmung und Persönlichkeit darin, dass derzeit ihr „offenes“ Seminar „Wie sehen mich die anderen“ sehr stark nachgefragt wird. Es wurde von der Trainerin Heidrun Vössing konzipiert, die unter demselben Titel im Cornelsen-Verlag auch ein Buch veröffentlicht hat. In ihrem Seminar gibt es einen Persönlichkeitstest und reichlich Feedback, das in der Lage ist, das Verhalten der Teilnehmer zu verändern. Vössing gilt schon allein deshalb als Geheimtipp, weil sie keine „Techniken“ propagiert, sondern die Teilnehmer erleben lässt, dass es an der eigenen inneren Einstellung liegt, ob die anderen einen gut finden oder nicht. Da es ein längerer Prozess ist, den persönlichen „Eindruck“ zu optimieren, konzipierte Vössing inzwischen zusätzlich ein offenes Folgeseminar. Außerdem wurde ergän-

zend ein Workshop in den IME-Katalog aufgenommen, in dem die Teilnehmer mit den Mitteln des Improvisationstheaters eine wache Wahrnehmung und eine schnelle Reaktion auf andere trainieren können.

Bei der Haufe Akademie in Freiburg heißt das entsprechende Seminar „Wie wirke ich auf andere?“. Es verspricht den Teilnehmern, dass es sie in der Wirkung auf andere entscheidend weiterbringt. Das Seminar lief im ersten Halbjahr 2011 von Hamburg bis zum Starnberger See an rund 20 unterschiedlichen Terminen, was selbst für gute Seminare sehr viel ist. Wenn die Selbstoptimierung konsequent zu Ende gedacht wird, führt das zum neu entwickelten Seminar „Spuren hinterlassen – die letzten Jahre im Beruf nutzen“ des Management Centrums Schloss Lautrach. „Das Seminar nimmt den individuellen Blickwinkel ein. Es wendet sich an Menschen, die den Verlauf der letzten Berufsjahre aktiv gestalten möchten“, verspricht die Akademie. Es geht um vier zentrale Fragestellungen: Wie sichere ich die eigene Beschäftigungsfähigkeit? Wie kann ich meine gesammelten Erfahrungen weitergeben? Wie bereite ich mich aktiv auf den kommenden Lebensabschnitt vor? Die Teilnehmer lernen, das eigene Älterwerden und die damit verbundenen Veränderungen wertschätzend zu betrachten und Achtsamkeit für die eigenen Bedürfnisse im Berufsalltag zu entwickeln. „Hieraus wird eine Vorgehensweise erarbeitet, wie die letzte Phase des Berufslebens so gestaltet werden kann, dass betriebliche Anforderungen und persönliche Entwicklungsplanung im Einklang sind“.

Das die meisten großen Akademien mit ihren Seminarangeboten den Nerv der

Zeit treffen, zeigt sich auch an der Nachfrage: Beim IME stiegen die Buchungen offener Seminare im ersten Quartal 2011 um 20 Prozent. „Damit sind wir wieder sehr nahe an den Spitzenumsätzen des für uns und die Weiterbildungsbranche sehr erfolgreichen Jahres 2008“, berichtet Ute Bremer.

Mit einem Wachstum von deutlich über zehn Prozent rechnen die Haufe Akademie in Freiburg und die Akademie für Führungskräfte in Überlingen. „Das erste Quartal 2011 hat kräftig Fahrt aufgenommen. Wir schauen zuversichtlich auf das gesamte Jahr 2011“, berichtet Hansjörg Fetzter, Geschäftsführer der Haufe Akademie.

„Im Bereich der offenen Seminare läuft es sehr erfreulich“, bestätigt auch Daniel F. Pinnow, Geschäftsführer der „Akademie für Führungskräfte“ in Überlingen. „Nach wie vor gibt es eine Verlagerung vom offenen Seminar hin zur Inhouse-Veranstaltung. Nichtsdestotrotz bleibt der Markt für offene Seminare interessant. Wir sind gut im Geschäft, weil man uns unsere Spezialisierung auf Themen wie Führung und Persönlichkeitsentwicklung abnimmt.“

Mit dem Ansatz der „systemischen Führung“ hat sich die Akademie eine eigene Identität als Vertreter eines modernen Führungsansatzes geschaffen. Pinnow erklärt dazu: „Wie kann man in immer komplexeren Umwelten noch führen? Zu diesem Thema bekommen wir Anfragen selbst von großen Dax-Konzernen. Das hängt damit zusammen, dass der systemische Ansatz die Antwort ist auf die Frage, wie man mit Komplexität umgeht im Sinne von 1. Wie führe ich mich selbst, 2. Wie führe ich andere, 3. Wie führe ich mein Geschäft 4. Wie führe

04.

Durch den Service der Akademien werden Personalabteilungen **entlastet.**

05.

Sie helfen weiter, wenn kein internes Seminar **zustande kommen kann.**

06.

Sie eignen sich gut, um unbekannte Trainer in Aktion **kennenzulernen.**



„Raus aus der sprachlichen Komfortzone“

Interview. Die Akademie für Führungskräfte, Überlingen und Bad Harzburg, bietet ab sofort auch englischsprachige Führungs- und Managementseminare an (www.die-akademie.de/seminare/englisch). Im Interview erläutert Lars-Peter Linke, Leiter „offene Seminare“ und Mitglied der Geschäftsleitung der Akademie für Führungskräfte, wer ein englischsprachiges Seminar besuchen sollte.

Sind englischsprachige Managementseminare nicht einfach nur bessere Sprachtrainings?

Lars-Peter Linke: Ehrlich gesagt möchten unsere Seminare etwas mehr bieten! Und deshalb setzen wir etwas mehr voraus – nämlich sicheres Englisch. Unsere englischsprachigen Seminare sind auch keine Übersetzungen und Adaptionen unserer offenen Seminare, die wir auf Deutsch anbieten. Die Inhalte sind ganz gezielt auf Führungskräfte, die im internationalen Kontext arbeiten, abgestimmt. Die Sprache ist dabei eine wichtige Herausforderung – aber bei weitem nicht die einzige. Oder anders ausgedrückt: Wichtiger als fehlerfreie Grammatik ist internationales Denken und so etwas wie interkulturelle Empathie. Im Interview mit ausländischen Journalisten oder bei einer Präsentation vor internationalem Publikum kommt es nicht nur darauf an, die Sprache zu beherrschen – viel wichtiger ist die Vertrautheit mit Erwartungen, Gepflogenheiten und ungeschriebenen Regeln. Und – das trifft auf alle Lernbereiche zu: der Mut und das Vertrauen, die Komfortzone der Muttersprache zu verlassen, ohne an Authentizität und Ausstrahlung zu verlieren.

Haben deutsche Manager diesen Mut denn?

Linke: Ich finde es erstaunlich, dass Deutschland eine langjährige Tradition als Exportweltmeister beziehungs-

weise Exportvizeweltmeister hat und sich deutsche Führungskräfte dennoch verhältnismäßig schwer tun, in einer Fremdsprache mühelos zu kommunizieren und zu managen.

Liegt das möglicherweise etwa auch an schlechter Schulbildung?

Linke: In einem schriftlichen Englischtest unter europäischen Managern hätten deutsche Führungskräfte bestimmt gute Noten. Vielleicht liegt in diesem Perfektionismus auch die Schwierigkeit für manche Deutsche, im Berufsalltag schnell von der Muttersprache ins Englische zu wechseln: Die Situation, sich nicht hundertprozentig sicher sein zu können, ob Semantik, Grammatik oder Aussprache stimmen, verunsichert viele. Auch dann, wenn sie genau wissen, dass ihre Verhandlungspartner oder ihr Publikum ebenfalls keine „Native Speaker“ sind. Hier können Trainings auf Englisch viel bewirken, indem sie die Teilnehmer aus ihrer Komfortzone holen und dazu animieren, komplexe Situationen komplett in der Fremdsprache durchzuspielen. Die gewonnenen Erkenntnisse und vor allem die Einblicke durch das eigene Erleben in der Situation sind wesentlich wichtiger und hilfreicher als neu gelernte Vokabeln oder Redewendungen.

Interview: Gudrun Porath ●

ich in der Umwelt?“ Als Experte für den systemischen Ansatz wurde Pinnow bekannt, als im Jahr 2005 sein Buch „Führen“ (Gabler) auf den Markt kam, das in diesem Jahr die 5. Auflage erreichte. Das Buch wurde 2008 ins Chinesische und inzwischen auch vom Springer Verlag in Heidelberg ins Englische übersetzt.

Auch die TÜV SÜD Akademie GmbH in München freut sich über das erste Quartal 2011. Der Zuwachs bei den offenen Seminaren lag bei rund 15 Prozent. „Aufgrund der sehr hohen Vorbuchungen gehen wir für das gesamte Jahr 2011 von einem Wachstum der offenen Seminare von knapp 20 Prozent aus“, betont Jörg

Schemat, einer der beiden Geschäftsführer der TÜV SÜD Akademie. Beim Management Centrum Schloss Lautrach ist man zwar auch froh über den gelungenen Start ins neue Jahr, weil man im offenen Bereich ebenfalls durch ein annähernd 20-prozentiges Wachstum glänzen kann, aber Dieter Groher, einer der beiden Geschäftsführer, mahnt: „Weiterbildung ist ein sehr fragiles Geschäft.“ Da sollte man darauf gefasst sein, dass schnell wieder der Rotstift regieren könne. Wichtigste Aufgabe sei es derzeit, dem Facharbeitermangel entgegenzuwirken. „Wir müssen früher als bisher die jungen Menschen an Führungsaufgaben heranzuführen“, fordert

Groher. Schloss Lautrach geht in Zusammenarbeit mit der Margarete Ammon Stiftung mit gutem Beispiel voran. Gemeinsam veranstaltet man mehrtägige Seminare für Berufsanfänger im gewerblichen Bereich.

Bei einer (nicht-repräsentativen) Telefonumfrage der Redaktion bei 25 der großen Führungsakademien in Deutschland ergab sich, dass der Durchschnittswert der Umsatzzuwächse bei den offenen Seminaren bei 18 Prozent liegt. „Die Zeit der Dürre ist vorbei“, sagte ein Akademieleiter. „Jetzt geht die Nachfrage durch die Decke“, meinte ein anderer. Beide wollen anonym bleiben, um nicht den Neid der →

Sie machen gute PE? Wir zeichnen Sie und Ihr Team aus!



Beteiligen Sie sich an unserem Wettbewerb
„Chief Learning Officer 2011“



2007



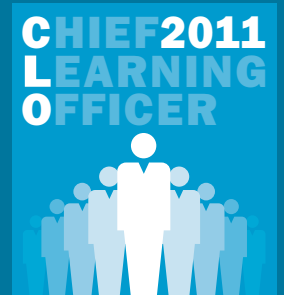
2008



2009



2010



2011

Bewerbungen bitte bis zum 30. Juni unter www.wuw-magazin.de. Die Preisverleihung findet Anfang September auf dem Kongress „Learning World“ in Frankfurt/Main statt.

→ Kollegen auf sich zu ziehen. Die Aussagen aller befragten Akademien zum Boom bei den offenen Seminaren lassen sich so zusammenfassen:

1. Konjunktur. Es handelt sich um eine konjunkturelle Belebung des Geschäfts auf breiter Basis. Einzelne Branchen treten nicht als besonders nachfragefreudig hervor. Offenbar hat der Aufschwung einen generellen Qualifizierungsbedarf im Schlepptau. Hintergrund: Das deutsche Bruttoinlandsprodukt ist im ersten Quartal 2011 so stark gewachsen (um 5,2 Prozent) wie seit der Wiedervereinigung nicht mehr.

2. Fachkräftemangel. Nach Angaben des Nürnberger Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung sind in Deutschland insgesamt mehr als eine Million Stellen nicht besetzt. Den Unternehmen fehlen der akademische Nachwuchs und in den Großstädten auch die gewerblichen Fachkräfte. Der schnellste Weg zu guten Mitarbeitern bleibt vor diesem Hintergrund

die Qualifikation der vorhandenen Kräfte durch Seminare. Einen individuellen Nachholbedarf befriedigen schnell die offenen Programme von Akademien mit breiter Themenpalette.

3. Preferred Partner. Die Einkaufsabteilungen von Konzernen bevorzugen oft große Akademien mit breitem „offenen“ Angebot, weil die Anmelde-, Storno- und Abrechnungsprozesse online über das Lieferantenmanagement laufen und keine Zusatzkosten verursachen. Auch sonst bieten Akademien einen Service, der für Nachfrager sehr attraktiv ist und dazu führt, dass nur noch bei den großen Playern gekauft wird.

4. Employability. Zum Arbeitgeberimage gehört es, dass Unternehmen ihren wichtigen Mitarbeitern Seminare bezahlen (wird neuerdings bei der Einstellung versprochen), mit denen diese ihre Arbeitsmarktfähigkeit verbessern. „Der Wille, an sich zu arbeiten, ist gestiegen“, sagen Personalchefs. Dieser Bedarf wird individu-

ell über offene Seminare oder Lehrgänge abgedeckt.

5. Incentive. Viele Personalentwickler geben zu, dass offene Seminare auch wieder unter dem Incentive-Aspekt gebucht werden. Mitarbeiter, die sich in den Krisenjahren bewährt haben, bekommen jetzt das aufgeschobene Seminar.

6. Privatzahler. Der in der Krise unterstellte Trend zum Privatzahler hat sich nicht bewahrheitet.

Diese Aussagen gelten nur für größere Führungsakademien, die sich auf Fachkräfte und das mittlere Management spezialisiert haben. Ganz anders sieht es aus bei Akademien, die überwiegend für die Bundesagentur für Arbeit arbeiten. Deren Budget für die Schulung Arbeitsloser wurde von der Bundesregierung gerade um 25 Prozent gekürzt, was gerade einige Bildungsanbieter in erhebliche Schwierigkeiten bringt.

Martin Pichler ●

Berufsbegleitender Master-Studiengang

für Fach- und Führungskräfte im Personalbereich von Wirtschaftsunternehmen und Verwaltungen

Human Resource Management

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



- 15 Module á 2-4 Tagen zu allen Themengebieten moderner Personalarbeit im Kontext von Wirtschaftspsychologie, Wirtschafts- und Rechtswissenschaften
- international anerkannter Abschluss Master of Arts innerhalb von 4 Semestern
- spezifisches Vertiefungsangebot für Studierende aus dem öffentlichen Sektor

nächster **Studienstart:** 5.10.2011 in Bochum

weitere Infos unter:
www.akademie.rub.de



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

RUHR
UNIVERSITÄT
BOCHUM

RUB



Start:
05.09.2011
Frühbucherrabatt
bis 15.06.2011

WIRTSCHAFTSRECHT & RESTRUKTURIERUNG

Unternehmensnachfolge | Sanierung | Steuern



JurGrad ◦

School of Tax
and Business Law

Westfälische
Wilhelms-Universität
Münster

Interessiert? Fordern Sie
unsere Broschüre an:
www.llm-wirtschaftsrecht.de
oder 02 51/620 77-13

Berufsbegleitender Masterstudiengang
für Juristen und Ökonomen

LL.M.

- international anerkannt durch Akkreditierung
- Studiendauer: 3 Semester + Master Thesis
- Blockveranstaltungen (3 Tage pro Monat)
- begrenzte Teilnehmerzahl
- mit kostenlosem Zusatzkurs zugleich „Fachanwalt für Handels- und Gesellschaftsrecht“
- formale Zugangsberechtigung für den höheren Dienst

TÜV Süd will Management-Akademie kaufen

INTERVIEW. Jörg Schemat, Geschäftsführer der TÜV SÜD Akademie GmbH in München, sprach mit „wirtschaft + weiterbildung“ über die strategische Ausrichtung der TÜV SÜD Akademie und weitere Wachstumschancen auf dem Markt der beruflichen Aus- und Weiterbildung. Um das Angebot rund um das Thema „Führungskräfteentwicklung“ auszubauen, ist der Kauf einer klassischen Generalmanagement-Akademie geplant.



Jörg Schemat, einer der beiden Geschäftsführer der TÜV Süd Akademie GmbH, München.

Nur wenige wissen, dass TÜV SÜD auch eine internationale Akademie betreibt. Wie kam es dazu?

Jörg Schemat: Die TÜV SÜD Gruppe baut ihre weltweite Präsenz konsequent aus. Neben dem deutschen Kernmarkt ist Asien die zweitwichtigste Säule, weil dort das größte Wachstumspotential für die Zukunft gesehen wird. TÜV SÜD hat zum Beispiel in Asien den einheimischen Anbieter SQC gekauft, das Service Quality Center der Singapore Airlines. Diese Kompetenz nutzen wir jetzt. Generell gilt: Überall wo TÜV SÜD in einem Land Fuß fasst, entstehen durch Zukauf oder Eigenentwicklung auch Schulungsangebote der TÜV SÜD Akademie. So sind wir seit etwa zwei Jahren in der Lage, weltweite Schulungskonzepte für internationale Kunden umzusetzen.

Fehlen Ihnen da nicht trotzdem die Soft-Skill-Angebote?

Schemat: Unsere Kernkompetenz im Bereich „Management“ liegt traditionell bei den Themen Qualitätsmanagement, Projektmanagement und Six Sigma. In den dazugehörigen Seminaren und Ausbildungen vermitteln wir aber auch, wie man richtig kommuniziert und führt. Der Übergang in die Welt der Soft-Skills ist fließend. Aber es stimmt: Wir haben uns bislang im Bereich Führung auf Themen konzentriert, die einen Bezug haben zu bestimmten Systematiken oder Managementtechniken. Deshalb sind wir gerade auf der Suche nach einer Führungskräfte-Akademie, die wir kaufen können, weil wir davon ausgehen, dass Führungsthemen und insbesondere das Talentmanage-

ment an Bedeutung gewinnen werden. Wir wollen uns hier stärker positionieren und werden das durch den Zukauf einer Akademie, deren jetziger Schwerpunkt auf Führung und Personalentwicklung liegt, vorantreiben. Die TÜV SÜD Akademie hat ganz klar das Ziel, weiter international zu wachsen und sich breiter aufzustellen.

Sie werden sicherlich einige Angebote erhalten, wenn dieses Interview erscheint.

Schemat: Es ist allerdings so, dass wir in erster Linie zu größeren Akademien Kontakt suchen, die mindestens fünf Millionen Euro Umsatz erzielen und die internationaler aufgestellt sind als der Durchschnitt der deutschen Bildungsanbieter. Wir suchen deshalb eher im europäischen Ausland oder in Asien.

Setzen Sie auf freie oder fest angestellte Trainer?

Schemat: Unsere Referenten kommen etwa zu 50 Prozent von anderen Fachgesellschaften des TÜV SÜD und zu 50 Prozent gibt es mehr oder weniger stark an das Haus gebundene freie Referenten. Die Akademie gibt für alle Referenten einheitliche Qualitätsstandards vor. Das Semarkonzept, der Rahmenlehrplan quasi, kommt von der TÜV SÜD Akademie. Ein Trainer wird in der Durchführung der Seminare geschult, sodass wir bei ganz unterschiedlichen Referenten einen einheitlichen Standard gewährleisten können. Wir denken auch daran, bei Themen die gut laufen, mit fest angestellten Trainern zu arbeiten, weil das für uns der Schlüssel ist, in die Beratung unserer Business-Kunden einzusteigen. Das Ziel ist es, von unseren Kunden als Lösungspartner im HR-Umfeld gesehen zu werden. Bestimmt sagen jetzt noch viele Personalentwickler, die TÜV SÜD Akademie ist ein ganz normaler Schulungsanbieter, aber mittel- bis langfristig möchte ich stärker dahin kommen, dass wir auch Beratungsleistungen erbringen und Entwicklungsprogramme entwerfen. Langfristige Kundenbindung funktioniert darüber, dass man seinem Partner gute, einfache und schnelle Lösungen präsentiert.

In der Wirtschaftskrise hat die Bundesregierung viele Register gezogen, um die

heimische Wirtschaft zu stützen. Wie sehr haben staatliche Fördermittel Ihr Geschäft beflügelt?

Schemat: Es gibt in jedem Bundesland Fördermittel, um die betriebliche Weiterbildung anzukurbeln. Für den Mittelstand ist das oft ein Anlass, überhaupt einmal über Weiterbildung nachzudenken. Diese Entwicklung, hat natürlich Auswirkungen auf unser Geschäft. Als das Programm WeGebAu kam, haben wir sofort eine Vielzahl von Standardtrainings zertifizieren lassen und attraktive Zusatzumsätze getätigt. Der administrative Aufwand ist allerdings sehr hoch. Man muss sich zum Beispiel zertifizieren lassen und muss Besonderheiten bei der Abrechnung beachten. Insofern ist der Deckungsbeitrag, den man mit einem geförderten Teilnehmer erzielt, deutlich geringer als normal. Das ist für uns eine Gratwanderung, aber die Unternehmenskunden erwarten Beratung, und der Umgang mit Fördermitteln ist heute eine Kernkompetenz, die man als Akademie einfach haben muss.

Und Sie haben keine Angst, dadurch auf lange Sicht zum Billiganbieter zu werden?

Schemat: Wir konnten unsere Kunden in den letzten Jahren stets davon überzeugen, dass die hohe Qualität unserer Trainings ihren Preis Wert ist. Zuvor hatten wir eine Phase, in der die Preise jahrelang stagnierten. Wenn man den Kunden zur richtigen Zeit mit dem richtigen, reizvollen Thema anspricht, dann spielt der Preis keine entscheidende Rolle.

Wie heftig erleben Sie den Wettbewerb mit den Akademien vom TÜV Nord und vom TÜV Rheinland?

Schemat: Ich glaube, dass es eine Vielzahl von Unternehmen gibt, die überhaupt nicht wissen, dass es TÜV-Akademien gibt, sodass wir uns gegenseitig nicht Kunden wegnehmen müssen, sondern noch genügend Platz für jeden da ist. Kunden müssen nicht abgeworben, sondern akquiriert werden. Wir versuchen, uns von den anderen TÜV-Akademien, aber auch den anderen Generalmanagement-Akademien mit neuen Themen und durch Qualität abzugrenzen. Wir haben zum Beispiel in den letzten Jahren das Thema „Hochvolttechnik“ in

den Markt getragen. Da waren wir einzigartig. Wer Elektroautos baut, muss mit Spannungen bis zu 1.000 Volt umgehen können. Wir haben fast alle deutschen Automobilhersteller und Automobilzulieferer vor diesem Hintergrund zum Thema Elektrotechnik geschult. Mit diesen Seminaren gehen wir jetzt in die Fläche, weil auch bei den Automobilwerkstätten entsprechender Schulungsbedarf entsteht, je mehr das Thema Elektroauto aktuell wird.

Wenn Sie an Ihren offenen Bereich denken, wie groß ist der Umsatzanteil am Gesamtgeschäft?

Schemat: Wir erwirtschaften zurzeit etwa die Hälfte des Umsatzes in Deutschland mit dem offenen Bereich. 15 Prozent machen wir Inhouse-Schulungen und 15 Prozent mit von der Bundesagentur für Arbeit gefördertem Geschäft. Der Rest entfällt auf die Personenzertifizierung und die interne Aus- und Weiterbildung für den TÜV SÜD Konzern. Wir hatten in den Jahren 2009 und 2010 einen Umsatz in Deutschland von über 40 Millionen Euro.

Was läuft aus Ihrer Sicht gut im offenen Bereich?

Schemat: Ich glaube, dass es einen grundsätzlichen Trend gibt, wieder verstärkt in die eigene Weiterbildung zu investieren. Das gute Wachstum kann aber auch damit zusammenhängen, dass wir sehr viel Geld in Marketing und Vertrieb investiert haben. Wir haben festgestellt, dass wir mit dem Internet sehr gute Möglichkeiten haben, Kunden zu erreichen und haben sehr viel investiert in unseren Web-Auftritt. Das zahlt sich jetzt aus.

Interview: Martin Pichler

Hinweis: Die TÜV SÜD Akademie feiert im Jahr 2011 ihr 25-jähriges Jubiläum. Aus diesem Grund wurde eine Jubiläums-Homepage eingerichtet (www.tuev-sued.de/25_jahre_akademie), auf der die Geschichte der Akademie in einem 26-seitigen PDF-Dokument ausgefaltet wird. In ihrem Jubiläumsjahr beginnt die Akademie mit einem langfristig angelegten sozialen Engagement: Sie ermöglicht benachteiligten Menschen weltweit Zugang zu beruflicher Bildung.

Umfrage: Die besten Akademien Österreichs



RANKING. Das österreichische „Industriemagazin“ hat im Februar erstmals ein Qualitäts-Ranking der Weiterbildungsakademien des Alpenstaats erstellt. Dabei schnitten Spezialanbieter besser ab als die großen Gesamtanbieter. Außerdem hält die tatsächliche Qualität der Seminare oft nicht, was das offenbar recht aufpolierte Image des jeweiligen Anbieters verspricht.

Auch in Österreich muss geschätzt werden. Der Weiterbildungsmarkt zeichnet sich wie in Deutschland durch viele kleine Anbieter aus. Etwas Licht in diesen „intransparenten“ und „breit gefächerten“ Markt will ab sofort das „Industriemagazin“ bringen. Der Industriemagazin Verlag GmbH, Innsbruck, gilt als unabhängiges österreichisches Verlagsunternehmen, dessen Fachzeitschriften die Werte „Service“ und „Lesernutzen“ hochhalten. Chefredakteur Rudolf Loidl identifizierte mithilfe von Experten die „80 größten Seminaranbieter“. Diese Akademien mit einem relativ hohen Anteil von offenen Seminaren wurden nach ihrer Programmgröße, ihrer Bekanntheit und ihren Branchenschwerpunkten ausgewählt. Die „größten 80 Seminaranbieter“ wurden in neun Kategorien eingeteilt und 5.000 österreichischen Geschäftsführern und Personalentscheidern Anfang 2011 zur Beurteilung vorgelegt.

Eindruck vom Hörensagen

Von den 5.000 angeschriebenen Führungskräften beteiligten sich 412 an der Seminaranbieterumfrage. Sie mussten auf folgende zwei Fragen antworten: 1. „Welchen Eindruck haben Sie von der Qualität der Inhalte dieses Seminaranbieters und deren Vermittlung?“ Und 2. „Haben

Sie schon persönliche Erfahrungen mit diesem Anbieter gemacht?“ Bei der ersten Frage nach dem „Eindruck“ ging es darum, das (in der Regel auf Hörensagen basierende) Image eines Anbieters in der Wirtschaft abzufragen. Mit der zweiten Frage wurden die tatsächlichen Erfahrungen ermittelt. Beide Fragen mussten nach dem umgekehrten Schulnotenprinzip beantwortet werden. Eine „5“ wurde für einen „exzellenten Eindruck“ vergeben, eine „1“ für einen „ungenügenden Eindruck“. Eine „3.0“ repräsentierte das Mittelmaß. Die Hitliste nach „Qualität“ ergab sich aus der Durchschnittsbewertung aller Teilnehmer, die angegeben haben, Erfahrung mit dem Veranstalter gemacht zu haben. Eine zweite Hitliste ergab sich aus der Rangreihung des „Images“ (Durchschnittsbewertung aller Teilnehmer, inklusive jener, die angegeben haben, über keine persönliche Erfahrung mit dem Anbieter zu verfügen, aber schon von diesem Anbieter gehört hatten).

Die ersten fünf Sieger der Kategorien „Gesamtanbieter“, „Führung und Strategie“ sowie „Sprachen“ sind auf dieser Doppelseite beispielhaft abgebildet. In der Kategorie „Gesamtanbieter“ siegte das WIFI Wirtschafts-Förderungs-Institut, eine Weiterbildungsakademie mit einem breiten Angebot an Führungs- und Fach-

seminaren. Für die Qualität gab es auf der Basis von 181 persönlichen Erfahrungen der befragten Manager den Durchschnittswert „3,602“ und für das „Image“ den etwas besseren Wert von „3,905“. Das WIFI gilt als der „Rundumversorger“ Österreichs, der mit 31.000 Kursen und über 360.000 Teilnehmern laut Industriemagazin dafür bewundert werden muss, wie hoch bei diesem Massenandrang die Qualität einzelner Veranstaltungen gehalten werden kann.

Spezialisten besser als Generalisten

Interessant ist, dass in den Kategorien für die Spezialisten, wie zum Beispiel in der Kategorie „Führung und Strategie“ oder der Kategorie „Finanzen, Recht, Controlling“, die Siegerakademien deutlich bessere Qualitätsnoten bekamen. Führungskräfte beurteilen trotz der beklagten Unübersichtlichkeit des Weiterbildungsmarkts die Leistung der Spezialanbieter offenbar besser als die der Generalisten. Die beste Qualitätsbewertung erhielt zum Beispiel die Akademie „Six Sigma Austria“ mit einer „4,333“ für die Qualität und einer „4,500“ für ihr Image. Sie bringt regelmäßig Unternehmen und Hochschulen zusammen, ermöglicht Erfahrungsaustausch und Kooperationspro-

jekte unter den Unternehmen und achtet in ihren Seminaren auf unternehmensspezifische Fragestellungen. Ergänzend zu den Trainings werden E-Learning-Kurse angeboten. Kein anderer Anbieter konnte seine Absolventen so nachhaltig überzeugen wie die Null-Fehler-Experten.

Die exzellenten Qualitätsnoten der Spezialisten sind laut Industriemagazin keine gute Nachricht für die Generalisten unter den Weiterbildungsanbietern, denn die Spezialisten liegen in der Qualitätseinschätzung ihrer Kunden weit über den breit aufgestellten Anbietern. Selbst in ihren Kerngebieten können sich die Generalisten nur bedingt durchsetzen. So bekommen die Spezialanbieter Malik Managementzentrum, Hernstein und Next Level Academy beim Thema Führung bessere Qualitätsnoten als die Generalisten von WIFI bis IIR oder Euroforum Austria.

Ein weiteres zentrales Ergebnis des Seminaranbieter-Rankings besteht darin, dass der Imagewert eines Anbieters in der Regel höher ausfällt als der Qualitätswert. Wer eine Akademie kennt, beurteilt sie schlechter als diejenigen, die sie nur aus Gesprächen mit Kollegen kennen. Die öffentliche Wahrnehmung des Firmenimages liegt zum Teil deutlich über dem Qualitätsurteil der Absolventen. Entweder die Öffentlichkeitsarbeit der Akademien leistet gute Arbeit oder die ehemaligen Teilnehmer reden viel zu gut über die von ihnen besuchten Seminare und deren Veranstalter. Wenn durch eine neutrale Befragung – wie sie dem Seminaranbieter-Ranking des Industriemagazins vorausgeht – mehr hinter den schönen Schein der Prospekte und Internet-Auftritte geschaut werden könnte, wäre das allein schon ein großes Verdienst dieses Rankings. Allerdings muss auch berücksichtigt werden, dass die Aussagekraft der Bestenliste nicht überschätzt werden darf. Wenn „nur“ 412 Manager 80 Seminaranbieter bewerten, dann entscheiden oft nur wenige Stimmen über das Wohl einer Akademie. Die schlechteste „Durchschnittsnote“, eine glatte „ungenügend“, erhielt zum Beispiel das Shanghai Sprachinstitut („Chinesisch lernen leicht gemacht“) aufgrund von nur einer einzigen Bewertung.

Gudrun Porath ●

Ranking: Österreichs Sieger

Industriemagazin. Das österreichische Magazin hat im Januar 2011 Manager befragt, wie sie die 80 bekanntesten Akademien des Alpenstaats bewerten. Der beste Wert ist die 5,0. Der schlechteste Wert die 1,0. Alle Resultate sind im Internet nachzulesen unter www.industriemagazin.net/seminaranbieter-ranking. Unser Auszug aus dem Ranking zeigt jeweils die ersten fünf Anbieter der Kategorien „Gesamtanbieter“, „Führung und Strategie“ und „Sprachen“.

	Anbieter	Angebot, Homepage	Qualität ¹	Image ²
Gesamtanbieter (die „Generalisten“ unter den Akademien)				
1	WIFI Wirtschafts-Förderungs-Institut	größter österreichischer Anbieter, breit gefächertes Angebot www.wifi.at	3,602	3,905
2	ARS – Akademie für Recht und Steuern	breites Spektrum an Fachseminaren für Führungskräfte www.ars.at	3,590	3,829
3	ÖPWZ Österr. Prod.- und Wirtschaftlichkeitszentrum	Schulungen für sämtliche Unternehmensbereiche www.opwz.com	3,584	3,446
4	IIR Institute int. Research	Seminar-Gesamtanbieter www.iir.at	3,217	3,366
5	BFI Berufsförderungsinstitut	Gesamtanbieter von Betriebswirtschaft, EDV, Logistik www.bfi.at	3,012	2,985
Spezialanbieter von Führung und Strategie				
1	MALIK Managementzentrum St. Gallen	Seminare nach Fredmund Malik www.mzsg.at	3,9689	3,917
2	HERNSTEIN International	Trainings für Persönlichkeitsentwicklung und Leadership www.hernstein.at	3,848	3,778
3	Next Level Academy	Seminare und Lehrgänge für Projektmanagement www.nextlevelconsulting.eu	3,815	3,875
4	GFP Gesellschaft für Personalentwicklung	Von BWL bis Persönlichkeitsentwicklung www.gfp.at	3,684	4,067
5	LIMAK Austrian Business School	Führung und Innovationsmanagement www.limak.at	3,667	3,625
Spezial-Anbieter für Fremdsprachentrainings				
1	BERLITZ Sprachschulen	Anbieter für Sprachseminare an 12 Standorten in Österreich www.berlitz.at	3,800	3,842
2	Austro-American Institute of Education	Business-Englisch für Manager www.amerika-institut.at	3,600	4,000
3	Inlingua	Anbieter für Sprachseminare an 6 Standorten in Österreich www.inlingua.at	3,583	4,000
4	Cambridge Institute	Anbieter für Englischkurse in Wien und Linz www.thecambridgeinstitute.at	3,455	3,600
5	biz talk Language Consulting	Fremdsprachenkurse für Manager www.biztalk.at	3,333	4,500

¹Wertung aufgrund persönlicher Erfahrungen mit dem Anbieter

²Wertung aller Umfrageteilnehmer – inklusive aller, die nur vom Anbieter gehört haben

Studie: Chefs sind ratlos gegenüber Burn-out-Opfern

DGFP-UMFRAGE. Die Mehrheit der Personalmanager ist überzeugt davon, dass die Führungskräfte in ihren Unternehmen nur „schlecht“ oder „eher schlecht“ darauf vorbereitet sind, mit der Burn-out-Problematik umzugehen. Zu diesem Ergebnis kommt die DGFP-Studie „Psychische Beanspruchung von Mitarbeitern und Führungskräften“ (Praxispapier 2-2011). Den Chefs gelingt es nicht, die psychische Beanspruchung ihrer Mitarbeiter zu erkennen oder angemessen darauf zu reagieren.

Deutschlands Unternehmen sind stark vom Burn-out betroffen. Diese Schlussfolgerung legt eine Umfrage nahe, die die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP), Düsseldorf, unter ihren Mitgliedsunternehmen durchgeführt hat. Insgesamt 1.261 Personalmanager erhielten einen ausführlichen Fragebogen. 239 antworteten. 88 Prozent der Personalmanager erklärten, „psychisch beanspruchte“ Mitarbeiter in ihrem Unternehmen zu haben.

Die Folge davon ist, dass sich die betriebliche Fehlzeitenquote aufgrund psychischer Beanspruchung in den letzten zwei Jahren nach der Beobachtung von 85 Prozent der Personaler erhöht hat. Dass dieses Problem nicht vorübergehend zu sein scheint, zeigt die Prognose der Personalmanager für die nächsten fünf Jahre: Die Mehrheit (83 Prozent) rechnet mit einer weiteren Zunahme der Fehlzeiten aufgrund psychischer Beanspruchung. Kaum einer glaubt daran, dass die Fehlzeitenquote gleich bleiben oder sogar abnehmen wird.

In den Funktionen Marketing/Vertrieb, Produktion (mit jeweils 40 Prozent) und Kundencenter/Service (mit 35 Prozent) sind am häufigsten psychisch beanspruchte Mitarbeiter zu finden. Auch ihre eigene Funktion bringen 31 Prozent der Personalmanager damit in Verbindung. Die DGFP-Studie erklärt dazu: Mögliche Erklärungen dafür können im Konkurrenz- und Erfolgsdruck des Vertriebs, in den Arbeitsplatzbelastungen der Produktion und in den teilweise belastenden Kundenkontakten im Kundencenter

liegen. Im Personalwesen können Belastungen durch den Umgang mit Konflikten und durch den Interessenausgleich zwischen den Mitarbeitergruppen und dem Arbeitgeber entstehen.

Das Personalmanagement sollte den Autoren der Studie zufolge ein besonderes Augenmerk auf die genannten Funktionen richten und die entsprechenden Führungskräfte hinsichtlich psychischer Beanspruchungen schulen. Die wenigsten Personalmanager berichten von Fällen psychischer Beanspruchung in der Rechtsabteilung. Die übrigen Unternehmensabteilungen bilden ein relativ homogenes Mittelfeld mit einer Nennenshäufigkeit von zehn bis 23 Prozent.

Mittelmanagement besonders belastet

Aus den Antworten auf die Frage „In welchen Mitarbeitergruppen sind in Ihrem Unternehmen in den letzten zwei Jahren Fälle psychisch beanspruchter Mitarbeiter mit auffälligem Arbeitsverhalten aufgetreten?“ kann man ableiten, dass die untere Führungsebene mit 55 Prozent, die mittlere Führungsebene mit 60 Prozent und das Top-Management mit 23 Prozent unterschiedlich stark von Burn-out-Phänomenen betroffen sind.

Arbeitsverdichtung und ein in der Krise eingeschränkter Handlungsspielraum spielen dabei bestimmt eine große Rolle. Insbesondere die „Sandwich-Position“, in der sich die untere und mittlere Führungsebene befindet, bringt erheblichen Stress mit sich. Auch äußert ein Perso-

nalmanager, dass „die Erwartungen an das Management hinsichtlich perfektem Funktionieren ständig zunehmen“ würden. So steht starker Erfolgsdruck nach Ansicht von 87 Prozent der Personalmanager als belastender Faktor für die Führungskräfte ganz oben.

Ferner spielen Zeitdruck, ständige Erreichbarkeit, fehlender Ausgleich in der Freizeit und Arbeitsverdichtung eine große Rolle. Faktoren, die für Führungskräfte sehr belastend sind, scheinen für die Mitarbeiter keine große Bedeutung zu haben, wie zum Beispiel die ständige Erreichbarkeit. Dementsprechend spielen Top-Belastungsfaktoren der Mitarbeiter, wie Konflikte mit Kollegen oder die wachsende Angst vor Arbeitsplatzverlust, für Führungskräfte eine eher untergeordnete Rolle.

Welche präventiven Maßnahmen werden in den Unternehmen umgesetzt, um psychische Beanspruchungen zu verhindern? Die meisten Befragten (71 Prozent) nennen in dem Zusammenhang die betriebliche Gesundheitsförderung, und von diesen bewerten 80 Prozent den Erfolg dieser Maßnahme als positiv.

Weit über die Hälfte der Unternehmen wendet als Maßnahmen betriebliches Eingliederungsmanagement, Mitarbeiterjahresgespräche oder Arbeitsplatzanalysen und individuelle Gefährdungsbeurteilungen an. Maßnahmen, die von fast allen Anwendern (jeweils 88 Prozent) als sehr positiv bewertet werden, sind das Festlegen klarer Arbeitsstrukturen und Verantwortlichkeiten, Teambuilding-Maßnahmen sowie die Delegation an Experten. Erstaunlich ist, dass die am besten

Die wichtigsten Folgen von Psychostress

Frage. Was denken Sie ist die häufigste Folge psychischer Beanspruchung in Ihrem Unternehmen? (n = 205)

1. Mitarbeiter kommt krank zur Arbeit		18%
2. Konflikte im Team		13%
3. Innere Kündigung		11%
4. Fehlerhäufung		8%
5. Fluktuation		2%

Top 5 Belastungsfaktoren für Führungskräfte

Hitliste. Die Top 5 Faktoren, die zu psychischer Beanspruchung bei Führungskräften führen. (n = 214, DGFP-Praxispaper 2-2011)

1. Starker Erfolgsdruck		87%
2. Zeitdruck		68%
3. Ständige Erreichbarkeit		63%
4. Arbeitsverdichtung		62%
5. Fehlender Ausgleich in der Freizeit		59%

Umgang mit psychischer Beanspruchung

Frage. Welche Maßnahmen zur Prävention oder zum Umgang mit psychischer Beanspruchung setzt Ihr Unternehmen um? (n = 212)

1. Anleitung zur Selbsthilfe (Workshops ...)		37%
2. Teambuilding-Maßnahmen		36%
3. Sensibilisierung der Führungskräfte / Mitarbeiter für Symptome		34%
4. Delegation an Experten		20%
5. Individuelle Belastungs-/Beanspruchungsanalyse		12%
6. Leitfaden zum Umgang mit psychischer Beanspruchung		9%
7. Modifikation struktureller Rahmenbedingungen		6%
8. Sonstige Maßnahmen		10%

bewertete Maßnahme (individuelle Belastungs- und Beanspruchungsanalyse), die von 92 Prozent der Anwender als positiv bewertet wird, in nur zwölf Prozent der Unternehmen ganz oder teilweise umgesetzt wird.

„Wie steht es um die Fähigkeit des Ma-

nagements, psychische Beanspruchungen zu erkennen? 76 Prozent der befragten Personalmanager denken, dass die Führungskräfte in ihren Unternehmen nur „schlecht“ oder „eher schlecht“ darauf vorbereitet sind, so etwas wie Burn-out zu erkennen. Aus den offenen Antwort-

ten der Personalmanager auf die Frage, welche Erwartungen die Führungskräfte hätten, wie man sie auf das Erkennen psychischer Beanspruchung bei Mitarbeitern vorbereiten könnte, geht Folgendes hervor: Häufig genannt werden Schulungen durch Experten zur Vermittlung von Grundlagenkenntnissen und Praxisbeispielen. Dadurch sollen vor allem die Kenntnis der Symptome verbessert und direkte Handlungsmöglichkeiten aufgezeigt werden. Ebenfalls nennen viele Personalmanager als mögliche Vorbereitung einen Handlungsleitfaden für Führungskräfte als direkte Praxishilfe für den Umgang mit betroffenen Mitarbeitern.

Sehr anspruchsvolle Rolle der Führungskräfte

Betrachtet man die konkreten Schwierigkeiten, die beim Umgang mit psychisch beanspruchten Mitarbeitern bislang in den Unternehmen aufgetreten sind, so spiegelt sich darin genau das wider, was die Führungskräfte bisher an Weiterbildungsmaßnahmen vermissen. Denn die zwei mit Abstand größten Schwierigkeiten der Führungskräfte liegen den Personalmanagern zufolge darin, die psychische Beanspruchung der Mitarbeiter zu erkennen und zweitens zu wissen, wie sie sich in dieser Situation adäquat verhalten. Wichtige Warnsignale, die eine Führungskraft zum Anlass nehmen sollte mit den Mitarbeiter zu sprechen, wären zum Beispiel: Veränderungen im Arbeitsverhalten und in der Arbeitsleistung, Veränderungen im Sozialverhalten, Veränderungen des körperlichen Gesundheitszustands (Migräne, Rückenprobleme) und Veränderungen im Erscheinungsbild. Über die Hälfte der Befragten (56 Prozent) nennt als weitere bedeutsame Schwierigkeit vonseiten der Führungskraft eine Tabuisierung des Problems. Obwohl in 89 Prozent der Unternehmen Mitarbeitergespräche geführt werden, ist das Thema „psychische Beanspruchung“ nur in 17 Prozent der Unternehmen ein Standardbestandteil des Gesprächs zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Dies könnte mit dazu beitragen, dass das Thema von vielen Führungskräften tabuisiert wird.

Gudrun Porath ●

Führungskräfte zu Therapeuten ausbilden?

BURN-OUT. Was können Organisationen und Führungskräfte tun, wenn Arbeitnehmer psychisch krank werden? Sollten Chefs Depressionen diagnostizieren lernen oder helfen externe Coaches und Telefonseelsorger weiter? Zum Umgang mit Burn-out gibt es die unterschiedlichsten Ansätze.

Dass das Thema „Burn-out“ in Politik, Verbänden und Unternehmen solche Resonanz findet, hat viele Gründe: Psychische Krankmeldungen sind langwierig (oft langwieriger als Krebserkrankungen) und teuer. Personaler und Wirtschaftsvertreter wissen angesichts der demografischen Entwicklungen und des drohenden Fachkräftemangels nicht, wo sie in Zukunft ihre Mitarbeiter herbekommen sollen.

Für Dr. Werner Kissling, Leiter des Centrum for Disease Management (CFDM) an der Technischen Universität München ist die Popularität des Burn-out-Phänomens ein „Glücksfall“. Der leitende Oberarzt hat mit seiner Kollegin Dr. Rosemarie Mendel ein Programm entwickelt, das helfen soll, das Überarbeitungsproblem in den Betrieben in den Griff zu bekommen. Sie richten bundesweit Kongresse aus, die von Politikern, Wirtschaftsvertretern und Personalern überlaufen sind.

Führungskräfte üben, Depressive anzusprechen

Das CFDM kommt aus der Antistigma-Bewegung. Die Psychiater setzen auf Aufklärung und Sensibilisierung. „Man kann nur etwas erkennen, wenn man weiß, dass es das gibt“, so Kissling. „Wer Führungskräfte für dieses Thema trainiert, sollte klinische Fälle zumindest gesehen haben.“ Und so erklären sie in Vorträgen vor versammelten Mitarbeitern, dass Depressionen nicht ansteckend, dafür aber erfolgreich behandelbar sind und wie wichtig es ist, sie rechtzeitig zu erkennen. Sie üben mit Führungskräften in Workshops, wie sie ihre Mitarbeiter ansprechen

können, wenn sie das Gefühl haben, dass mit ihnen etwas nicht stimmt, und wie sie dann zu Vereinbarungen kommen, die beide Seiten weiterbringen. Ein E-Learning-Programm vertieft das Gelernte und zeigt beispielhaft Fotografien und Videos von Menschen mit psychiatrischen Störungen. „Ich halte das für den falschen Ansatz“, sagt Werner Fürstenberg, Gründer und Inhaber des Fürstenberg-Instituts. Er hat als einer der ersten Personalberater erklärt, dass es sich für ein Unternehmen lohnt, sich um die Probleme seiner Mitarbeiter zu kümmern. Kerngeschäft ist die externe Mitarbeiterbetreuung, kurz EAP (aus dem Angelsächsischen für „Employee Assistance Programme“). Hier bezahlen die Unternehmen pauschal dafür, dass ihre Mitarbeiter sich außerhalb ihres Arbeitsplatzes anonym beraten lassen können, wenn sie in einer persönlichen Krise stecken und nicht mehr weiterwissen. Werner Fürstenberg glaubt nicht, dass es sinnvoll ist, Führungskräfte mit psychiatrischen Störungsbildern zu belasten. „Selbst die Hausärzte brauchen im Schnitt acht Jahre, um eine Depression zu diagnostizieren“, so Fürstenberg, „was will man da von den Führungskräften erwarten? Ihre Aufgabe ist es nicht, Diagnosen zu stellen, ihre Aufgabe ist es, den Laden am Laufen zu halten.“ Führungskräfte lernen bei Fürstenberg also nicht psychiatrische Symptome zu erkennen. Sie sollen allgemein sensibel werden für Abweichungen und lernen, beim Mitarbeiter offen aus- und anzusprechen, was das Problem ist: „Ich bin mit deiner Arbeit nicht mehr zufrieden. Mein Eindruck ist, dass es dir in letzter Zeit nicht gut geht. Was ist los?“ Fürsten-

berg hält es für kontraproduktiv, wenn der Vorgesetzte weiß, wie zum Beispiel eine Depression im vollen klinischen Störungsbild aussieht: „Wenn einer sagt, ‚du siehst aus, wie einer, der ne Depression hat‘, was soll das?“ Für Diagnosen und Therapien sind die Fachleute da.

„Telefonseelsorge“ mit anonymisiertem Report für den Chef

Die Auftraggeber wissen nicht, wer die Beratungsleistung tatsächlich in Anspruch nimmt, sie bezahlen nur dafür und bekommen einen anonymisierten Report mit den statistischen Rückmeldungen und Empfehlungen der Berater, die einen sehr intimen Einblick in die Probleme des Unternehmens gewonnen haben. Fünf bis zehn Prozent der Belegschaft erscheinen zu den diskreten Face-to-face-Coachings in den Räumen des Fürstenberg Instituts, zwei bis vier Prozent nehmen die telefonische Beratung in Anspruch. Das Unternehmen expandiert. In Hamburg, Berlin und Düsseldorf werden Psychologen, Pädagogen und Sozialarbeiter gesucht.

Das Konzept scheint aufzugehen. Die externe Mitarbeiterbetreuung, EAP, steht mittlerweile bei einigen kommerziellen Anbietern zum betrieblichen Gesundheitsmanagement im Programm. In einigen Fällen wird sie an preisgünstigere freiberufliche Psychologen, Pädagogen und andere Coaches ausgelagert, die dann am Telefon beraten. Die Berater sind in der Regel über den Auftraggeber, die Organisation und die besonderen Bedingungen vor Ort nicht informiert und geben auch keine Rückmeldung weiter. „Diese Art



von Beratung finde ich problematisch“, so der Arbeitswissenschaftler Norbert Breutmann von der Bundesvereinigung der Arbeitgebervereinigungen (BDA) „dann können mögliche Ursachen für die Belastungen nicht abgestellt werden.“ Kleine und mittlere Unternehmen können oder wollen sich solche Programme und Pauschalverträge mit großen Dienstleistern oft nicht leisten. Mitunter fragen sie dann bei Einzel-Coaches nach.

Auch Martin Jessen, der als Personal-Coach in Berlin tätig ist, kennt das Anliegen: „Jetzt machen Sie meinen Mitarbeiter mal wieder fit.“ Und auch er muss dann in vielen Fällen erst mal auf den Hausarzt verweisen. Vordergründig mag es dann vielleicht um ein Thema wie „Zeitmanagement“ gehen, „doch dann kommt jemand der steht kurz vorm Burn-out“. Die Klienten sind gestresst, halten Vereinbarungen nicht ein und sagen Termine ab. Dann sind die Voraussetzungen für ein Coaching nicht gegeben. „Wenn ein Reifen platt ist, dann kann man zwar noch Luft reinpumpen, aber irgendwann geht auch das nicht mehr und man fährt nur noch auf der Felge. Dann funktioniert Coaching nicht mehr, dann müssen andere Maßnahmen ergriffen werden.“

Nordrhein-Westfalen ist Vorreiter

Wann macht es Sinn, einen externen Dienstleister einzuschalten? Und welcher ist der Richtige? Vor allem in den kleinen und mittelgroßen Unternehmen ist die Unsicherheit groß, wenn es um den Umgang mit psychischen Belastungen geht, denn besonders hier fehlt die Infrastruktur, die gezielt auf das Problem reagieren kann.

In Großbetrieben haben Führungskräfte und Mitarbeiter den betrieblichen Sozialdienst und den Betriebsarzt, den sie ansprechen können. „In den kleinen Betrieben, im Handwerk, sind die privaten Beziehungen zu den Mitarbeitern oft noch intakt“, so der Arbeitswissenschaftler Norbert Breutmann von der Bundesvereinigung der Arbeitnehmervereinigungen (BDA). „Der Meister kennt seine Mitarbeiter und ist in der Regel ansprechbar.“ Aber wenn die Sozialstrukturen im Betrieb nicht funktionieren? Eine Infrastruk- →

→ tur für kleine und mittelgroße Unternehmen, die sich dem Thema Umgang mit psychischen Belastungen stellt, ist erst im Aufbau.

Ganz vorbildlich ist das Land Nordrhein-Westfalen. Hier wurden zwei Modellprojekte auf den Weg gebracht, die das Fachwissen von Ärzten, Arbeits- und Gesundheitspsychologen, Spezialisten des Präventionsmanagements sowie Personal- und Organisationsberatern für die Unternehmen zugänglich machen. „Prävinet.de“ vom Münsterlandzentrum für gesundes Arbeiten und „die Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Assistenz Ostwestfalen Lippe“ (aaa-owl.de) stellen auf ihren Websites ein breites Angebot vor, das von

der kostenlosen Online-Beratung zum Thema „Burn-out“ über Gesundheitszirkel, Schulungsprogramm und Beratungs- und Coaching-Angeboten bis zur umfangreichen Wissensdatenbank reicht, die für jeden Internet-Benutzer zugänglich ist. Für Unternehmen in Nordrhein-Westfalen ist auch eine externe Mitarbeiterbetreuung im Angebot.

Beide Projekte werden vom Europäischen Sozialfonds und vom Ministerium für Arbeit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen finanziell unterstützt. Aber worauf müssen denn nun Führungskräfte besonders achten, wenn es um die psychische Gesundheit ihrer Mitarbeiter geht? Es sind drei Punkte:

1 Vorsorge

Die beste Intervention ist die, die dafür sorgt, dass es gar nicht erst zum Krankheits- oder Problemfall kommt. „Führungskräfte sollten eine Kultur der Achtsamkeit üben“, so Werner Fürstenberg, „sie sollten sensibel werden für Abweichungen“ und diese frühzeitig ansprechen. Wenn sich im Gespräch herausstellt, dass es Probleme mit der Arbeitsaufgabe oder den Kollegen gibt, kann gemeinsam nach Lösungen gesucht werden. Doch nicht immer liegt es in der Macht der Führungskraft, die Ursache für eine psychische Belastung auszuschalten oder eine Erkrankung abzuwenden. Dann

Was Unternehmen gegen die Überlastung ihrer Mitarbeiter tun können

Organisationsentwicklung. Auch eine Organisation muss eine gehörige Portion Verantwortung für die Gesundheit ihrer Mitglieder tragen, fordern Thomas Sattelberger, Personalvorstand der Deutschen Telekom AG, und Martin Claßen, Unternehmensberater und Chef von People-Consulting, Freiburg.

In dem viel beachteten Artikel „Vor dem Platzen der Leadership Bubble“ in der Quartalszeitschrift „Organisationsentwicklung“ (Heft 2/2011) stellen sie sechs Ansätze vor, wie Organisationen der Überlastung ihrer Mitarbeiter entgegenwirken können. Die nach unserer Meinung drei wichtigsten Handlungsfelder sind (stark verkürzt):

1 Beachtung von Spielregeln!

Für Thomas Sattelberger und Martin Claßen gilt als Minimum-Standard: Die Achtung von Arbeitszeitgesetzen und von Anforderungen aus dem Arbeitsschutz sollten selbstverständlich sein. Auch sollten Antworten auf E-Mails am Wochenende oder im Urlaub wirklich freiwillig sein. Zudem geht es darum, die Arbeitskultur bis weit in die Nacht tatsächlich zu verpönen. Überdies könnte auf freitagnachmittägliche Aufträge „bitte bis Montagfrüh“ verzichtet werden. Auch müsste statt einer Meeting-Mentalität („man“ trifft sich) wieder die professionelle Workshop-Praxis („wir“ treffen Entscheidungen) die Haltung bestimmen.

2 Faire Zielvereinbarungen!

Ganz wichtig sind für Sattelberger und Claßen realistische Unternehmensziele: Wenn die daraus abgeleitete individuelle Zielsetzung – von gemeinsamer Zielvereinbarung ist kaum mehr die Rede – unausgesprochen auf 120 Prozent des Realistischen angelegt ist und jedes Jahr ein Mehr

erwartet wird, steht die Führungskraft vor einem unüberwindlichen Berg. Das beständige Drehen an der Ergebnisschraube sorgt nicht nur für ein berstendes Gewinde. Sogar die ganze Schraube kann brechen, was die Zukunft des Unternehmens gefährdet. Die Zukunft wird weisen, ob bei Investoren mit ihren Verhaltensmustern eine Besinnung auf bescheidenere, dafür aber relativ sicher zu erreichende Ziele verankert werden kann. Verantwortung der Unternehmensleitung ist nicht durch Management-by-Objectives-Systeme auf Führungskräfte delegierbar.

3 Optimierte Unternehmensprozesse!

Optimierte Arbeitsprozesse sollten selbstverständlich sein. Die Praxis sieht oft anders aus und führt zu Zeitverlusten, Reibungsflächen, Konfliktfeldern. Wenn sich das Unternehmen in seiner Aufbau- und Ablauforganisation effektiv aufstellt, Schnittstellen und Verantwortlichkeiten klärt, effiziente Workflows einführt, moderne Technologie einsetzt und sich um beständige Optimierung der Strukturen, Prozesse, Systeme bemüht, wird „Leadership Effectiveness“ nicht zum Kinderspiel, aber zum bewältigbaren Heimspiel. Wenn es jedoch überall klemmt und die Führungskraft primär mit Beseitigung von organisatorischen Mängeln beschäftigt ist, wird sie kaum Zeit für Gestaltung der Zukunft haben.

www.zoe.ch

ist Hilfe von außen gefragt. Das können praktische Hilfen sein, ein Expertenrat (zum Beispiel die Schuldnerberatung) oder die Unterstützung durch einen Arzt oder Therapeuten. In großen Betrieben sind Betriebsärzte und der betriebliche Sozialdienst ansprechbar.

2 Intervention

Wenn eine Führungskraft unsicher ist, ob und wie sie einen Mitarbeiter auf Veränderungen im Verhalten und in der Leistung ansprechen soll, können Führungskräfte-Trainings, Coachings und Beratungen das nötige Know-how und Sicherheit vermitteln. Wichtig ist, für eine wertschätzende Atmosphäre zu sorgen und offen die Beobachtungen und Probleme anzusprechen. Gemeinsam mit dem Betroffenen sollten dann Lösungen vereinbart werden, die für beide Seiten eine Verbesserung bringen. Führungskräfte sollten vor allem das „Rest-Team“ nicht aus den Augen verlieren. Einzelne Mitarbeiter sollten nicht dauerhaft geschont werden, sonst lehnen sich die Kollegen auf.

3 Wiedereingliederung

Wenn ein Mitarbeiter nach längerer Krankheit wieder an den Arbeitsplatz zurückkehrt, sollte auf jeden Fall ein Rückkehrergespräch geführt werden und gemeinsam vereinbart werden, wie die Wiedereingliederung gestaltet werden soll. In vielen Betrieben wird darauf verzichtet, weil die Führungskräfte unsicher sind, wie sie ihren Mitarbeiter auf die Folgen der Krankheit ansprechen sollen. „Oft wollen die Mitarbeiter zu früh wieder auf 100 Prozent gehen und gefährden den Wiedereinstieg. Sie überfordern sich und fallen dann ganz schnell wieder aus“, weiß Dr. Werner Kissling aus Erfahrung. „Das ist weder im Interesse des Mitarbeiters noch des Betriebs.“ Er empfiehlt Führungskräften dringend, den Mitarbeiter zu bitten, mit dem Therapeuten einen Wiedereingliederungsplan zu erarbeiten.

Wohin geht die Entwicklung? Wahrscheinlich wird uns die „Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz“ noch eine Weile beschäftigen. Denn die Statistiken der Krankenkassen über die „Fehltagewegen

psychischer Erkrankungen“ zeigen eine stetig wachsende Tendenz. Es wird weiter geforscht und getagt werden. Vielleicht wird es weitere regionale Vernetzungen geben, die dem nordrhein-westfälischen Beispiel folgen. Möglicherweise stocken die Krankenkassen ihre Angebote zur Stressreduktion und Entspannung auf. Die kommerziellen Anbieter werden mit neuen Angeboten auf den Markt kommen, denn der Handlungsdruck ist groß und, wie Werner Kissling versichert, „die Unternehmen sind durchaus bereit, Geld auszugeben“. Möglicherweise werden auch freiberufliche Coaches und Trainer den Markt für sich erschließen. Doch wird die Zahl der Menschen, die sich – am Arbeitsplatz und überhaupt – psy-

chisch belastet fühlen, dadurch zurückgehen? Folgt man der Einschätzung von Dr. Joachim Galuska, dem Leiter der psychosomatischen Klinik Bad Kissingen, dann hängt das vor allem davon ab, wie weit es dem Einzelnen gelingen wird, zwei Kompetenzen auszubilden: Zum einen die Selbstführungskompetenz, also die Fähigkeit, sich zu steuern, sich zu entspannen und Entscheidungen zu treffen, und zum anderen unsere Bindungsfähigkeit, also die Fähigkeit, Partnerschaften und Freundschaften einzugehen, auch kollegiale Beziehungen dauerhaft zu pflegen und ein soziales Unterstützungssystem aufzubauen, das uns im Fall einer Krise auffangen kann.

Cornelia Eybisch-Klimpel ●

EAP: Schnelle Hilfe am Telefon

Hintergrund. Zum betrieblichen Gesundheitsmanagement gehört immer öfter auch ein sogenanntes „Employee Assistance Program“ (EAP). Dahinter verbirgt sich eine externe Dienstleistung, die meist per Telefon Mitarbeitern mit seelischen Nöten gezielt weiterhilft.

Je nachdem, welche Servicemodule ein Unternehmen wählt, können die Preise sehr unterschiedlich ausfallen. 24 Stunden an 365 Tagen inklusive Feiertage? Oder nur festgelegte Zeiten an Werktagen? Telefonische Hotlines oder auch Face-to-Face-Beratungen? Ein Preisbeispiel: Das Fürstenberg-Institut verlangt drei bis vier Euro pro Mitarbeiter im Monat (Unternehmensgröße ab 500 Mitarbeitern), wenn die Face-to-Face-Beratung erwünscht ist. „Telefonberatungen kosten die Hälfte“, so Werner Fürstenberg, Geschäftsführer des Instituts.

Knut Krämer, Personaldirektor der Targobank, berichtet, dass es seit der Einführung von EAP vor vier Jahren nur positive Rückmeldungen von den 6.500 Mitarbeitern gegeben habe. Im Schnitt nutzen fünf bis sieben Prozent der Targo-Mitarbeiter pro Monat das Angebot. Die Bank bietet ihren Mitarbeitern und deren Angehörigen im Haushalt ein umfassendes EAP an: Telefonische und persönliche Beratung, 24 Stunden an 365 Tagen. „Wir wollten von Anfang an das Komplettpaket bieten, damit es nie passiert, dass ein Mitarbeiter abgewiesen wird“, so Krämer.

Tipp: Auf der Homepage unserer Schwesterzeitschrift „personalmagazin“ (www.personalmagazin.de) finden Sie in der Rubrik „Downloads“ eine kostenlose Übersicht über Dienstleister im betrieblichen Gesundheitswesen.

Als Newcomer ins Herz einer Zielgruppe treffen

FALLBEISPIEL TRAINER-POSITIONIERUNG. In der Regel versuchen Trainer bei ihren Marketingaktivitäten ein möglichst breites Netz aufzuspannen, in der Hoffnung, dass darin wenigstens einige Kunden hängen bleiben. Das Gegenteil ist meist der Fall: Aufgrund der vagen Aussagen fühlt sich niemand angesprochen. Eine neu gegründete Sprachschule zeigt, dass es mit einer klaren Spezialisierung besser geht.

„Wenn ich das alles lesen würde, hätte ich für meine Arbeit keine Zeit.“ Dieses ablehnende Gefühl haben Entscheider – unabhängig davon, ob es sich bei ihnen um Geschäftsführer, Vorstände, Personal- oder Vertriebsleiter handelt – beim Sichten der ihnen von Dienstleistern zugesandten Unterlagen oft. So zum Beispiel, wenn sie registrieren, dass ein und derselbe Trainer neben Verkaufsseminaren auch Stress- und Projektmanagementtrainings in seinem Programm führt. Und selbstverständlich dürfen auch die allseits beliebten Themen Führung, Moderation und Präsentation nicht fehlen. Gerade bei Einzelkämpfern fragen sich die Entscheider dann sogleich: Wo hat der Trainer/Berater die Kompetenz für all diese Themen erworben? Ähnlich verhält es sich bei vielen große-

ren Trainings- und Beratungsanbietern. Auch ihre Angebotspalette ist oft so breit, dass keine Kernkompetenz erkennbar ist. Diese zu erkennen, ist den Firmeninternen, wenn sie externe Trainings- oder Beratungspartner suchen, jedoch wichtig. Denn kein Anbieter kann in allen Bereichen gleich fit sein.

Kernkompetenz meist schwer erkennbar

Beim Versuch, die Kernkompetenz eines Anbieters über dessen Themenspektrum zu ermitteln, kommen die Internen oft nicht weit. Ähnlich ergeht es ihnen, wenn sie versuchen, über die Zielgruppendefinition eines Anbieters, dessen Stärken oder gar Alleinstellungsmerkmal zu erkunden. Auch dieser Versuch scheitert meist! Denn zumindest jede zweite Zielgruppendefinition ist geprägt von Formulierungen wie „Fach- und Führungskräfte aus Industrie, Handel und Verwaltung“. Kürzer könnte man schreiben: Jeder, der bereit ist, uns zu bezahlen.

Trotzdem stehen solche Wischiwaschi-Formulierungen in den Werbeunterlagen fast aller Bildungs- und Beratungsanbieter. Warum? In der Regel versuchen sie, bei ihren Marketingaktivitäten ein möglichst breites Netz aufzuspannen, in der Hoffnung, dass darin einige Kunden hängen bleiben. Das Gegenteil ist meist der Fall: Aufgrund der vagen Aussagen fühlt sich niemand angesprochen.

Fakt ist: Die meisten Bildungs- und Beratungsanbieter nehmen sich nicht ausreichend Zeit, um ihre Zielgruppen und ihren Markt zu definieren – vielleicht

auch, weil ihre Stärken oft eher im kommunikativen als analytischen Bereich liegen. Deutlich tritt diese Schwäche zu meist zutage, wenn sie den Schritt in die Selbstständigkeit oder gar zum Aufbau eines Beratungsunternehmens mit angestellten Mitarbeitern wagen. Denn dann müssen sie plötzlich (auch) eine Managementfunktion ausüben. Und plötzlich ist von ihnen primär ein systematisches, zielgerichtetes Denken und Handeln gefragt – zum Beispiel, wenn es um das Erschließen bestimmter Marktsegmente oder Kundengruppen geht. Dann müssen die Berater plötzlich Tätigkeiten ausüben wie

- Marktprozesse und -strukturen sowie Entscheidungsstrukturen bei Kunden analysieren,
- Entscheidungen für und damit zugleich gegen bestimmte Marktsegmente/Kundengruppen treffen (und daran festhalten)
- Strukturen aufbauen, die einen systematischen Auf- und Ausbau von Kundenbeziehungen ermöglichen,
- (Kommunikations-)Prozesse installieren, die potenzielle Kunden vom Erstkontakt allmählich zur Kaufentscheidung führen
- kontrollieren, ob die genutzten Marktbearbeitungsinstrumente greifen.

Diese „rationalen“ Tätigkeiten bereiten Trainern und Beratern, die den Schritt in die Selbstständigkeit wagen, meist große Probleme. Denn sie setzen andere Fähigkeiten als eine reine Trainer- und Berater-tätigkeit voraus. Plötzlich genügt es nicht mehr, im fachlichen und sozial-kommuni-



AUTOR

Bernhard Kuntz ist Geschäftsführer der PROfilBerater GmbH, Darmstadt, die Bildungs- und Beratungsanbieter beim Schärfen ihres Profils und beim Vermarkten ihrer Leistungen unterstützt. Er ist u.a. Autor der Bildungs- und Beratungsmarketing-Fachbücher „Die Katze im Sack verkaufen“, „Fette Beute für Trainer und Berater“ sowie „Warum kennt den jeder?“.

Nähere Infos:
<http://www.die-profilberater.de>



kativen Bereich fit zu sein; vielmehr hängt ihr Erfolg nun weitgehend davon ab, ob es ihnen gelingt, ihre Stärken (beziehungsweise die ihres Unternehmens) glaubhaft nach außen darzustellen, daraus einen sichtbaren Kundennutzen abzuleiten und ein Interesse an ihrer Dienstleistung in Kaufentscheidungen umzuwandeln.

Auch Berater brauchen gelegentlich Berater

An diesem Punkt scheitern viele Berater. Deshalb sollten auch Bildungs- und Beratungsanbieter ihr Angebot und die Art, wie sie versuchen, dieses zu vermarkten, ab und an von Marketingexperten, die ihren Markt kennen, kritisch durchleuchten lassen.

Wie zielführend eine solche Beratung zuweilen ist, sei am Beispiel zweier junger Frauen beschrieben, die vor fünf Jahren ein eigenes Sprachinstitut gründeten, nachdem sie zuvor jahrelang als freie Trainerinnen für andere Institute gearbeitet hatten. Doch irgendwann fragten sie sich: „Wollen wir Honorarkräfte oder Unternehmerinnen sein?“ Ihre Antwort lautete: „Wir wollen selbstständige Unternehmerinnen mit eigenen Kunden sein.“ Also gründeten Heike Riegel und Freya Schadel ein eigenes Institut; ein Institut, das sich darauf spezialisiert hat, „ausländischen Fach- und Führungskräften, die in Deutschland arbeiten, die deutsche Sprache zu vermitteln“.

Erste Kunden fanden die Jungunternehmerinnen aufgrund ihrer Kontakte aus den vorangegangenen Tätigkeiten schnell. Probleme bereitete ihnen aber die Neu-

kundenakquise; die Akquise von Kunden also, die noch keine Trainingserfahrung mit ihnen gesammelt hatten. Hier sahen sie sich einer übermächtigen Konkurrenz in Form der großen Sprachschulen gegenüber. Deshalb analysierten Heike Riegel und Freya Schadel nach einiger Zeit mit einem Berater ihr Unternehmen sowie dessen Markt und Umfeld. Dabei stellten die Institutsinhaberinnen zunächst fest: Wir wollen kein möglichst großes Unternehmen aufbauen; wir möchten auch künftig nur regional tätig sein. Wir möchten aber eine Unternehmensgröße erreichen, die uns einerseits ermöglicht, uns zeitweilig für Planungsprozesse zurückzuziehen, bei der wir andererseits aber auch weiterhin als Trainerinnen arbeiten können. Eine reine Managementfunktion reizt uns nicht.

Aus Merkmalen Stärken ableiten

Nachdem die Inhaberinnen so ihr persönliches Ziel definiert hatten, stellten sie bei der weiteren Analyse fest: Die meisten großen Sprachschulen beschäftigen nur Honorarkräfte als Trainer. Diesen zahlen sie relativ niedrige Stunden-/Tagessätze. Deshalb ist die Mitarbeiterfluktuation hoch, weshalb die Kunden oft über eine geringe Kontinuität in der „Lehrer-Lerner-Beziehung“ und über Qualitätsschwankungen klagen. Außerdem stellten sie fest: Die meisten Mitbewerber arbeiten fast ausschließlich mit standardisierten Trainingskonzepten, weshalb viele Kunden eine ungenügende Orientierung an ihrem Bedarf beklagen. Daraus leiteten

die Institutsinhaberinnen zwei Stärken für ihr Unternehmen ab:

- Wir arbeiten nur mit fest angestelltem, studiertem Personal mit mindestens fünf Jahren Berufserfahrung. Dadurch garantieren wir unseren Kunden Kontinuität in der „Lehrer-Lerner-Beziehung“ und eine gleichbleibende Qualität auf hohem Niveau;
- wir arbeiten ohne standardisierte Trainingskonzepte und -unterlagen. Wir entwickeln sie stets entsprechend dem Bedarf des Kunden.

In einem weiteren Schritt analysierten Heike Riegel und Freya Schadel ihre Kundenstruktur. Sie stellten fest: Mehr als 90 Prozent unserer Kunden kommen aus dem Dienstleistungssektor (unter anderem Versicherungen, Banken, Werbeagenturen). Zudem nehmen sie in ihren Unternehmen eine Funktion wahr, bei der die „Kommunikation ein wesentliches Element der Leistungserbringung“ ist (zum Beispiel Verkäufer, Kundenbetreuer). Daraufhin beschlossen sie, sich künftig als „Spezialist für beratungsintensive Branchen und Berufe“ zu begreifen und ihr Institut so nach außen zu präsentieren. Über die Analyse ihres Unternehmens und dessen Umfeld entwickelten die Institutsinhaberinnen so ein Unternehmensprofil, das sich von dem anderer Sprachschulen unterscheidet; ein Profil, das ihr, so Heike Riegel, „Sicherheit im Verkauf und im Umgang mit potenziellen Kunden gibt“. Denn sie weiß zum einen, auf welche Zielgruppen sie ihr Marketing konzentrieren muss, zum anderen kann sie im Gespräch mit Neukunden klar die →

Zielgruppen über Problemlagen definieren!

Positionierung. Dienstleister wie Trainer, Berater und Coaches gibt es wie Sand am Meer. Deshalb müssen Sie sich erkennbar vom Gros Ihrer Mitbewerber abheben, damit Sie von Ihren Zielkunden wahrgenommen werden. Hier einige Positionierungstipps:

- 1** Sie müssen sich von der Masse abheben, um wahrgenommen zu werden.
- 2** Lieber die Nummer 1 in der Nische als ein profillosen Bauchladenanbieter.
- 3** Spezialisieren Sie sich auf eine scharf umrissene Zielgruppe. Sonst sind all Ihre Marketingmaßnahmen beliebig.
- 4** Definieren Sie Ihre Zielgruppe nicht über die Branche und die Funktion im Unternehmen. Das machen 95 Prozent Ihrer Mitbewerber. Definieren Sie Ihre Zielgruppe über gemeinsame Struktur- und Kulturmerkmale oder Problemlagen. Spezialisieren Sie sich zum Beispiel auf (Dienstleistungs-)Unternehmen mit „sehr hohem Personalkostenanteil“ (wie Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und Ingenieurbüros). Oder auf Unternehmen mit einer sehr großen Außendienstmannschaft. Oder auf Unternehmen mit einer Filialstruktur. Denn aus diesen „Strukturmerkmalen“ ergeben sich ganz spezifische Problemstellungen, die spezielle Problemlösungen erfordern.
- 5** Zu einer Zielgruppe „Ja“ sagen, heißt auch, zu anderen „Nein“ sagen. Drücken Sie sich nicht vor dieser Entscheidung.
- 6** Spezialisieren Sie sich nicht auf eine Trainings-, Beratungs- oder Arbeitsmethode, denn: Methoden sind Moden. Deshalb können Sie auf diese kein langfristig tragfähiges Geschäft aufbauen.
- 7** Machen Sie einen Bogen um die Branchen, die bei Trainern beliebt sind wie Finanzdienstleister oder Autohersteller oder die zur Zeit bei viel zu vielen Mitbewerbern „en vogue“ sind (zum Beispiel „Erneuerbare Energien“).
- 8** Richten Sie ein besonderes Augenmerk auf Unternehmen, die in gesättigten oder gar rezessiven Märkten agieren. Dort ist der Veränderungsdruck am größten.
- 9** Dringen Sie mit einer kleinen Produktpalette in Ihren Markt ein.
- 10** Checken Sie bei Ihren Werbeunterlagen, ob sie Floskeln wie „Human Resource wird immer wichtiger“ oder „wir arbeiten systemisch“ enthalten. Wenn ja, dann haben Sie vermutlich Ihre Zielgruppe noch nicht ausreichend scharf definiert.
- 11** Agieren Sie bei Ihrer Produktentwicklung gegen den Trend. Denn oft entstehen dadurch, dass die meisten Anbieter in Richtung Trend rennen, lukrative Marktnischen. Oder fragen Sie sich: Welche „Folgeprobleme“ ergeben sich vermutlich aus den aktuellen Trends? Denn für alle Trends sowie „Modethemen“ gilt: Irgendwann erfolgt der „Gegenschlag“.
- 12** Bearbeiten Sie Ihr Themenfeld und Ihre Zielgruppe ausdauernd. Empfehlungen kommen dann immer „automatischer“.

Bernhard Kuntz ●

→ Stärken ihres Unternehmens und den damit verbundenen Kundennutzen darstellen. Hierüber kann sie sogar höhere Preise rechtfertigen. Heike Riegel weiß aufgrund der Analyse aber auch, welche Interessenten sie besser an andere Sprachinstitute verweist.

Kennzeichnend für das Konzept der beiden Institutsinhaberinnen ist, dass sie das Profil ihres Unternehmens mehrdimensional bestimmen. Entsprechendes gilt für die Zielgruppe. Auch sie wird über mehrere Dimensionen (unter anderem Region, Branche/Beruf, Problem, Nutzen/Ziel) definiert. Das Institut beschreitet somit den umgekehrten Weg, den die meisten Trainings- und Beratungsanbieter gehen. Es verengt seinen Markt gezielt auf eine relativ geringe Zahl von Nachfra-

gern, die sich durch mehrere gemeinsame Merkmale auszeichnen. Es ist also eher bestrebt, ein Teilsegment des Markts zu durchdringen, als den gesamten Markt zu bedienen. Eine entsprechende Strategie sollten alle kleinen Bildungs- und Beratungsanbieter verfolgen – speziell Newcomer. Sie müssen alles tun, um ihren Markt überschaubar zu machen, damit sie ihre Kunden möglichst genau beobachten können, denn nur dann können sie ihnen einen größeren Nutzen als ihre etablierte Konkurrenz bieten. Haben sie dann den Markteintritt geschafft, können sie ihren Markt immer noch auf verwandte Zielgruppen ausdehnen.

Eine solche Nischenstrategie hat nicht nur den Vorteil, dass der Markt transparent wird. Aus der Überschaubarkeit des

Markts und der begrenzten Zahl potenzieller Kunden ergeben sich weitere Vorteile. Der Anbieter kann

- relativ einfach einen intensiven Kontakt zu seinen potenziellen Kunden herstellen,
- schnell ein positives Image aufbauen,
- über sein Spezialwissen höhere Preise rechtfertigen,
- über seine intime Marktkenntnis und eine darauf aufbauende Produktentwicklung Marktbarrieren für eventuelle Mitbewerber aufbauen und seinen Marktvorsprung ausbauen.

Hinzu kommt ein weiterer Vorteil: Er kann seine Marketing- und Werbekosten, weil geringe Streuverluste entstehen, minimieren.

Bernhard Kuntz ●



Besuchen Sie uns auf
der „PERSONAL & WEITER-
BILDUNG“
Halle 9, Stand A50

Mit Haufe online training plus erleben Sie effiziente Weiterbildung direkt am Arbeitsplatz. Versprochen.

Ihre Vorteile auf einen Blick:

- > Minimaler zeitlicher und organisatorischer Aufwand
- > Antworten zu aktuellen Praxisthemen
- > Videoaufzeichnung vergangener Seminare
- > Vor- und Nachbereitungs-Services und Teilnahmezertifikat
- > Individueller Kontakt zum Referenten
- > Pro Seminar nur € 89,-

Anmeldung & weitere Seminare:
www.haufe.de/online-training

HAUFE.

Hirnforschung zeigt Ansätze für effektives Lernen

DIDAKTIK. Lernen ist vor allen Dingen eine Frage von Emotionen. Gerade an den Gefühlen sollten Seminarleiter und Trainer bei der Planung und Durchführung ihrer Seminare noch professioneller ansetzen. Oft tun sie jedoch eher das Gegenteil, bedauert Marc Ansmann, Leiter der XBo Academy in Frankfurt am Main, in diesem Fachartikel.

Früher dachte man, ein Referent müsse nur dazu übergehen, gute visuelle oder auditive Impulse zu versenden und die Sache wäre geritzt: Der Lernende nimmt diese Impulse über Augen und Ohren auf und gehört zu den Wissenden. Nebenbei gleicht er das übermittelte Wissen mit bereits abgespeichertem Vorwissen ab – und alles ist paletti.

Auf dieser Basis ist bis heute der überwiegende Anteil der Inputs in Trainings und Seminaren aufgesetzt. Aber egal wie weitverbreitet solche Haltungen auch sein mögen, in der Praxis bringen sie so gut wie nichts – aus drei Gründen:

1. Wissen kann nicht übertragen werden, sondern muss in jedem Gehirn neu geschaffen und verankert werden.

2. Der Erfolg, ob Wissen neu geschaffen wird, hängt sehr stark von den Rahmenbedingungen ab, unter denen das Lernen stattfindet.

3. Lernprozesse werden von Faktoren gesteuert, die größtenteils unbewusst ablaufen und somit nicht oder nur schwer beeinflussbar sind.

Wer gutes Präsentieren und Lernen fördern will, sollte zunächst beim Sitz allen Wissens, dem Gehirn, beginnen. Hier geht es darum, erlebte Erfahrungen positiv zu verankern, damit sie abgespeichert werden. Diese – wie auch die negativen Einschätzungen – geschehen im limbischen System. Hier sitzt das Filtersystem für das Lernverhalten. Denn dort entscheidet der

Lerner letztlich Fragen wie: Lohnt es sich für mich hinzuhören? Was spricht dafür, etwas zu lernen? Welchen Sinn hat es für mich, etwas zu üben? Der Schlüssel dazu liegt dabei vor allem in der persönlichen Motivation des Lernenden. Und wer diese in Gang setzen will, muss einfache Tugenden des Zusammenlebens von Menschen wie „Beachtung und Zuwendung“ in den Mittelpunkt rücken. Lernen ist somit keine passive Wissensaufnahme, sondern entsteht im Netzwerk sozusagen im Kreuzfeuer der Neuronen. Speziell Angst oder Freude hinterlassen bleibende Eindrücke, die als langfristige Veränderungen in der neuronalen Netzwerkstruktur gespeichert werden. Das bedeutet aber auch, dass Emotionen Zugänge zum

Lebendige Seminargestaltung:

Oft bestätigt die Hirnforschung nur die didaktischen Erfahrungen guter Trainer – manchmal bringt sie aber auch den entscheidenden Impuls, Lernen mit Emotionen zu verknüpfen.



Foto: Pichler



www.zukunft-personal.de

Zeitgleich mit



2. Europäischer Fachkongress für E-Learning,
Wissensmanagement und Personalentwicklung

Mit freundlicher Unterstützung von



Medienpartner



Verstehen und Merken von Situationen sicherstellen und so sinnvolle Verstehensprozesse organisieren. So betrachtet, lassen sich Emotionen gezielt einsetzen, um Lernprozesse zu unterstützen. Zum Beispiel durch Lob und Anerkennung, aber eben auch durch Glücks- und Erfolgserlebnisse. Diese Art von Emotionen und Effekte gilt es herzustellen. Analog muss es andersherum das Ziel sein, negative Eindrücke etwa durch Entmutigung oder Angst zu vermeiden.

Nachahmung erwünscht

Lernen ist zu einem gewissen Grad auch eine Form der Nachahmung, und dies nicht nur in handwerklichen und sportlichen Lernprozessen. Eben das rechtfertigt die Rolle und das angestrebte Selbstverständnis des Trainers als Lernbegleiter. Jedoch lässt sich das Nachahmen auch als neurowissenschaftlicher Vorgang im Gehirn betrachten. Maßgeblich dafür sind die sogenannten Spiegelneuronen: Beobachtet eine Person das Verhalten einer anderen Person, so sorgen die Spiegelneuronen nachweislich dafür, dass beim Beobachter die gleichen Zellen im Gehirn wie beim Beobachteten angesprochen werden. Trauert also eine Person und eine andere sieht das, so sprechen die Spiegelneuronen die gleichen Regionen im Gehirn an.

Mitfühlen bekommt so eine neue Relevanz für den Lernprozess. Die Spiegelneuronen informieren über den gefühlsmäßigen Zustand eines Menschen und können „anstecken“, den Lernenden also mit einer Stimmung infizieren. Das ist in etwa so, wie wenn man auf eine Party kommt, bei der gute Laune herrscht. Man lässt sich fast zwangsläufig anstecken. Ebenso fängt man fast unweigerlich zu gähnen an, wenn man in einer langweiligen Vortragsveranstaltung angegähnt wird. In der Medizin macht man sich dies bereits zunutze: So therapiert man Schlaganfall-Patienten mit halbseitiger Lähmung zum Beispiel, indem man sie vor einen Spiegel setzt. Sie sollen dann den gesunden Arm bewegen, um bei sich selbst den Eindruck zu erzeugen, dass sie den kranken bewegen. Denn dieser Eindruck kann den Heilungsprozess nachhaltig begünstigen.

Das Gehirn kann man nicht überfordern

Bislang ging man vielfach davon aus, dass Lernen unter Druck förderlich für die persönliche Konditionierung des Lernenden ist. Das allerdings lässt sich kaum mehr halten. Im Gegenteil, man kann sogar so weit gehen und behaupten, dass Sanktionen und Strafen das Lernen häufig behindern. Positive Impulse wie Lob oder Anerkennung unterstützen hingegen das Lernen. Daher ist Wert darauf zu legen, dass man mit- und voneinander oder von Vorbildern in einem durch Respekt und Freude geprägten Umfeld lernt. Schon bei der Gestaltung von Seminaren lässt sich dieser Ansatz in einem weit größeren Maße nutzen, als viele Trainer glauben mögen. Sehen und Gesehen werden – das kann auch für den Trainer das Leitbild sein, nach dem er seine Weiterbildungsplanung ausrichtet. Denn sein Verhalten und seine Körpersprache spielen im Lernprozess eine ganz entscheidende Rolle. Um die Gehirne seiner Lerner braucht er sich dabei so gut wie keine Sorgen zu machen, denn die sind letztlich immer auf der Suche nach spannenden Erfahrungen und neuen Erkenntnissen. Schon bei Kindern kann man den angeborenen Lerntrieb beobachten und auch, wie jedes für den Beobachter noch so kleine Erfolgserlebnis mit einem Glücks- →

AUTOR



Marc Ansmann

Leiter der XBo Academy in Frankfurt am Main, legt Wert auf aktuelle

Lehrmethoden, Effizienz und Effektivität als Voraussetzung für Lernerfolg. XBo bietet Train-the-Trainer-Seminare mit den Schwerpunkten „kurzweilige Seminare planen und durchführen“, „Seminarspiele im Einsatz“, „Umgang mit Lernlandkarten“. Mitgliedschaft: Akademie für neurowissenschaftliches Bildungsmanagement (AFNB). XBo GmbH
Sontraer Str. 2, 60386 Frankfurt/M.
Tel. 069 408098110, www.xbo.de

Die besten Excel-Tools für Ihr Unternehmen!



„Mal schnell ein Angebot kalkulieren oder eine ABC-Analyse erstellen. Sparen Sie sich endlose Tüfteleien und Frust! Alle Lösungen sind von Excel- und Wirtschaftsexperten speziell für die Praxis erstellt, inklusive einer praktischen Übersicht der wichtigsten betrieblichen Excel-Funktionen.“

✓ Lösungsbuch

Mehr als 380 Seiten Schritt-für-Schritt-Anleitungen, ergänzt um hochwertige betriebliche Fachinformationen zum vertiefenden Nachlesen. Excel-Lösungen, die Sie sofort einsetzen können.

✓ Online-Datenbank

„Exklusiv-Zugriff auf die Online-Datenbank mit mehr als 550 Excel-Tools – einfach übernehmen und individuell anpassen. Ohne Formelfehler!

✓ Attraktive Services

- Mit dem E-Newsletter erhalten Sie die besten Tipps und Tricks für Excel.
- Für die kniffligen Fragen steht Ihnen der Experten-Rat zur Verfügung.
- Mit Online-Seminaren erweitern Sie Ihr Wissen, wie z.B. zum Thema „Datenschutz“ oder „Präsentieren mit Excel“.

Bestens geeignet für alle, ...
... die Excel professionell und effizient nutzen möchten.

Ja, ich möchte mit »redmark excel im unternehmen« immer up to date sein.
Bitte schicken Sie mir zum kostenlosen 4-Wochen-Test:

redmark excel im unternehmen, nur € 78,00**
Buch mit CD-ROM, Updates nach Bedarf zu je € 39,80
Anz.

A01598

Meine Adressdaten Herr Frau

*0,14 €/Min. aus dem dt. Festnetz, max. 0,42 €/Min. mobil. Ein Service von dtms.
**Alle Preise inkl. MwSt., zzgl. € 3,00 Versandpauschale

Name Ansprechpartner		Vorname Ansprechpartner	
Straße/Hausnummer		E-Mail (für Ihre Auftragsbestätigung)	
PLZ	Ort		
Telefon	Datum	Unterschrift	

 redmark Kundencenter
Postfach 100121, 79120 Freiburg

 0180 5555-690*

 0180 5050-441*

 bestellung@redmark.de

 www.redmark.de/excel

Vertrauensgarantie: Sie können »redmark excel im unternehmen« 4 Wochen lang uneingeschränkt nutzen. Nur wenn Sie davon überzeugt sind, bezahlen Sie die Rechnung von nur € 78,00 inkl. MwSt. zzgl. € 3,00 Versandkostenpauschale. Sie können das Produkt innerhalb der Testphase von 4 Wochen abbestellen, wenn Sie es nicht weiter beziehen möchten. Bei Nichtgefallen schicken Sie »redmark excel im unternehmen« innerhalb von 4 Wochen an die Haufe Service Center GmbH-Logistik, Bebelstr. 10, 79091 Freiburg zurück und die Angelegenheit ist für Sie erledigt.

Hinweis zum Datenschutz: Wir informieren Kunden und Interessenten gezielt über wichtige Ereignisse und Neuigkeiten der Haufe-Mediengruppe. Die Speicherung/Verwendung Ihrer Adressdaten erfolgt unter strikter Beachtung der Datenschutzbestimmungen durch die Haufe-Mediengruppe ausschließlich zu diesem Zweck. Falls Sie diesen Service nicht mehr nutzen wollen, genügt eine schriftliche Nachricht unter Beifügung des Werbemittels mit Ihrer Anschrift an redmark Kundencenter, Postfach 100121, 79120 Freiburg.

Vielen Dank für Ihre Bestellung!

Jetzt 4 Wochen kostenlos testen!
www.redmark.de/excel

redmark 

WN 02554389

→ rausch beantwortet, ja belohnt wird. Der Mensch ist von Natur aus lernsüchtig, er mutiert bisweilen jedoch vom Forscher zum Verwalter, der sich in seiner späteren Entwicklung darauf beschränkt, sein angesammeltes Wissen zu verwalten. Das Gehirn beim Lernen zu überfordern, ist kaum möglich. Und das, was man immer wieder als Symptome der Überforderung wahrzunehmen glaubt, ist meist eher das Gegenteil, nämlich das Ergebnis von Unterforderung oder Frustration aufgrund von nicht gehirnfreundlichen Lernmethoden oder Rahmenbedingungen: Langes Stillsitzen, Druck, Eintönigkeit oder Entmutigung rufen solche Verhaltensmuster immer wieder hervor.

Zwölf Prinzipien für bessere Seminare

Jeder Trainer wird und muss sich die Frage stellen, wie er seinen Stoff am besten organisiert. Renate Nummela Caine und Geoffrey Caine haben dafür zwölf Prinzipien entwickelt, die sich als Grundlage heranziehen lassen.

1. Prinzip: Lernen ist ein physiologischer Vorgang. Das bedeutet, dass man effektiver lernt, wenn man seine eigenen Erfahrungen macht und dabei möglichst alle Sinne angesprochen werden.

2. Prinzip: Das Gehirn ist ein soziales Organ. Und als solches ist es empfänglicher für Lernprozesse, die soziale Interaktionen mit einbeziehen, denn Menschen wollen anerkannt, verstanden und beachtet werden.

3. Prinzip: Die Suche nach Sinn ist angeboren. Das heißt, dass das Lernen dann erfolgreich verläuft, wenn die Lernenden ihre Interessen und für sich oder für die Gruppe Ideen integrieren können.

4. Prinzip: Die Sinnsuche geschieht durch die Bildung von neuronalen Mustern. Auf den Punkt gebracht heißt das, dass Lernen dann effektiver ist, wenn sich neue Muster mit dem vorhandenen Vorwissen verbinden lassen. Die Entscheidung darüber, ob ein Muster sinnvoll oder sinnlos ist, fällt dabei im Gehirn.

5. Prinzip: Emotionen sind wichtig für die Musterbildung. Daraus folgt, dass der Lernende besser lernt, wenn er positive Emotionen mit dem Lernprozess koppeln kann.

6. Prinzip: Das Gehirn verarbeitet Informationen in ihren Einzelteilen und im Ganzen gleichzeitig. Deshalb muss man den Lernenden ein Verständnis für das Ganze vermitteln, welches es ihnen ermöglicht, Details sinnvoll miteinander zu verbinden.

7. Prinzip: Lernen erfolgt sowohl durch gerichtete Aufmerksamkeit als auch durch periphere Wahrnehmung. Trainer müssen also Wert darauf legen, die Aufmerksamkeit ihrer Lernenden zu vertiefen. Zugleich müssen sie Lernumgebungen schaffen, die den Lernprozess unterstützen und in denen die Aufmerksamkeit nicht unnötig abgelenkt wird.

8. Prinzip: Man lernt sowohl bewusst als auch unbewusst. Für die Lernenden ist es deshalb nützlich, ihre Stärken und Schwächen zu kennen. Darüber hinaus sollten sie Zeit bekommen, Eigenverantwortung für ihr Lernen zu übernehmen.

9. Prinzip: Beim Lernen von Erfahrungen werden vielfältige Systeme aktiviert. Für das Lernen ist es förderlich, wenn man durch das Verknüpfen von Erfahrungen vielfältige Erinnerungswege zulässt.

10. Prinzip: Lernen ist entwicklungsabhängig. Deshalb ist es ratsam, die individuellen Unterschiede der Lernenden in Entwicklung, Reife, Kenntnissen und Fertigkeiten zu berücksichtigen.

11. Prinzip: Komplexes Lernen wird durch Herausforderungen gefördert, durch Angst und Bedrohung jedoch verhindert. Lernen ist demnach dann erfolgreich, wenn es in einer unterstützenden, motivierenden, gleichzeitig aber auch herausfordernden Umgebung passiert.

12. Prinzip: Jedes Gehirn ist einzigartig. Und genau diese Einzigartigkeit sollte nach Möglichkeit auch beim Lernen angesprochen werden, sei es mit Blick auf die individuellen Talente, Fähigkeiten oder Fertigkeiten.

Viel zu oft ist Lernen von vornherein negativ besetzt. Und Vokabeln wie Pauken und Disziplin, die im Zusammenhang mit Lernen immer wieder fallen, rücken das Anliegen fast schon in den Dunstkreis von Folter. Dabei soll, kann und muss Lernen richtig Spaß machen. Und genau das müssen Trainer und Präsentierende durch ihr Wirken bekräftigen.

Marc Ansmann ●



IHK-Akademie
München - Westerham

kompetenz für ihren erfolg



"To burn or to burn out"

Westerhamer Gesundheitstage 2011

Gesundheitsmanagement – Burnout – Resilienz – Work-Life-Balance ...

12. und 13. Dezember 2011

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



IHK-Akademie
München - Westerham
IHK für München und Oberbayern

www.akademie.ihk-muenchen.de



Ihre Hilfe wirkt und wirkt und wirkt...

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

Eine Forderung im Dachstuhl der SOS-Kinderdorf-Stiftung hat politische, nationale und weltweite Bedeutung. Jedes Bittgespräch am 1. Juli für alle bis dahin erwirtschafteten Beiträge ausschließlich für die Zukunft nachfolgender Generationen entscheidet.

Kontaktieren Sie uns für mehr Informationen:
 SOS-Kinderdorf-Stiftung · Petra Trüg
 Renatsstraße 77 · 80630 München
 Tel. 089-126 00 100
stiftung@sos-kinderdorf.de

Bankverbindung:
 DAS-Bank · Filiale München
 Konto Nr. 307 065 4003 - BLZ 701 208 00
 Verwendungszweck: „Zustiftung“
 und Ihre Adresse

So bilden sich unsere WM-Fußballerinnen weiter

FERNLERNEN. Sechs Frauen aus dem aktuellen Kader der deutschen Fußball-Nationalmannschaft denken schon jetzt daran, dass sie nach ihrer aktiven Zeit erfolgreich in einem Beruf arbeiten wollen. Mit einem Fernstudium bereiten sie sich auf die Zeit „danach“ vor. Ihre Wahl fiel auf ein Studieninstitut, das sich gezielt auf Sportler spezialisiert hat. Die Fußball-WM der Frauen beginnt am 26. Juni.

Die Fußball-Nationalspielerinnen Inka Grings, Nadine Angerer, Ariane Hingst, Anja Mittag, Melanie Behringer und Martina Müller sind sich einig: Es ist wichtig, sich schon während der Karriere weiterzubilden und sich auf die Zeit nach dem Fußball vorzubereiten. So ist sich zum Beispiel Welt- und Europameisterin Anja Mittag bewusst, dass die sportliche Karriere durch Verletzungen oder andere Rückschläge schneller vorbei sein kann als gewünscht. „Deswegen finde ich es sehr wichtig, dass man sich frühzeitig mit der beruflichen Karriere auseinandersetzt“, so die 25-Jährige. „Außerdem ist es gut, wenn neben dem Sport auch mal der Kopf beansprucht wird und man eine nette Ablenkung hat.“ Anja Mittag hat das Fernstudium „Sportmanagement“ absolviert.

Inka Grings, Deutsche Meisterin und zweifache Europameisterin, belegt aktuell die Weiterbildung „Sport- und Fitnessstraining“, die ihr gut gefällt: „Bisher muss ich sagen, ist es super. Es ist alles sehr unkompliziert und die Ansprechpartner sind da, wenn man sie braucht. Durch meine jahrelange Erfahrung im Leistungssport sind mir einige Sachen schon bekannt, aber es ist alles sehr interessant und natürlich lerne ich vieles neu dazu.“ Nach ihrer Karriere könne sie es sich sehr gut vorstellen im Bereich Personaltraining zu arbeiten, sagt sie in einem Interview am Ende dieses Artikels. „Vielleicht in Zusammenarbeit mit einem Fitness-Studio“, erläutert die 32-jährige Stürmerin.

Auch Weltmeisterin Melanie Behringer sagt, dass im Frauenfußball noch nicht das Geld verdient wird, um für später

ausgesorgt zu haben. Für sie als Leistungssportlerin war es wichtig, dass sie ihre Weiterbildung zum „Sportfachwirt (IHK)“ per Fernstudium absolvieren konnte: „Meine Weiterbildung hat mir sehr gut gefallen. Ich konnte die Lernphasen so einplanen, dass sie nicht mit meinen Trainingszeiten kollidierten“, berichtet die 25-Jährige. „Die Studienhefte sind übersichtlich und vom Inhalt gut zu verstehen.“

Einige Gemeinsamkeiten gibt es bei Nadine Angerer und Ariane Hingst. Beide spielen beim 1. FFC Frankfurt und blicken auf zahlreiche gemeinsame Einsätze und Erfolge mit der deutschen Frauen-Nationalmannschaft zurück. So wurden sie 2003 und 2007 zusammen Weltmeister, holten gemeinsam die Europameistertitel 1997, 2001, 2005 und 2009 und gewannen die Olympische Bronzemedaille 2000, 2004 und 2008. Und auch außerhalb des Fußballfelds gibt es Parallelen: Sowohl Angerer als auch Hingst haben eine Ausbildung zur Physiotherapeutin absolviert. Darauf aufbauend haben sie sich dann für die Weiterbildung „PersonalTraining“ entschieden.

„Die Weiterbildung ist eine gute Ergänzung zu meinem Beruf als Physiotherapeutin“, sagt Ariane Hingst. „Ich erhoffe mir davon eine Horizonterweiterung und dass ich das gelernte neue Wissen später im Berufsleben einsetzen kann.“ Ähnlich sieht es auch Nadine Angerer, die bei der FIFA Weltmeisterschaft 2007 während des ganzen Turniers ohne Gegentor blieb und zur besten Torhüterin gewählt wurde: „Als Physiotherapeutin und Sportlerin hat man einen Bezug zur Materie, kennt

sich mit Krankheiten und Verletzungen aus. Um mit Patienten noch gezielter arbeiten zu können und mein Wissen zu vergrößern, habe ich mich für diesen Studiengang entschieden.“ Die zweifache Weltmeisterin Martina Müller hat das Fernstudium „Sportmanagement“ als Weiterbildung belegt. Sie sagt: „Ich würde eine Weiterbildung eigentlich jedem Sportler empfehlen, der den Wunsch hat, etwas für den Kopf und seine Zukunft zu tun.“

Mutiger Gründer

Bemerkenswert ist, dass alle sechs deutschen WM-Fußballerinnen beim IST-Studieninstitut eingeschrieben sind. Die Fernschule wurde 1989 gegründet und wagte von Anfang an eine Spezialisierung auf die Weiterbildungen „Sport und Management“, „Tourismus und Gastgewerbe“ sowie „Fitness, Wellness und Gesundheit“. Vom ersten Studiengang an war die Ausrichtung auf Sportvereine und -verbände sowie auf kommerzielle Sport- und Freizeitanlagen einzigartig in Deutschland. Die drei Buchstaben IST standen bei Gründung für „Institut für Sport und Touristik“.

Der Großteil der IST-Weiterbildungen wird in der Form des staatlich zugelassenen Fernunterrichts durchgeführt, also in einer Kombination aus schriftlichem Studienmaterial und Seminaren. Neben dem Erwerb von IST-Diplomabschlüssen und öffentlich-rechtlichen IHK-Fachwirtabschlüssen können auch Hochschulqualifikationen erlangt werden. Zusätzlich gibt es zahlreiche Zertifikatskurse,



Dr. Hans E. Ulrich, IST-Gründer.

Trainingslizenzen und Aufbaumodule. Zu den IST-Angeboten gehören derzeit unter anderem die Weiterbildungen „Sportmanagement“, „Sportfachwirt (IHK)“, „Sportjournalismus“, „Tourismusfachwirt (IHK)“, „Fachwirt im Gastgewerbe (IHK)“, „Hotelbetriebswirt“, „Sport- und Fitnessstraining“, „Wellnesstraining“

oder „Ernährungscoach“. IST (www.ist.de) wurde vor 17 Jahren von Dr. Hans E. Ulrich, in Münster gegründet. Der Sozialwissenschaftler und promovierte Sportwissenschaftler startete 1989 in Zusammenarbeit mit dem Arbeitsamt und der IHK Münster (Westfalen) den ersten Präsenzlehrgang zum „Freizeitmanager (IST)“. Diese Weiterbildung war in ihrer Ausrichtung auf Sportvereine und Sportverbände, aber auch kommerzielle Sport- und Freizeitanlagen, einzigartig in der Sportbranche.

Bereits zu Beginn der 90er-Jahre hat sich Dr. Ulrich zudem für das Fernlernen als Form der Wissensvermittlung entschieden. Das seit 1995 in Düsseldorf ansässige Unternehmen bietet mittlerweile über 40 verschiedene Aus- und Weiterbildungen an. 45 IST-Mitarbeiter beraten und betreuen derzeit mehr als 2.500 Studierende. Zirka 120 Dozenten und Autoren aus Wirtschaft, Wissenschaft und Praxis geben ihr Wissen weiter.

Zahlreiche Partnerschaften und Kooperationen mit Unternehmen, Verbänden und Hochschulen gewährleisten die Qualität, Aktualität und Praxisnähe der Weiterbildungen. Und auch bei der Suche nach dem Traumjob ist das IST seinen Absolventen behilflich: Mit der Online-Jobbörse www.joborama.de präsentiert sich eine der umfangreichsten Jobbörsen für Sport, Tourismus, Gastronomie, Hotellerie, Fitness und Wellness.

Was die nähere Zukunft betrifft, steht für alle Nationalspielerinnen jetzt erst einmal die Weltmeisterschaft in Deutschland an oberster Stelle. Stellvertretend für ihre Teamkameradinnen meint Melanie Behringer: „Ziel für die Weltmeisterschaft ist natürlich der Titelgewinn. Eine WM im eigenen Land wird keine Spielerin von uns ein zweites Mal bestreiten. Wir werden versuchen unsere beste Leistung abzurufen, um den Fans und auch uns schöne und attraktive Spiele zu zeigen.“

Martin Müssen ● →



Foto: A. Heinken, ddp

Jubel im Trainingslager (April 2011, von links): Kerstin Garefrekes, Ariane Hingst, Anja Mittag, Annike Krahn und Martina Müller.

„Bildung hilft immer!“

Interview. Fußball-NationalspielerIn Inka Grings ist nicht nur Deutsche Meisterin und zweifache Europameisterin, sondern wurde unter anderem auch drei Mal Deutsche Fußballerin des Jahres und sechs Mal Torschützenkönigin der Frauen-Bundesliga. Aktuell absolviert die Stürmerin des FCR 2001 Duisburg beim IST-Studieninstitut die Weiterbildung „Sport- und Fitnesstraining“.

Sie haben im Oktober letzten Jahres die Weiterbildung „Sport- und Fitnesstraining“ begonnen. Wie gefällt sie Ihnen?

Inka Grings: Bisher muss ich sagen, ist es super. Es ist alles sehr unkompliziert, und die Ansprechpartner sind da, wenn man sie braucht. Durch meine jahrelange Erfahrung im Leistungssport sind mir einige Sachen schon bekannt, aber es ist alles sehr interessant, und natürlich lerne ich vieles neu dazu. Ich bin froh, dass ich mich für die Weiterbildung beim IST entschieden habe.

Haben Sie schon Vorstellungen, in welchem Bereich Sie nach Ihrer aktiven Karriere mal arbeiten möchten?

Grings: Natürlich, sonst hätte ich mich nicht für diese Weiterbildung entschieden. Bildung hilft immer! Ich kann mir sehr gut vorstellen im Bereich Personaltraining zu arbeiten, vielleicht in Zusammenarbeit mit einem Fitness-Studio. Aber ich möchte selbstständig arbeiten, auch viel draußen mit den Menschen trainieren. Allerdings schließe ich einen Trainerjob im Fußball auch nicht aus.

Wie wichtig ist es Ihrer Meinung nach grundsätzlich für Leistungssportlerinnen, sich weiterzubilden und sich frühzeitig Gedanken über die Zeit nach der aktiven Karriere zu machen?

Grings: Wir Nationalspielerinnen genießen sicherlich den Luxus uns voll und ganz auf den Fußball konzentrieren zu können. Aber irgendwann spielt man keinen Fußball mehr und so viel verdienen wir leider auch nicht, dass man danach sagen könnte „so ich mache jetzt erst mal nix mehr“. Das Leben geht weiter und manchmal kann es mit der sportlichen Karriere auch schneller vorbei sein als man denkt! Deshalb empfehle ich jedem, sich rechtzeitig mit seiner Zukunft zu befassen. Ich kenne viele, die neben dem Sport ein Fernstudium machen, das ist ja auch eine tolle Erfahrung und wie gesagt: Bildung schadet keinem.

Was sind Ihre sportlichen Ziele – zum einen mit dem FCR Duisburg und zum anderen mit der Nationalmannschaft – speziell auch im Hinblick auf die WM in diesem Jahr in Deutschland?

Grings: Wir spielen mit dem FCR noch in allen drei Wettbewerben und das heißt, ich möchte natürlich am liebsten



FotoC. Bilian ddp

Inka Grings mit DFB-Pokal der Frauen 2010. Ihr Verein FCR 2001 Duisburg gewann gegen FF USV Jena.

Deutscher Meister, Champions-League-Sieger und DFB-Pokal-Sieger werden. Und natürlich hier im eigenen Land Weltmeister werden.

Wie sehen Sie den Stellenwert des Frauenfußballs heute in Deutschland? Glauben Sie, dass eine weitere Steigerung in Hinsicht auf Popularität und Medienpräsenz möglich ist?

Grings: Der Frauenfußball hat sich enorm entwickelt und durch die WM wird es sicherlich einen noch größeren Schub geben. Wir merken es ja jetzt schon, wie gefragt man ist, und das ist sicherlich eine schöne Bestätigung für jede Einzelne, aber vor allem für das, was wir als Mannschaft geleistet haben.

Interview: Martin Müssen ●

Neuer Leser für uns.

Dicke Prämie für Sie.



iPod shuffle 2GB, silber

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



▶ **Leser werben**

▶ **Prämie sichern**

▶ **Coupon abschicken**



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

Name, Vorname

Straße, Nr.

PLZ Ort

Telefon E-Mail

Prämien-Bestell-Nr. 4528301

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

Name, Vorname

Straße, Nr.

PLZ Ort

Telefon E-Mail

Bestell-Nr. A00107_DIR

Ich zahle

- per Rechnung
 bequem per Bankeinzug

Kontonummer BLZ

Name der Bank

Datum, Unterschrift

WN 02111856



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



Per Post: Haufe Service Center GmbH
Postfach, 79091 Freiburg

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

HAUFE.

FIFA Frauen-WM: E-Learning für die Volunteers

DFB. Der Deutsche Fußballbund DFB bereitet die 3.000 freiwilligen Helfer der FIFA Frauen-WM 2011 mit einem interaktiven E-Learning-Programm auf eine Präsenzschiulung und den Einsatz während der WM vor. Das Highlight stellt die Simulation eines Fußballspiels dar, das der „sportlichen Wissensüberprüfung“ dient.

Das E-Learning-Programm für die freiwilligen Helfer erläutert ausführlich alle zwölf Einsatzbereiche der Volunteers – mit hohem Praxisbezug, multimedialer Aufbereitung und einem Interaktionsgrad von über 80 Prozent.

Die Hauptinhalte werden außerdem durch ein „Schon-gewusst“-Konzept ergänzt, bei dem auf einer zweiten Lernebene skurrile, lustige und interessante Fakten rund um die WM erzählt werden. Damit sich die Volunteers nicht nur mit ihrem Einsatzbereich, sondern auch mit der Organisation des gesamten Turniers auskennen, wurden Inhalte ausgesucht, die für alle Volunteers interessant und hilfreich sind. Ganz nach dem Motto: Als Volunteer sollte man sich nicht nur perfekt in seinem Fachbereich auskennen, sondern auch über den Tellerrand schauen, damit man jederzeit ein professioneller Ansprechpartner für Gäste, Interessierte oder

andere Volunteers ist. Offene Aufgabestellungen am Ende jedes Moduls fordern die Volunteers des jeweiligen Fachbereichs zum Austausch und zur Aufgabenlösung im Volunteer-Forum auf.

In der Mediathek sowie im Archiv stehen weitere Zusatzinfos in Form von zum Beispiel lustigen Werbespots zur WM und vertiefenden PDF zur Verfügung. Auch eine Social-Media-Komponente mit Belohnungsfaktor wurde in das Training eingebaut: Bei erfolgreicher Bearbeitung des Trainings können die Volunteers ihre Leistung mit ihren Freunden auf Facebook teilen.

Motivation für Alt und Jung

Das Lernprogramm wird abgerundet durch ein eigens für das Volunteer-E-Learning 2011 konzipiertes Fußball-Game. Hier können die Volunteers ihr

Wissen (aber auch ihre Geschicklichkeit) in einem virtuellen Fußballturnier mit drei Schwierigkeits-Leveln unter Beweis stellen. Auf einem von oben dargestellten Spielfeld muss der Spieler seine Figur in Richtung des gegnerischen Tors bewegen. Dabei muss er den gegnerischen Spielern möglichst ausweichen. Die Steuerung erfolgt per Pfeiltasten. Durch die einfache Steuerung eignet sich das Spiel für Jung und Alt. Das Spielfeld bewegt sich automatisch nach vorne, der Spieler kann also nicht zurücklaufen.

Es ist immer nur ein bestimmter Ausschnitt des Spielfelds zu sehen, das heißt, man erkennt die Gegner immer erst ab einem gewissen Zeitpunkt. Die Spieler ändern dynamisch ihre Richtung nach links und rechts. Der Spieler spielt auf Zeit und Sieg. Rennt der Spieler gegen einen Gegenspieler, verliert er Zeit und muss eine Frage beantworten. Tut er dies richtig, er-

Die Einstiegsseite (links), das aufgeklappte Stadion, lädt zum Erkunden der Fußballwelt ein. Die Simulation eines Fußballspiels (Mitte) testet zugleich Geschicklichkeit und Wissen.

Foto: Canudo GmbH





Foto: DFB

Ein Gruppenfoto mit 14 der knapp 3.000 Volunteers macht eines deutlich: Die freiwilligen Helfer sind eine sehr heterogene Gruppe. Deshalb musste das passende E-Learning-Programm sehr unterhaltsam, übersichtlich und intuitiv zu navigieren sein.

hält er ein Tor. Tut er dies falsch, erhält die gegnerische Mannschaft ein Tor. Die jeweilige Frage wird aus einem Fragenpool nach dem Zufallsprinzip generiert. Die Fragen beziehen sich auf die Lerninhalte aus allen Fachbereichen. So werden die Volunteers dazu animiert, alle Inhalte durchzuarbeiten. In jedem Fall muss der Spieler vor dem letzten Gegenspieler, dem Torwart, eine Frage beantworten. Ist diese falsch, hat er das Spiel verloren. Ist diese richtig, kommt er eine Runde weiter und erhält für Zeit

und Tore Extrapunkte. Nach jeder gewonnenen Runde kann der Spieler sich in einen Highscore eintragen. Die Punkte berechnen sich nach Zeit und Toren (je weniger Zeit, desto besser; je weniger Gegentore, desto besser). Das Spiel hat mehrere Level: Von der Vorrunde geht es ins Finale. Die Gegner werden dabei von Level zu Level schneller und schwieriger zu umrunden. Im Schnitt sollten die Level maximal eine Spielzeit von einer Minute und 30 Sekunden haben, damit der Spielspaß nicht in Frust umschlägt.

Der Spieler profitiert bei dem Spiel zum einen von seiner eigenen Geschicklichkeit und zum andern von seinem im Training erworbenen Wissen. Das Lernprogramm „Volunteer-E-Learning 2011“ inklusive des virtuellen Fußballturniers stammt von der Canudo GmbH (www.canudo.de) aus Frankfurt am Main. Wie Geschäftsführer Hajo Noll erklärte, hat der DFB bereits bei der FIFA U-20-Frauen-WM 2010 mit Canudo zusammengearbeitet.

Gudrun Porath ● →



„Auch die FIFA findet das gut“

Interview. Wolfgang Möbius, Diplom-Sportlehrer, leitet beim Deutschen Fußballbund DFB die Abteilung Aus-, Fort- und Weiterbildung der hauptberuflichen und ehrenamtlichen Trainer. Davon gibt es etwa 200.000 in Deutschland. Außerdem ist er für die Schulung von 3.000 Volunteers, freiwilligen Helfern, der FIFA Frauen-WM 2011 zuständig. Er setzt auf ein interaktives E-Learning-Programm und auf motivierende regionale Kick-off-Veranstaltungen in den jeweiligen WM-Stadien.

Wenn man mit Ihnen spricht, spürt man einen gewissen Stolz auf Ihr E-Learning-Angebot, das Sie für die Volunteers der FIFA Frauen-WM haben erstellen lassen.

Wolfgang Möbius: Unsere Herausforderung war, wie können wir 3.000 Menschen mit ganz unterschiedlichen Vorkenntnissen auf einen gemeinsamen Wissensstand bringen, bevor wir sie zu den Kick-off-Events einladen? Wir setzten E-Learning an dieser Stelle erstmals in größerem Umfang ein und nehmen es als Versuchsballon, um Erfahrungen zu sammeln. Fürs Erste kann ich sagen: Wir sind sehr stolz auf uns. Die FIFA hat das E-Learning-Programm auch schon geprüft und findet das auch gut – ganz besonders die eingebaute Simulation eines Fußballspiels.

Experten, die sich das E-Learning-Programm angesehen haben, sind vor allem von der Interaktivität beeindruckt.

Möbius: Ziel war es, die Volunteers stark einzubinden und auch außerhalb des E-Learnings zu aktivieren. An den passenden Stellen in jedem Trainingskapitel werden Aufgabenstellungen und Anreize geboten, sich auf einer extra eingerichteten Facebook-Seite miteinander auszutauschen. Im E-Learning-Programm lautet zum Beispiel eine Frage: „Du warst sicherlich selbst schon einmal Gast auf einer Veranstaltung oder einem Turnier. Kannst du dich noch an ein Ereignis mit dem Gastgeber erinnern, das dir besonders positiv oder negativ aufgefallen ist?“ Darüber gibt es dann einen lebendigen Austausch, der dazu führt, dass



Foto: DFB

Wolfgang Möbius,
Dipl.-Sportlehrer
und Abteilungs-
leiter beim DFB.

die Freiwilligen die Grundsätze einer optimalen Gastfreundschaft verinnerlichen.

Warum nannten Sie Ihr E-Learning-Engagement einen Versuchsballon?

Möbius: Wir und andere Sportverbände diskutieren schon lange über das Thema E-Learning. Ich sehe in der Diskussion zwei Dinge, die mich noch nicht so richtig überzeugen: Es ist teuer, ein individuelles Lernprogramm zu erstellen, und außerdem fehlt die Flexibilität, das einmal erstellte Programm rasch und kostengünstig umzubauen, wenn bestimmte Inhalte aktualisiert werden müssen. Die Sportwissenschaft produziert ständig neue Erkenntnisse, die unsere Trainer wissen sollten, sodass es einen permanenten zeitlichen Druck gibt, einmal fertiggestellten Content nachzuarbeiten.

Mit Printprodukten wäre eine Aktualisierung noch schwieriger ...

Möbius: Ich sehe aber auch noch andere Wege als das klassische E-Learning-Programm, die schneller sind. Ich denke zum Beispiel an Webinare. Mit ihnen kann man schnell durch den jeweils besten Referenten aktuelle Informationen verbreiten. Gleichzeitig ist die didaktisch so wichtige Interaktion möglich. Die Teilnehmer an einem Webinar können Fragen stellen, von eigenen Erfahrungen berichten und die Diskussion voranbringen. In der Sportmedizin gibt es zum Beispiel ständig neue Fortschritte, die ein professioneller Fußballtrainer wissen muss. Mit einem Webinar würde man etwa allen Bundesligatrainern gleichzeitig die Möglichkeit geben, sich das neue Wissen direkt vom Entdecker erklären zu lassen und ihm Fragen zu stellen.

Wie wollen Sie E-Learning künftig nutzen?

Möbius: E-Learning erleichtert und verbessert die Vor- und Nachbereitung von Präsenzseminaren. Präsenzveranstaltungen erachten wir aber als unverzichtbar, weil dort der eigentliche Lernerfolg stattfindet. Doch die dreiwöchige Anwesenheitspflicht auf einem Trainerlehrgang könnte man mit E-Learning um etwa die Hälfte reduzieren. Da sehe ich die Zukunft des E-Learnings.

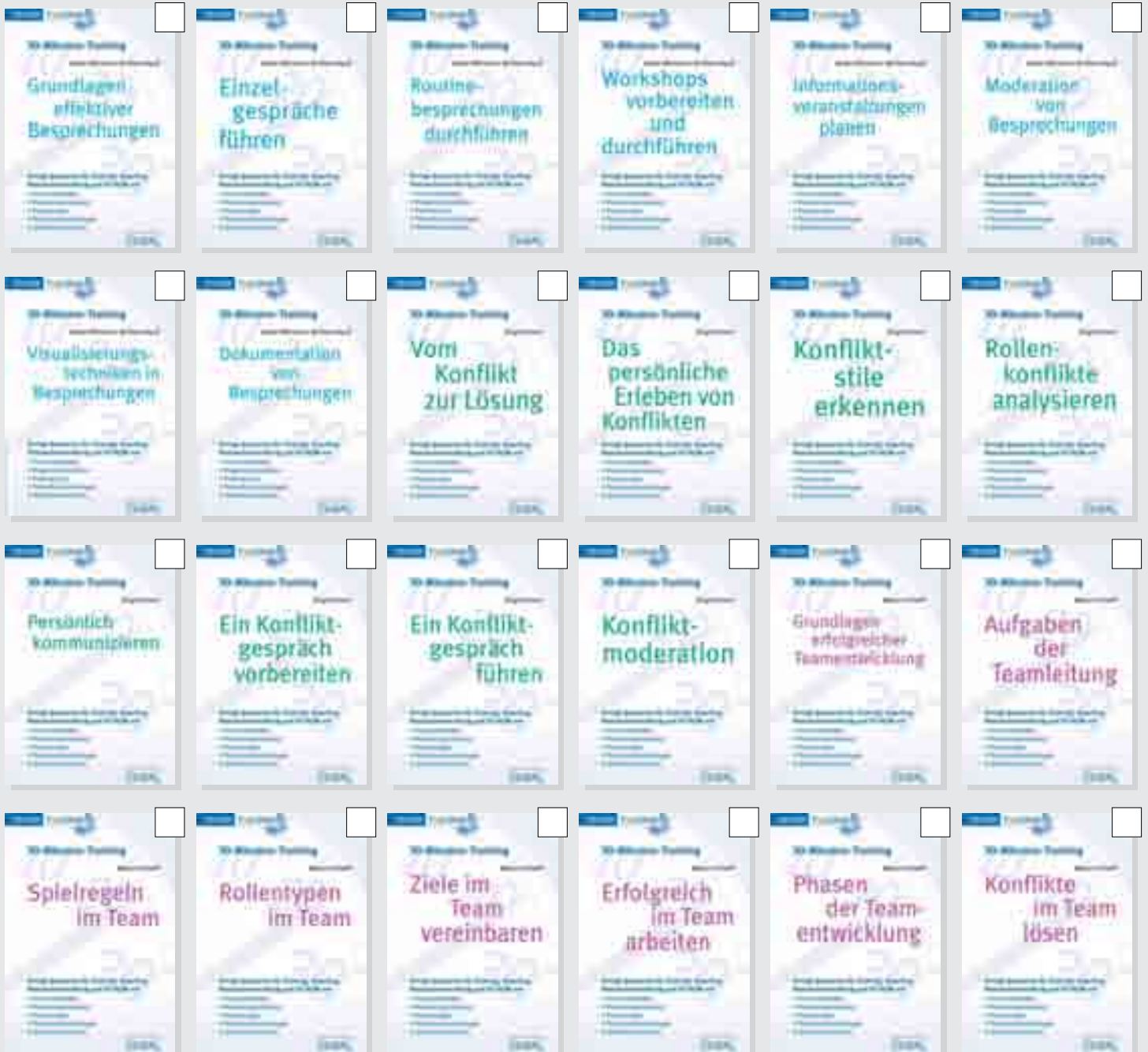
Interview: Martin Pichler ●



NEU

30-Minuten-Trainings

Wissen kompakt in 30 Minuten vermitteln



Wählen Sie Ihre Top-Tagungshotels

Als Abonnent der Zeitschrift „wirtschaft + weiterbildung“ sind Sie stimmberechtigt bei der Wahl zum „Besten Tagungshotel in Deutschland“.

TOP 250 Hotels bewerben sich um die Auszeichnung des besten Tagungshotels in den Kategorien Seminar, Konferenz, Klausur, Kongress, Meeting und Event.



Wählen Sie Ihre Top-Tagungshotels 2011!
Geben Sie Ihre Stimme ab unter:
www.toptagungshotels.de/wettbewerb

Unter allen Einsendern werden attraktive Preise verlost!
U.a. zwei Hotel-Gutscheine für zwei Personen in einem Top-Wellness-Hotel in Deutschland!

Diese drei Häuser aus der Ausgabe 2011/2012 empfehlen sich!

MARC AUREL
Spa & Golf Resort

FÜR SIE...

...STELLEN WIR UNS AUF DEN KOPF!

- 165 komfortable Zimmer und Suiten
- 14 Konferenzräume für bis zu 140 Personen
- Restaurants, Bar, große Terrasse mit Blick ins Grüne
- 2.800 m² Spa und Wellness mit 50-m-Außenpool
- Fitness-Studio auf 1.500 m² mit Squashcourts
- 9-Loch-Golfplatz direkt am Hotel
- Hochuegeln und attraktive Rahmenprogramme

MARC AUREL Spa & Golf Resort
Heiligenstädter Str. 34-36, D-93333 Bad Gögging
Tel.: +49 (0) 9445 / 958-0 * Fax: +49 (0) 9445 / 958-444
Mail: info@marcaurel.de * www.marcaurel.de

BioSeehotel
ZEULENRODA

10 HERZLICHKEIT & LEIDENSCHAFT

Mit Ideen und Vielfalt anderen voraus.

www.erfolgreiches-event.de
www.bio-seehotel-zeulenroda.de

2011

★★★
TOP 250
GERMANY

DIE BESTEN
**TAGUNGS
HOTELS**
IN
DEUTSCHLAND

Hier gehen Sie kein Risiko ein!
Ihr Partner für eine erfolgreiche Tagung!

www.toptagungshotels.de



TOP 250 Die Besten Tagungshotels in Deutschland

von einem unabhängigen Autorenteam
geprüft und bewertet

Die Ausgabe 2011/2012
ist soeben erschienen!
Jetzt für nur 29,90 € bestellen!

Telefon: 09 31 / 4 60 78 60

E-Mail: info@toptagungshotels.de



Beachten Sie bitte die folgende Doppelseite zur Wahl!

Historisches Herrenkrug Parkhotel - das ist mein
Bestes Tagungshotel!

www.herrenkrug.de

Historisches Herrenkrug Parkhotel • Herrenkrug 3 • 38114 Magdeburg
Tel. 0391 | 8508 0 • Fax 0391 | 8508 301 • Mail: info@herrenkrug.de
- Anerkanntes Mitglied der "Besten Tagungshotels in Deutschland" seit 2001 -

Magdeburg 2010/2011
TOP 250
GERMANY
DIE BESTEN
TAGUNGS
HOTELS
DEUTSCHLAND

Wählen Sie Ihre Top-Tagungshotels

Geben Sie Ihre Stimme ab:
www.toptagungshotels.de/wettbewerb

BADEN-WÜRTTEMBERG

Best Western Palatin Kongresshotel & Kulturzentrum	69168	Wiesloch
Holiday Inn Stuttgart	70499	Stuttgart
Hotel GENO - Tagungszentrum des BWGV	70599	Stuttgart
Classic Congress Hotel	70734	Fellbach
Parkhotel Stuttgart Messe-Airport	70771	Leinfelden-Echterdingen
ARAMIS Tagungs- und Sporthotel	71126	Gäufelden
Schloßhotel Monrepos	71634	Ludwigsburg
nestor Hotel Ludwigsburg	71638	Ludwigsburg
Hotel Schönbusch	72124	Pliezhausen
Schloss Haigerloch Gastschloss GmbH	72401	Haigerloch
Hotel Speidel's BrauManufaktur	72531	Hohenstein
Best Western Hotel Am Schlossberg	72622	Nürtingen
City Hotel Fortuna Reutlingen	72764	Reutlingen
Seminaris Hotel Bad Boll	73087	Bad Boll
Parkhotel Ostfildern	73760	Ostfildern
Flair Park-Hotel Illshofen	74532	Illshofen
Landhotel-Seminarpark Rössle	74597	Stimpfach-Rechenberg
Panoramahotel Waldenburg	74638	Waldenburg
NaturKultur Hotel Stumpf	74867	Neunkirchen
Parkhotel Pforzheim	75175	Pforzheim
Flair Hotel Kloster Hirsau	75365	Calw
AkademieHotel Karlsruhe	76199	Karlsruhe
Holland Hotel Sophienpark	76530	Baden-Baden
Tagungs- und Seminarzentrum Schloss Marbach	78337	Oehningen
Hoeri am Bodensee	78343	Gaienhofen-Hemmenhofen
Hofgut Hohenkarpfen	78595	Hausen ob Verena
Hotel Rheingold	79098	Freiburg
Best Western Hotel am Münster	79206	Breisach
Vier Jahreszeiten am Schluchsee	79859	Schluchsee
Ringhotel Krone Schnetzerhausen****(s)	88045	Friedrichshafen
Schloss Neutrauchburg	88316	Isny-Neutrauchburg
Parkhotel St. Leonhard	88662	Überlingen
Bischofschloss Mindness® Hotel	88677	Markdorf

BAYERN

Hotel-Restaurant Zeller	63796	Kahl am Main
Seehotel Niedernberg	63843	Niedernberg
Schlosshotel Rothenbuch	63860	Rothenbuch
SeminarZentrum Rückersbach	63867	Johannesberg
Flair Hotel Hochspessart	63869	Heigenbrücken
Hotel Villa Marburg im Park	63869	Heigenbrücken
Hotel Lamm	63872	Heimbuchenthal
Kurfürstliches Schlosshotel Weyberhöfe	63877	Sailauf
Sofitel Munich Bayerpost	80335	München
München Marriott Hotel	80805	München
Hotel Vier Jahreszeiten Starnberg	82319	Starnberg
Alpenhof Murnau	82418	Murnau am Staffelsee
Hotel Schillingshof	82433	Bad Kohlgrub
Hotel Alpenblick	82441	Ohlstadt
Riessersee Hotel Sport & SPA Resort	82467	Garmisch-Partenkirchen
Biohotel Schlossgut Oberambach	82541	Münsing
Hotel St. Georg	83043	Bad Aibling
Yachthotel Chiemsee	83209	Prien am Chiemsee
Hotel Terrassenhof	83707	Bad Wiessee
Schlosshotel Neufahrn	84088	Neufahrn
Hotel Kongressissimo	84137	Vilsbiburg
Schloss Hohenkammer	85411	Hohenkammer
Hotel Henry	85435	Erding
Bauer Hotel & Gasthof	85622	Feldkirchen
Commundo Tagungshotel Ismaning	85737	Ismaning
Ringhotel Alpenhof	86154	Augsburg
Dorint An der Kongresshalle Augsburg	86159	Augsburg
Steigenberger Hotel Der Sonnenhof	86825	Bad Wörishofen
Landhotel Adler	87448	Martinszell
Königshof Hotel Resort ****Superior	87534	Oberstaufen
Hotel Bannwaldsee	87642	Halblech-Buching
Management Centrum Schloss Lautrach	87763	Lautrach
Hotel Zettler	89312	Günzburg
NH Nürnberg-City	90402	Nürnberg

Süd-West-Park Hotel Nürnberg	90449	Nürnberg
RAMADA Hotel Herzogenaurach Herzo-Base	91074	Herzogenaurach
Hotel Kainsbacher Mühle	91230	Kainsbach-Happurg
Arvena Reichsstadt Hotel	91438	Bad Windsheim
Hotel Eisenhut	91541	Rothenburg o.T.
hezelhof hotel	91550	Dinkelsbühl
Garten Hotel Hirschenhof	92331	Parsberg
Altstadthotel Wittelsbacher Hof	93309	Kelheim
MARC AUREL Spa & Golf Resort	93333	Bad Gögging
Hotel St. Wolfgang	94086	Bad Griesbach
Hotel ASAM	94315	Straubing
ACHAT Plaza Kulmbach	95326	Kulmbach
Hotel Reiterhof Bellevue Spa & Resort	95339	Wirsberg
Kurhotel an der Obermaintherme GmbH & Co KG	96231	Bad Staffelstein
Best Western Premier Hotel Rebstock zu Würzburg	97070	Würzburg
Akademie Frankenwarte	97082	Würzburg
Post-Hotel Würzburg	97084	Würzburg
Wald- und Sporthotel Polisina	97199	Ochsenfurt
Rhön Park Hotel	97647	Hausen-Roth
Hotel Ullrich	97725	Elfershausen
Dorint Resort & Spa Bad Brückenau	97769	Bad Brückenau
Flair Hotel Gut Dürnhof	97794	Rieneck
Hotel Anker	97828	Marktheidenfeld

BERLIN

Upstalsboom Hotel Friedrichshain	10243	Berlin
Crowne Plaza Berlin City Centre	10787	Berlin
Seminaris CampusHotel Berlin	14195	Berlin

BRANDENBURG

Holiday Inn Berlin International Airport, Conference Center	12529	Schönefeld bei Berlin
NH Voltaire Potsdam	14467	Potsdam
Kongresshotel Potsdam am Templiner See	14471	Potsdam
Seminaris SeeHotel Potsdam	14471	Potsdam
Landhaus Villago	15345	Eggersdorf
Van der Valk Hotel Berliner Ring	15827	Blankenfelde-Mahlow
Das Tagungszentrum der Wirtschaft	16247	Joachimsthal
Hotel & Spa Sommerfeld	16766	Kremmen/OT Sommerfeld
IFA Hafendorf Rheinsberg	16831	Rheinsberg
Hotel Döllnsee-Schorfheide	17268	Templin/OT Groß Dölln

BREMEN

ATLANTIC Hotel Sail City	27568	Bremerhaven
ATLANTIC Hotel an der Galopprennbahn	28329	Bremen
ATLANTIC Hotel Universum	28359	Bremen

HAMBURG

Gastwerk Hotel Hamburg	22761	Hamburg
------------------------	-------	---------

HESSEN

Hotel Gude	34134	Kassel
Waldgut Schloss Höhnscheid - Tagungsdomizil	34454	Bad Arolsen, OT Höhnscheid
Landhaus „Klosterwald“	35423	Lich-Arnshaus
Altstadthotel Arte	36037	Fulda
Hotel Esperanto Kongress- und Kulturzentrum Fulda	36037	Fulda
Bäder-Park-Hotel	36093	Künzell
Flair-Hotel zum Stern	36280	Oberaula
Hessen Hotelpark Hohenroda	36284	Hohenroda
Göbel's Schlosshotel „Prinz von Hessen“	36289	Friedewald
hôtel schloss romrod	36329	Romrod
Waldhotel Heiligenhaus	42579	Heiligenhaus
Hotel Amadeus Frankfurt	60388	Frankfurt/Main
Novotel Frankfurt-Niederrad	60528	Frankfurt/Main
Dolce Bad Nauheim	61231	Bad Nauheim
DB Trainingszentrum & Seminarhotel Bad Homburg	61350	Bad Homburg v.d. Höhe
Siegfried Vögelé Institut	61462	Königsstein/Taunus
ACHAT Plaza Frankfurt/Offenbach	63071	Offenbach
Best Western Premier Hotel Villa Stokkum	63456	Hanau-Steinheim
Kress Hotel	63628	Bad Soden-Salmünster
Commundo Tagungshotel Darmstadt	64295	Darmstadt

Und So funktioniert's:

Im Internet unter
www.toptagungshotels.de/wettbewerb

können Sie einfach und bequem Ihre Stimme abgeben! Stimmberechtigt sind ausschließlich die Abonnenten der Zeitschriften „acquisa“ und „wirtschaft + weiterbildung“ sowie persönlich ausgewählte und angeschriebene Personen.



Identifizieren Sie sich als Abonnent!

Auf dem Adressaufkleber Ihrer Zeitschrift finden Sie die ABO-Nr.

Ihr Lieblings-Hotel ist nicht auf dem Stimmzettel?

Dann kann es zwar in diesem Jahr nicht teilnehmen und nicht gewinnen. Aber wenn Sie es uns unter www.toptagungshotels.de im Bereich „Schnellfinder – neues Hotel empfehlen“ benennen, werden wir es für eine Aufnahme im nächsten Jahr prüfen.

Die Auszeichnung

der besten Tagungshotels in Deutschland findet am 18. September 2011 im Best Western Palatin in Wiesloch statt. Weitere Informationen dazu erhalten Sie unter: info@toptagungshotels.de.

Der letzte Online-Abstimmungstag ist Donnerstag, der 28. Juli 2011.

Diese 250 Hotels bewerben sich um die Auszeichnung der besten Tagungshotels in Deutschland in den Kategorien Seminar, Konferenz, Klausur, Meeting, Event und Kongress

DIE BESTEN
TAGUNGS
HOTELS
IN
DEUTSCHLAND

www.toptagungshotels.de

Lufthansa Training & Conference Center Seeheim	64342	Seeheim-Jugenheim	The New Yorker I HOTEL	51063	Köln
Alleehotel Europa	64625	Bensheim	Park-Hotel Nümbrecht	51582	Nümbrecht
Ringhotel Siegfriedbrunnen	64689	Grasellenbach	Commundo Tagungshotel Bad Honnef	53604	Bad Honnef
nH Aukamm Wiesbaden	65191	Wiesbaden	Seminaris Kongresspark Bad Honnef	53604	Bad Honnef
Hotel Eden Parc	65307	Bad Schwalbach	Tagungshotel Schleiden	53937	Schleiden
Hotel Hofgut Georgenthal	65329	Hohenstein	ARCADEON Haus der Wissenschaft und Weiterbildung	58093	Hagen
Jagdschloss Niederwald	65385	Rüdesheim	Ringhotel Zweibrücker Hof	58313	Herdecke
MECKLENBURG-VORPOMMERN			Hotel Vierjahreszeiten – Das Hotel am Seilersee	58636	Iserlohn
Golf- und Wellnesshotel Schloss Teschow	17166	Teterow/Teschow	Dorint Hotel & Sportresort Arnsberg / Sauerland	59757	Arnsberg
Hotel Kleines Meer	17192	Waren (Müritz)	Sunderland Hotel	59846	Sundern
KIWI Naturparkhotel am Dreier See	17214	Alt Schwerin/OT Ortkrug	RHEINLAND-PFALZ		
Park Hotel Fasanerie	17235	Neustrelitz	Dorint Parkhotel Bad Neuenahr	53474	Bad Neuenahr
Maritim Hotel Kaiserhof	17424	Heringsdorf	Hotel Rodderhof	53474	Bad Neuenahr-Ahrweiler
TRIHOTEL am Schweizer Wald	18055	Rostock	Dorint Am Nürburgring / Hocheifel	53520	Nürburg
Yachthafenresidenz Hohe Düne	18119	Rostock-Warnemünde	Hotel Park Plaza Trier	54290	Trier
Gut Gremmelin	18279	Gremmelin	Relais & Châteaux Weinromantikhotel Richtershof	54486	Mülheim an der Mosel
Seehotel Plau am See	19395	Plau am See	Romantik Schloss-Hotel Kurfürstliches Amtshaus	54550	Daun/Vulkaneifel
Tagungshotel der Wirtschaft Schloss Hasenwinkel	19417	Hasenwinkel	Hilton Mainz	55116	Mainz
Schloss Lütgenhof	23942	Dassow	Atrium Hotel Mainz	55126	Mainz
NIEDERSACHSEN			Land & Golf Hotel Stromberg	55442	Stromberg
Tagungshotel Jesteburg	21266	Jesteburg	Domina Hotel, Kurhaus & Conference Park	55543	Bad Kreuznach
Bergström Lüneburg	21335	Lüneburg	PARK HOTEL Bad Salzig / PARK VILLA	56154	Boppard-Bad Salzig
Seminaris Hotel Lüneburg	21335	Lüneburg	Hotel Zugbrücke Grenzau	56203	Höhr-Grenzhausen
Seminar- und Eventzentrum Gut Thansen	21388	Soderstorf	Seehotel Maria Laach	56653	Maria Laach
Seehotel Fährhaus mit Restaurant „Graf Luckner“	26160	Bad Zwischenahn	Kurpark Hotel Bad Dürkheim	67098	Bad Dürkheim
Forsthaus Heiligenberg	27305	Bruchhausen-Vilsen	Parkhotel Leininger Hof	67098	Bad Dürkheim
Landidyll-Hotel Backenköhler	27777	Ganderkesee-Stenum	Pfalzhotel Asselheim	67269	Grünstadt-Asselheim
Hotel Park Soltau	29614	Soltau	Hotel Domhof	67346	Speyer
Hotel Landhaus Höpen	29640	Schneverdingen	Landidyll Hotel Klostermühle	67728	Münchweiler (an der Alsenz)
Mercure Hotel & Conference Center Walsrode	29664	Walsrode	Schlosshotel Rockenhausen	67806	Rockenhausen
Best Western Domicil Hotel	29693	Hodenhagen	SAARLAND		
Hotel Amadeus	30451	Hannover	Flair Parkhotel Weiskirchen	66709	Weiskirchen
Designhotel + Congress Centrum WIENECKE XI.	30519	Hannover	Romantik Hotel Linslerhof	66802	Überherrn
Queens Hotel Hannover	30559	Hannover	SACHSEN		
Messehof Hotel & Seminarvilla	31191	Algernissen/Ummeln	NH Dresden Altmarkt	01067	Dresden
MEDIAN-Hotel Hannover-Lehrte	31275	Lehrte	Pullman Dresden Newa	01069	Dresden
Der Waldkater	31737	Rinteln	NH Leipzig Messe	04158	Leipzig
Hotel Freizeit In	37079	Göttingen	Commundo Tagungshotel Leipzig	04229	Leipzig
revita Tagungs- & Eventhotel	37431	Bad Lauterberg	Atlanta Hotel International Leipzig	04416	Leipzig (Wachau)
SPA & Wellness Resort Romantischer Winkel	37441	Bad Sachsa	HEIDE SPA Hotel & Resort	04849	Bad Dübau
Landidyll-Hotel Gasthof zum Freden	49186	Bad Iburg	Quality Hotel Country Park	06796	Sandersdorf-Brehna
Lindenhof Hotel Tepe	49401	Damme	Hotel Meerane	08393	Meerane
NORDRHEIN-WESTFALEN			Hotel Schloss Schweinsburg	08459	Neukirchen (Pleißi) bei Zwickau
Hotel Campus Lounge	33100	Paderborn	SACHSEN-ANHALT		
Hotel-Residence Klosterpforte	33428	Marienfeld	Schloss Schkopau	06258	Schkopau
Meliä Düsseldorf	40479	Düsseldorf	Naturresort Schindelbruch	06536	Stolberg-Südharz
FreiRaum stattHotel	41239	Mönchengladbach	Ringhotel „Zum Stein“ Wörlitz	06786	Wörlitz
Hotel Elisenhof	41239	Mönchengladbach	NH Dessau	06844	Dessau-Roßlau
WestLB Akademie Schloss Krickenbeck GmbH	41334	Nettetal	Travel Charme Gothisches Haus	38855	Wernigerode
Holiday Inn Düsseldorf-Neuss	41460	Neuss	Historisches Herrenkrug Parkhotel	39114	Magdeburg
Classic Hotel Kaarst	41564	Kaarst	SCHLESWIG-HOLSTEIN		
Tagungshotel Maria in der Aue	42929	Wermelskirchen-Dabringhausen	Ringhotel Birke – Das Business- und Wellness Hotel in Kiel	24109	Kiel
Ringhotel Drees	44139	Dortmund	Seehotel Dreiklang	24326	Ascheberg
Ringhotel Am Stadtpark	44532	Lünen	Landhotel Dreiklang	24568	Kaltenkirchen
ATLANTIC Congress Hotel Essen	45131	Essen	Bildungszentrum Tannenfelde	24613	Aukrug
Golfhotel Vesper	45549	Sprockhövel	Peterhof – Landsitzhotel und Seminarium	25569	Hodorf
Atlanta Hotel Rheinpark Rees	46459	Rees	Ringhotel Landhaus Gardels	25693	St. Michaelisdonn
Hotel Haus Duden	46485	Wesel	THÜRINGEN		
Landhotel Voshövel	46514	Schermbek	Schlosshotel Eyba	07422	Saalfelder Höhe/OT Eyba
Wellings Romantik Hotel zur Linde	47445	Moers	FAIR Resort & Spa	07751	Jena
Wellings Parkhotel	47475	Kamp-Lintfort	Bio-Seehotel Zeulenroda	07937	Zeulenroda-Triebes
See Park Janssen	47608	Gelder	Hotel Thüringen Suhl	98527	Suhl
Straelener Hof	47638	Straelen	Haus Hainstein	99817	Eisenach
Mercure Hotel Krefeld	47802	Krefeld	VCH Hotel Am Schlosspark	99867	Gotha
Hotel Ascari	50259	Pulheim	RAMADA Hotel Friedrichroda****	99894	Friedrichroda
Pullman Cologne	50667	Köln			
Hotel Falderhof	50999	Köln			

Unter allen Einsendern verlosen wir hochwertige Preise:



1. und 2. Preis:

Hotel-Gutschein für zwei Personen.
Genießen Sie zwei schöne Tage in einem Top-Wellness-Hotel in Deutschland.

3.-10. Preis:

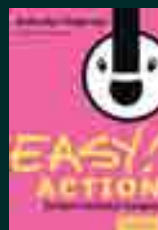
David Allen, „Ich schaff das!“
Selbstmanagement für den beruflichen und privaten Alltag.
ICH SCHAFF DAS! ist ein Handbuch, das Ihnen hilft, alles in den Griff zu bekommen.



11.-20. Preis:

Ardeschyr Hagmaier, „EASY! Action“
Einfach einfacher handeln.

Das Leben kann so einfach sein, wenn Sie es nur wollen – mit EASY! ACTION.



Das wird ein schöner Monat für ...



... Christiane Wittig,

die sich vom letzten GABAL-Symposium anregen ließ und das Zukunftsthema „Gesundheit“ jetzt auch zum Schwerpunkt eines GABAL-Regionaltreffens machte. Unter der Überschrift „Gesundheit wird zum knappen Gut“ treffen sich GABAL-Mitglieder und Interessierte, um dem Zukunftsforscher Erik Händler zu lauschen, der als Experte für den Kondratieff-Zyklus erklären wird, warum Gesundheit die größte Reserve unserer Volkswirtschaft ist und wie Trainer und Berater auf diese Entwicklung reagieren sollten.

8. Juni in München
www.wws-wittig.de



... Professor Gerold Frick,

der als Geschäftsführer der DGFP Deutsche Gesellschaft für Personalführung mbH auf dem diesjährigen DGFP-Kongress in Wiesbaden eine Reihe von namhaften Personalvorständen bekannter Aktiengesellschaften als Referenten begrüßen darf. Unter anderem auch Telekom-Personalvorstand Thomas Sattelberger, der 2007 die heutige HR-Alliance mit ins Leben gerufen hat, die in der Szene als Konkurrenzveranstaltung zur DGFP gilt. Sattelberger hat seinen Vortrag zum Thema Diversity überschrieben mit „Nur die Harten kommen in den Garten – Einfalt und blinde Flecken versus Vielfalt und Inklusion“.

8. und 9. Juni in Wiesbaden
www.dgfp-kongress.de



... Professor Dr. Horst Opaschowski,

Der Zukunftspapst erhält auf dem Jahreskongress des CLUB 55 in diesem Jahr den „Special Award of Excellence“. Die Vereinigung von Sales- und Marketingexperten mit Sitz in Genf würdigt den Trendforscher für sein Lebenswerk und dafür, dass er unermüdlich von Politikern und Wirtschaftslenkern eine Orientierung an langfristigen Perspektiven gefordert hat. Einen weiteren Award erhält Dr. Wolfgang Eder, Vorstand der Voestalpine AG. Er gilt als Beispiel für langfristiges Zukunftsdenken.

20. bis 24. Juni
in Rostock-Warnemünde
www.club55-experts.com





... alle Fußballfans,

denn am 26. Juni wird die FIFA Fußball-Weltmeisterschaft der Frauen eröffnet. Ein Stück weit ist es auch ein schöner Tag für die w+w-Redaktion, die es gerade noch rechtzeitig geschafft hat, in diesem Heft eine Verbindung von der WM zum Thema E-Learning herzustellen. Wir danken dem DFB und der Canudo GmbH für ihre tatkräftige Unterstützung.

26. Juni bis 17. Juli
in neun unterschiedlichen Städten
www.dfb.de



... Hans Stefan Steinheuer,

einen der weltbesten Köche (2 Michelin Sterne), der am 29. Juni einmal nicht hinter dem Herd stehen muss, sondern Personalentwicklern mittels Vortrag erklären darf, wie „Rezepte für die erfolgreiche Führung“ aussehen – natürlich am Beispiel eines Gourmetrestaurants. Steinheuer tritt auf dem 20. Internationalen Management-Forum der Kommunikationskolleg AG auf, das unter dem Motto „Fit for tomorrow: Personal- und Organisationsentwickler als Business-Partner“ steht. Im Teilnehmerbeitrag ist ein iPad enthalten, mit dem „interaktives Conferencing“ eingeübt werden soll.

29. bis 30. Juni in Andernach
www.kkag.com



... Joachim Sauer,

Präsident des Bundesverbands der Personalmanager e.V. (BPM), der es geschafft hat, die Bundesarbeitsministerin Dr. Ursula von der Leyen davon zu überzeugen, zur Eröffnung des BPM Personalmanagement-Kongresses 2011 zu kommen. Wenn keine politische Krise einen Strich durch die Rechnung macht, sollte es klappen und der BPM erhält den Segen der Politik. Als weitere Höhepunkte gibt es noch einen Vortrag von Bahnchef Rüdiger Grube und die „Nacht der Personaler“ im Berliner Admiralspalast.

30. Juni bis 1. Juli in Berlin
www.personalmanagementkongress.de

17

18

19

20

21

22

23

24

25

26

27

28

29

30

1

Juni 2011



Wie sieht Arbeiten morgen aus?

Unsere Produktmanager und Softwareentwickler arbeiten seit einiger Zeit an einer neuen Nutzeroberfläche für Haufe Online-Produkte, die Ihre tägliche Arbeit einfacher, effizienter und produktiver macht als je zuvor.

Deshalb ist Ihre Meinung gefragt: Verraten Sie uns Ihre Bedürfnisse und Wünsche. Entwickeln Sie gemeinsam mit uns die Nutzeroberfläche der nächsten Generation. Denn nur so können wir unserem Ziel gerecht werden: Sie in den Herausforderungen Ihrer täglichen Arbeit noch besser zu unterstützen.

Entwickeln Sie die Zukunft mit – auf [HaufeIdeas.de](https://www.haufeideas.de)

www.haufeideas.de

HAUFE.

seminarmarkt

06_11

www.wuw-magazin.de

Fremdsprachen_Wie Inhouse-Trainings erfolgreicher werden s. 56

Erfolgsabhängige Honorare_Keiner will sie ernsthaft s. 58

Seminaranbieter_Profis, die Menschen bewegen s. 59

Auflage:
45.000
Exemplare



Wie Inhouse-Sprachtraining erfolgreicher werden könnte



AKTUELLE UMFRAGE. Die Unternehmensberatung SKYLIGHT GmbH, Köln, ein Experte für internationale Geschäftskommunikation (www.skylight-online.com), befragte für ihre Studie „DICE III“ Ende letzten Jahres Personalentwickler und Fremdsprachentrainer nach den Erfolgsfaktoren bei firmeninternen Sprachtrainings. Die Ergebnisse verdeutlichen, wie Lernziele definiert, welche Honorare erwartet und gezahlt werden und wie die Trainerarbeit von Firmenseite unterstützt wird.

Insgesamt antworteten 189 Sprachtrainer und 48 Personalentwickler (PE'ler) auf die Online-Fragebögen. Die Fragen bezogen sich auf die Anwesenheit in den Trainings, die Trainingsziele, die Qualitätssicherung und auf das Honorar.

Die Frage, wie häufig Teilnehmer in Gruppentrainings fehlen, ergab, dass es zwischen Trainern und PE'lern diesbezüglich große Unterschiede in der Wahrnehmung gibt. Die Mehrheit der Trainer (39,2%)

gab an, dass in mehr als 50% der Trainingseinheiten ein oder mehrere Teilnehmer nicht anwesend waren. Hingegen gaben nur 8,7% der PE'ler an, dass in über 50% der Gruppentrainings Teilnehmer fehlt.

Probleme mit der Anwesenheit

Die Mehrheit dieser Gruppe von Befragten (45,7%) ist der Meinung, dass bei

weniger als 25% der Trainingseinheiten Teilnehmer einer Lerngruppe fehlen. Ein Drittel ist sogar der Meinung, dass bei weniger als 10% der Trainingseinheiten Teilnehmer fehlen.

Die Trainer berichten von den durchaus bekannten Auswirkungen, die häufige Fehlzeiten auf die Motivation der Teilnehmer und die Lernzielerreichung haben können. Dadurch entsteht eine Art „Teufelskreis“: Der Lernfortschritt ist geringer,



Foto: Porath

Ob in der U-Bahn (hier in Paris) oder bei der Durchführung von Fremdsprachentrainings: Viele Wege führen zum Ziel. Wer ankommen will, braucht einen Plan und sollte die Sackgassen kennen.

im Extremfall werden Lernziele nicht erreicht. Dadurch lässt die Motivation der Teilnehmer nach. Das hat wiederum zur Folge, dass die Teilnehmer noch unregelmäßiger zum Training erscheinen und die Lernfortschritte und die Motivation weiter abnehmen. „Meist ist nicht Geringschätzung gegenüber dem Training das Problem, sondern die Enttäuschung darüber, dass die Gruppe keine spürbaren Fortschritte erzielt. Die Motivation, Hausaufgaben zu machen und am Unterricht aktiv teilzunehmen, sinkt. Oft hört eine Gruppe dann auch auf mit dem Training“, berichtet ein Englischtrainer. Ein anderer Trainer ergänzt: „Wenn Teilnehmer in einem Gruppentraining oft fehlen, fließt das Training meistens zäh vor sich hin. Es kommt irgendwie keine Dynamik auf. Das ist sowohl für mich als auch für die Teilnehmer nervig und nicht motivierend.“

Wenn ich in ein Training gehe und statt der erwarteten fünf Teilnehmer nur zwei oder drei da sind, muss ich die geplanten Unterrichtsinhalte spontan ändern, damit die anderen nicht zu viel verpassen beziehungsweise alle die für sie relevanten Inhalte im Unterricht mitkriegen. Wenn das öfter vorkommt, geht man schon mit diversen Entwürfen in den Unterricht, und es endet irgendwann in dem Zustand, dass man erst einmal ins Training geht und sich noch gar nicht richtig überlegt hat, was man macht, sondern erst einmal schaut, wer so da ist, und dann guckt nach dem Motto ‚Ja, was könnten wir denn heute mal machen?‘ Das ist natürlich überhaupt nicht gut.“

Dass es erhebliche Auswirkungen hat, wenn Teilnehmer oft fehlen, bestätigen die PE'ler. In einigen Unternehmen versucht man dem häufigen Fehlen mit Regelungen vorzubeugen: „Für die Trainingszeit müssen die Teilnehmer 50% ihrer Freizeit investieren, zu 50% werden sie von dem jeweiligen Abteilungsleiter freigestellt. 60% Anwesenheit des Teilnehmers ist Pflicht, sonst dürfen die Teilnehmer den Folgekurs nicht besuchen. Die Führungskräfte achten auch darauf, dass ihre Mitarbeiter an den Trainings teilnehmen, da sie sie ja zu 50% freistellen und somit auch investieren.“

Auch die PE'ler wissen, dass die regelmäßige Teilnahme an den Fremdsprachentrainings überaus wichtig ist. Sie treffen zwar oft keine genauen Absprachen mit den Mitarbeitern, haben aber doch genaue Vorstellungen, in welchem Umfang Teilnehmer im Training anwesend sein sollten. „Wir haben unseren Mitarbeitern über einen Zeitraum von mehreren Jahren bewusst gemacht, dass Sprachtraining nur Sinn macht, wenn sie mindestens 80% der Trainingszeit anwesend sind“, sagt eine Personalleiterin aus dem Mittelstand.

Fazit: Obwohl in fast allen Unternehmen Anwesenheitslisten geführt werden, klafft die Einschätzung bezüglich der Regelmäßigkeit der Anwesenheit erheblich auseinander. Das kann nur daran liegen, dass die Anwesenheitslisten nicht regelmäßig überprüft und ausgewertet werden. Darüber hinaus wenden sich die Trainer offensichtlich nicht an die Personalentwicklung, wenn die Anwesenheit in ihren

Gruppentrainings abnimmt oder unregelmäßig ist. Das schürt den Verdacht, dass feste Vereinbarungen zum Umgang mit Abwesenheit und zu Folgerungen aus diesem Zustand fehlen. Dass die Teilnehmer regelmäßig anwesend sind, ist keineswegs selbstverständlich. Obwohl sich sowohl Trainer als auch PE'ler darüber bewusst sind, dass die Präsenz eine Voraussetzung für den Erfolg einer Trainingsmaßnahme ist. Dabei ist zu unterscheiden: Bei einem Konversationskurs wäre eine regelmäßige Teilnahme weniger wichtig. Wenn aber Sprachkenntnisse im Hinblick auf ein langfristig festgelegtes Kompetenzniveau aus- und aufgebaut werden sollen, müssen die Mitarbeiter regelmäßig teilnehmen. Wenn sie nicht bei mindestens 75% bis 80% der Trainingseinheiten anwesend sind, sind die Lernziele kaum zu erreichen. Deshalb muss es klare Spielregeln für Teilnehmer, Trainer und PE'ler geben.

Sind flexible oder starre Lernziele besser?

42,5% der Personaler geben an, dass sie anhand einer firmenspezifischen Bedarfsanalyse die Lernziele für die Fremdsprachentrainings festlegen. Die Trainer sagen, dass sie bei 47,3% ihrer Auftraggeber eine firmenspezifische Bedarfsanalyse durchführen. 20,4% der Trainer geben an, dass sie die Festlegung der Lernziele ihrer Sprachschule überlassen, auch 22,5% der Personaler gehen davon aus, dass die beauftragte Sprachschule oder das beauftragte Trainingsinstitut die Lernziele festlegen. 25% der PE'ler antworteten, dass sie die Festlegung der Lernziele dem Trainer überlassen. Aber auch wenn die Unternehmen diese Aufgabe nicht den Trainern übertragen, sind Trainer ab einem gewissen Punkt in diesen Prozess involviert und steuern ihn sogar. Ungefähr drei Viertel der Trainer führen eine Bedarfsanalyse oder eine Art Sprachtest zur Einstufung des Ist-Zustands durch und entscheiden auf dieser Grundlage, wie sie im Training vorgehen. 4,8% der Trainer gibt an, gar keine Lernziele festzulegen, und 20,4%, dass ihr Trainingsinstitut oder ihre Sprachschule eine Bedarfsanalyse durchführt. Alle anderen verlassen sich also nur auf

Bedarfsanalysen, die sie selbst festgelegt haben. Es ist anzunehmen, dass die konkreten Lernziele für die Trainingsreihe erst vom Trainer festgelegt werden obwohl das Unternehmen im Voraus bereits eine Bedarfsanalyse oder einen Einstufungstest durchgeführt hat.

Ein Französischtrainer beschreibt den Prozess der Zielfindung so: „Lernziele werden entweder durch die Firma gesetzt oder von mir und dem Teilnehmer gemeinsam. Von der Firma zum Beispiel dadurch, dass sie Situationen vorgibt, in denen die Mitarbeiter klarkommen müssen oder indem sie Niveaustufen vorgibt. Meistens werden die Lernziele aber direkt zwischen mir und den Teilnehmern besprochen und in einer Bedarfsanalyse festgestellt. Darin erfasse ich, welche allgemeinen sprachlichen Kompetenzen, welche beruflichen Sprachkompetenzen (E-Mails schreiben, Präsentationen halten, Meetings/Verhandlungen führen) und welche Art von Fachsprache die Teilnehmer benötigen. Für mich ist es angenehmer, wenn ich alles mit dem Teilnehmer regeln kann und sich die Personalentwicklung nicht dazwischenschal-

tet. Wenn sie das tut, wird alles komplizierter!“

Teilweise wird von Trainern aber auch eine bessere Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und/oder der PE gewünscht: „In vielen großen Konzernen fängt das Dilemma ja damit an, dass die PE'ler und Abteilungsleiter vorgeben, was die Mitarbeiter am Arbeitsplatz benötigen, ohne es genau zu wissen. Dem möchte ich entgegenwirken. Von der PE und dem Vorgesetzten erfahre ich vielleicht etwas über den Kontext der Trainings, über die Personalentwicklungsstrategie, aber den arbeitsplatzbezogenen Bedarf erfahre ich am besten vom Kursteilnehmer“, so ein Englischtrainer. Um ein Training effektiv und strategisch zu planen, ist es unumgänglich, sowohl die praxisrelevanten, direkt am Arbeitsplatz erforderlichen Fähigkeiten zu unterstützen als auch die Mitarbeiter für zukünftige Aufgaben mit Sprachkompetenz auszustatten.

Eine detaillierte Bedarfsanalyse macht Sinn, wenn man die Herausforderungen in der kurzfristigen Zukunft kennt und sich ebenso der mittelfristigen Entwicklung des Unternehmens und der Position

des jeweiligen Mitarbeiters bewusst ist. Trotzdem werden die übergeordneten Ziele häufig in den Hintergrund rücken, wenn ein direkter Lernbedarf plötzlich auftritt, wie eine wichtige Präsentation, die kurzfristig angesetzt wird.

Fazit: Lernziele festzulegen, halten PE'ler und Trainer für sehr wichtig. Nur in 5% der Fälle wird keine Bedarfsanalyse durchgeführt. Unklar bleibt, ob die Lernziele verbindlich sind und überprüft werden oder ob sie eine Grundlage für ein Trainingsprogramm sind, das flexibel den aktuellen Bedürfnissen der Teilnehmer angepasst werden kann. Verbindliche Lernziele können ein Training sehr starr machen, wohingegen ein flexibles Training in der Praxis nur schwer zu evaluieren ist.

Honorare: Rund 40 Euro pro 45 Minuten

Laut Aussagen der PE'ler liegt die Mehrheit der Honorare für eine 45-minütige Kurseinheit im Bereich von 40 Euro. Trainer gaben an, dass sie eine solche Summe als angemessenes Honorar für eine optimale Trainingseinheit ansehen. Nur 8,6% der Trainer sind der Meinung, man könne für ein Honorar, das unter 30 Euro pro Stunde liegt, eine optimale Trainingseinheit erwarten. Alle anderen verorten das Honorar für eine optimale Trainingseinheit höher. 24,5% erwarten ein Honorar, das über 30 Euro, aber nicht über 40 Euro liegt. 27% erachten eine Entlohnung als angemessen, die über 40 Euro, aber nicht über 50 Euro pro Stunde liegt. 40,3% der von uns befragten Trainer würden für eine optimale Trainingseinheit à 45 Minuten inklusive Vor- und Nachbereitung ein Honorar von über 50 Euro für angemessen halten.

Die Mehrheit der PE'ler gab an, dass ihr Unternehmen bereit sei, über 40 Euro pro Stunde für eine optimale Trainingseinheit zu bezahlen. 18,4% sind auch bereit über 50 Euro dafür zu bezahlen. Vereinzelt wurde auch die Bereitschaft signalisiert, wesentlich höhere Honorare für optimale Trainingseinheiten zu bezahlen. Personaler schätzen also den Honorarsatz von 40 Euro als angemessenen Stundensatz für ein Training ein.

Gudrun Porath ●

Erfolgsabhängige Honorare?

Hintergrund. Ein Honorar auf Erfolgsbasis zu zahlen, stößt sowohl bei Trainern als auch bei Personalern auf Ablehnung. Trainer und PE'ler gaben mit deutlicher Mehrheit bei der Umfrage „DICE III“ an, dass sie nicht bereit seien, für ein Honorar, das abhängig vom Lernerfolg oder von der Zielerreichung ist, zu arbeiten beziehungsweise eines zu bezahlen.

71,8% der PE'ler sagten, dass sie eine solche Art der Bezahlung nicht wünschen, 71,7% der Trainer ebenfalls. Selbst Personen, die dieser Bezahlungsart offen gegenüberstehen, sehen erhebliche Schwierigkeiten. Ein Trainer meinte: „Ob Lernziele erreicht werden, hängt in erster Linie von der Motivation und der Begabung der Teilnehmer ab. In den Gruppenkursen machen immer einige Teilnehmer sehr gute Fortschritte, andere weniger gute.“ Wenn erfolgsabhängige Bezahlung, dann nur unter Bedingungen wie: Es muss klar geklärt sein, was als „Erreichung der Lernziele“ gilt und wer das definiert und prüft. Außerdem muss man sicherstellen, dass jeder Teilnehmer regelmäßig anwesend ist, sonst nützt der beste Trainer nichts.

VERTRIEBSTRAINING

Haufe Akademie

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

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

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

Unser Tipp:

Präsentieren auf Englisch

Auch in der Fremdsprache

souverän auftreten

25.08. – 26.08.2011 Berlin

1.190 Euro + MwSt.

www.haufe-akademie.de/9102

**HAUFE.
AKADEMIE**

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

VERTRIEBSTRAINING



CERAN: intensive Wohnsprachkurse

Sie müssen in Fremdsprachen kommunizieren und haben nur wenig Zeit? Dann tauchen Sie vollständig in die Zielsprache ein, um in kurzer Zeit große Fortschritte zu machen. Bei der auf Hören und Austausch beruhenden CERAN-Lernmethode verschwinden Ihre Sprachhemmungen schnell. Die Zielsprache muß in ihrer Gesamtheit erfasst werden, mitsamt Klangbild und kultureller Besonderheit. Genau dies bieten Ihnen die CERAN-Zentren in Frankreich, Spanien und Belgien an. In noblem Ambiente bietet CERAN ein umfassendes

Programm an mit 70 Stunden Sprachpraxis pro Woche in 11 Sprachen. Über 30 Jahre Erfahrungen, um Ihre Sprechkompetenzen zu fördern.

CERAN

**CERAN LINGUA
INTERNATIONAL**

Ave des Petits Sapins 27
B-4900 Spa
Tel. 0032497531615
Fax 003287791188
armin.junker@ceran.com
www.ceran.com

Gefällt Ihnen dieser Platz für Ihr Porträt?

Dann nutzen Sie unsere Juli/August-Ausgabe für Ihre Veröffentlichung

→ erscheint am 24.06.2011

→ Datenanlieferung bis 31.05.2011

Weitere Informationen erhalten Sie

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



Inklusive
Artikel-Archiv
online

Das perfekte Team für Ihre erfolgreiche Personalarbeit

Jetzt testen und Prämie sichern:

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

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

HAUFE.

Seminarmarkt 2011

Der auflagenstärkste
Seminarmarkt in Deutschland*
– 10 x jährlich!

Auflage:
45.000
Exemplare

THEMEN UND TERMINE BIS AUGUST 2011

w+w Ausgabe	Top-Thema im Seminar- markt von w+w	zusätzliche Sonderbeilage in acquisa oder Personalmagazin
		 
	18.000 Exemplare	25.000 Exemplare 30.000 Exemplare
Juli/August 2011	Coaching	Personalmagazin 08/11

Preise im Seminarmarkt

Porträts

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

Nachlässe

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

*bei Fachmagazinen

seminarmarkt

Faxantwort an 0931 2791477

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

Firma

Ansprechpartner

Funktion

PLZ, Ort

Telefon

Telefax

E-Mail

VERLAG:

Haufe-Lexware GmbH & Co. KG

Im Kreuz 9, 97076 Würzburg

Telefon 0931 2791472

Telefax 0931 2791477

www.wuw-magazin.de

Ihre Ansprechpartner:

Annette Förster, Telefon 0931 2791544

annette.foerster@wuw-magazin.de

Petra Hahn, Telefon 06181 436834

wundw@petra-hahn.de

Weiterbildner vereint bei

GABAL.
Wissen vernetzen

Methoden-übergreifend + weiterführend

Weiterbildner sind sich einig: „Zukunftsfähigkeit“ setzt voraus, sich weiterzubilden – ein Leben lang. Deshalb sind viele in einem Berufsverband Mitglied. GABAL als einer der führenden Verbände bietet allen Weiterbildnern eine Heimat, bewusst Trainer, Berater, Führungskräfte „jeglicher Couleur“ unter einem Dach vereinigend: So nutzen Mitglieder die Chance für den berühmten „Blick über den Tellerrand“, kommen mit anderen Methoden in Berührung und mit vielen anderen Branchenteilnehmern ins Gespräch: Sei es „ganz in Ihrer Nähe“ bei Regionalgruppen-Treffen, sei es beim jährlichen Symposium, das Teilnehmer aus ganz Deutschland zusammenführt oder sei es auf der neuen interaktiven Web-Plattform mit Web 2.0-Elementen.

GABAL e.V. vernetzt Weiterbildner seit mehr als 30 Jahren

... und bietet geldwerte Vorteile, z.B.:

- Bezug von Fachmedien: GABAL-impulse, wirtschaft + weiterbildung
- Vorzugspreise bei GABAL-Veranstaltungen – und vielen Kooperations-Partnern
- Zugang zum Fachprogramm des GABAL Verlags (www.gabal-verlag.de) – jährlicher Buchgutschein über 40 €
- Einkaufsrabatti bei relevanten Anbietern (alles aktuell auf www.gabal.de).

Mit GABAL sind Sie im ...

Zentrum der Weiterbildner



GABAL e.V. möchte seinen Frauenanteil erhöhen!

„Verehrte Kollegin, tragen Sie dazu bei, dass künftig deutlich mehr als derzeit 35% der Mitglieder weiblich sind – wie der Anteil von Frauen in der Weiterbildung überhaupt! Wer sich bis 31.12.2011 für die Mitgliedschaft entscheidet, erhält als Dankeschön diesen Titel aus dem GABAL-Verlag: „Das 21. Jahrhundert ist weiblich“ (im Wert von € 29,90 – Näheres finden Sie auf www.gabal-verlag.de). Selbstverständlich gilt dieses Angebot auch für männliche Interessenten ...“

Hanspeter Reiter
Sprecher des Vorstandes

GABAL (*) ...

Ganzheitlich:
Authentizität:
Best Practice:
Anhaltend + nachhaltig:
Lebenslanges Lernen:

zeitgemäß interpretiert:
Methoden-übergreifend
Persönliches Wachstum
Innovations-Management
Transfer durch Qualität
Zukunftsfähigkeit

(*) Gesellschaft zur Förderung angewandter Betriebswirtschaft und aktivierender Lehr- und Lernmethoden in Hochschule und Praxis e.V.

Gratis-Informationen auch per:
Fon: 0 61 32 - 509-50 90
E-Mail: info@gabal.de
(Beziehen Sie sich auf „Anzeige w+w“)



Am schnellsten via Internet: www.gabal.de

Themen im Juli

DIE AUSGABE 07-08/2011 ERSCHEINT AM 24. JUNI 2011

TRAIN-THE-TRAINER

Nichts sollte ihn umwerfen

Es kommt nicht nur auf ein gutes Seminarkonzept an. Ein Trainer muss auch die mentale Stärke haben, sich nicht von „schwierigen Teilnehmern“ umhauen zu lassen. Seine Seminargruppe erwartet von ihm Führung – auch wenn Emotionen hochkochen. Wie das geht lehren gute Trainerausbildungen.



LEKTÜRETIPPS

Bücher für PE-Profis

Welche Fachbücher nehmen bekannte Trainerinnen und Trainer mit in den Urlaub? Lohnt es derzeit, einen Blick in die amerikanischen Bestseller zu werfen? Lesen Sie, was Wirtschaftsverlage im ersten Halbjahr Trainern und Beratern zu bieten hatten.



KONTROVERSE

Ist Coaching zu billig?

Wird Business-Coaching viel zu billig angeboten? Wenn ja, welche Auswirkungen hat das auf den Markt und auf die Qualität des Angebots? Wie können Coaching-Ausbildungen helfen, aus Coaches selbstbewusste Business-Partner zu machen?



IMPRESSUM

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

Herausgeberbeirat

Helmut und André Jünger



Redaktion

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

Redaktionsassistentz

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

Autoren dieser Ausgabe

Bernhard Kuntz, Cornelia Eybisch-Klimpel, Martin Müsken, Gudrun Porath, Bärbel Schwertfeger

Grafik/Layout

Maria Nefzger
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG

Verlag

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

Titelbild

TÜV Süd Akademie GmbH, München

Druck

Echter Druck, Würzburg

Anzeigen

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

Anzeigenschluss: 4 Wochen vor Erscheinen

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



Abonnentenservice

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

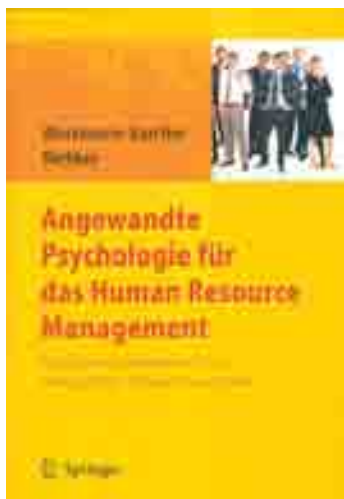
Erscheinungsweise

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

HAUFE.

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

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



Birgit Werkmann-Karcher/ Jack Rietiker (Hrsg.):
 Angewandte Psychologie für das Human-Resource-
 Management. Konzepte und Instrumente
 für ein wirkungsvolles Personalmanagement.
 Springer-Verlag, Berlin/ Heidelberg 2010,
 478 Seiten, 59,95 Euro

Sammelband

Alles, was ein HR-Manager braucht in einer Wundertüte

Human-Resource-Management bedeutet, intensiv mit Menschen zu arbeiten: Es gilt, ihre Rollen im Unternehmen zu verstehen und zu beeinflussen, Leistungen und Motivation zu beurteilen, Personen weiterzuentwickeln, Talente zu fördern, Führungskräfte zu beraten, Konflikte zu managen, Gruppen zu steuern und letztlich auch die Organisationskultur im Ganzen zu gestalten. Keine einfache Aufgabe, die auch große Herausforderungen und Stolperfallen birgt.

Orientierung versprechen die beiden Herausgeber Birgit Werkmann-Karcher und Jack Rietiker mit ihrem Reader für Fach- und Führungskräfte im HRM. Unabhängig von Geschäftsgröße und HR-Geschäftsmodell liefert der Sammelband praktische Anleitungen und Arbeitshilfen ebenso wie theoretische Konzepte. Unterstützt werden Werkmann-Karcher und Rietiker dabei durch eine Vielzahl von Beratern, Praktikern und Dozenten des Instituts für angewandte Psychologie in Zürich.

Das Buch gliedert sich in fünf Teile. Neben den Grundlagen, Rollen und Kompetenzen des Human-Resource-Managements, dem Wesen von Unternehmenskulturen und Organisationsentwicklung, werden die HRM-Kernfunktionen im dritten Teil ausführlich dargelegt. Der Leser erhält zum Beispiel Antworten darauf, wie man die Personalauswahl optimal gestalten kann, welche Rolle Feedback-Prozesse im Performance Management spielen, und wie Talente gezielt gefördert werden. Zudem wird auch aufgezeigt, wie man eine gute Trennungskultur im Unternehmen aufbauen kann.

Der vierte Teil widmet sich der Rollengestaltung in speziellen Feldern und fokussiert Möglichkeiten und Grenzen des Handelns in der professionellen HR-Rolle. Hintergrundwissen zu Führungsstilen, -rollen

und -tätigkeiten sollen den HR-Manager beispielsweise dabei helfen, seiner Beratungsrolle gerecht zu werden. Aber auch Themen wie Konfliktmanagement oder die Steuerung von gruppendynamischen Prozessen werden angesprochen. Der letzte Abschnitt beschäftigt sich dem Demografiemanagement und dem betriebliche Gesundheitsmanagement. Alternde Gesellschaften, drohender Fachkräftemangel, die Zunahme psychischer Erkrankungen und Präsentismus sind nur einige Beispiele.

Wie in jedem Sammelband schwankt die Qualität der Beiträge. Unter dem Strich aber überzeugen die zahlreichen Aufsätze, die mit Anleitungen, Best-Practice-Beispielen und Checklisten gewürzt sind. Das Buch ist eine Alternative zu den trockenen HR- und PE-Handbüchern der üblichen Hochschulprofessoren.



AUTOREN

**Birgit Werk-
 mann-Karcher
 und
 Jack Rietiker**

Birgit Werkmann-Karcher ist am Institut für angewandte Psychologie (IAP) Studienleiterin des „Master of Advanced Studies in Human-Resource-Management“ und Dozentin und Beraterin HRM, Führungskräfteentwicklung, Teamentwicklung und Coaching.

Jack Rietiker ist als Berater in den Themenfeldern Personaldiagnostik und -entwicklung, Organisations- und Teambberatung tätig.

Nicht kopieren, aber inspirieren lassen



Apple-CEO Steve Jobs steht für erfolgreiche Innovationen. Der amerikanische Coach Carmine Gallo suchte nach den Erfolgsfaktoren von Jobs und behauptet, sie gefunden zu haben: 1. Tu das, was du liebst, 2. Hinterlasse Spuren im Universum, 3. Bring dein Gehirn auf Hochtouren, 4. Verkauf Träume, nicht Produkte, 5. Sag Nein zu tausend Dingen, 6. Schaffe unvergessliche, verrückte Erfahrungen, 7. Be-

herrsche die Botschaft. Diese Prinzipien haben Steve Jobs über weite Strecken seines Lebens als Leitlinien gedient, so Gallo. Sie seien sein Erfolgsgeheimnis, zugleich aber auch Lektionen, von denen man lernen kann. Wer sein volles Potenzial ausschöpfen möchte, müsste sich, so die These des Autors, nur an diesen Prinzipien orientieren. Das hört sich einfach an, ist es aber nicht. Was gestern Er-

folgswortfaktor war, ist morgen oft nur Blödsinn. Außergewöhnliche Menschen kann man außerdem nicht imitieren. Aber für eine Inspiration reicht es allemal.

Carmine Gallo:

Was wir von Steve Jobs lernen können. Verrückt querdenken – Strategien für den eigenen Erfolg. Redline Verlag, München 2011, 320 Seiten, 24,99 Euro

Der „Sprenger“ der Amis



Der amerikanische Wissenschaftsjournalist Daniel H. Pink erklärt den USA, dass im Berufsleben nur die intrinsische Motivation jedes Einzelnen zählt. Selbstverständlich sind Pinks Argumente nicht neu. Deutsche Leser, die die Bücher von Reinhard K. Sprenger kennen, können dies bestätigen.

„Drive“ besteht aus drei Teilen. Im ersten Teil werden die Mängel unseres Belohnungs- und Bestrafungssystems be-

leuchtet und eine neue Art vorgestellt, über Motivation zu denken. Im zweiten Teil stellt der Autor die von ihm entwickelten Typen I und X vor, die stellvertretend für „intrinsisch“ und „extrinsisch“ motiviert stehen.

Der letzte Teil besteht aus einem „Typ-I-Werkzeugsatz“, der zahlreiche Tools und Übungen bietet, die helfen sollen, Typ-I-Verhalten zu fördern. Dieser Werkzeugkasten ist auch für deutsche Leser

wertvoll. Er führt zu einem Motivationsansatz, der sich aus den drei grundlegenden Elementen Selbstbestimmung, Perfektionierung und Sinnerfüllung zusammensetzt und der das Gerüst für praxisnahe Seminare bieten könnte.

Daniel H. Pink:

Drive: Was Sie wirklich motiviert. Ecowin Verlag, Salzburg 2010, 240 Seiten, 21,90 Euro

Systemgesetze nachdrücklich erklärt



Wer coacht, so der promovierte Quantenphysiker und systemische Berater Dieter Bishop, sollte die zentralen Systemgesetze kennen, die in Systemen wie Familien, Teams und Unternehmen wirken. Letztlich beschreiben diese Gesetze nichts anderes als die Grundbedürfnisse, zum Beispiel den Wunsch nach Zugehörigkeit, Anerkennung sowie nach einem Ausgleich von Geben und Nehmen.

Finden diese Gesetze jedoch keine Beachtung, entstehen Verletzungen, die zwischenmenschliche und geschäftliche Beziehungen nachhaltig stören können. Demotivierte Mitarbeiter oder Mobbing können die Folge sein. Somit wird das Einhalten der Systemgesetze (wenn es sie denn wirklich gibt) zur Führungsaufgabe. Wie Systemgesetze bei Organisationsaufstellungen, aber auch bei Mediationen wir-

ken können, beschreibt der Autor sehr anschaulich. Viele Beispiele, Illustrationen und Übungen erleichtern zum einen das Verständnis, fordern aber auch Selbstreflexion.

Dieter Bishop:

Coachen und Führen mit System. Als Führungskraft, Coach und Mediator systematisch Wirkung erzielen. Verlag Ludwig, Kiel 2010, 288 Seiten, 22,80 Euro



„Mitarbeiter müssen verstehen, warum sie welche Aufgaben ausführen. Sie müssen neben vielen Vorschriften noch eigenständig arbeiten können und einen Sinn in ihrer Arbeit sehen.“

Prof. Dr. Gerald Hüther, Neurobiologe, über die salutogenetischen Faktoren Verstehbarkeit, Gestaltbarkeit und Sinnhaftigkeit, die es Mitarbeitern ermöglichen, belastbarer zu sein („personalmagazin“, Juni 2011).

„Es hat etwas Tröstliches, wenn man weiß: Man gibt der Kuh Gras, dann kommt hinten Milch raus, aus der man Butter machen kann, die man sich wiederum aufs Brot schmiert.“

Dr. Wolfgang Schmidbauer, der bekannteste Paartherapeut Deutschlands (SZ), in der „Süddeutschen Zeitung“ vom 15. April 2011, über seine Kindheit auf einem Bauernhof in Niederbayern.

„Ich möchte, dass die dm-Filiale in Passau glückliche Passauer hat, darum geht es. Umsatzwachstum ist dann möglicherweise die Folge. Vorgaben in diese Richtung machen wir aber nicht.“

Erich Harsch, Chef der dm-Drogeriemarkt-Kette, in der „F.A.Z.“ vom 15. April 2011.

„Damit es nicht auffällt, wie gut ich verdiene, habe ich mir jahrelang Autos in derselben Farbe gekauft. Ich habe immer nur die PS-Zahl gesteigert, sodass ich mich vor dem Vater nicht rechtfertigen musste. Der hat immer nur ein silbernes Auto gesehen.“

Felix Baumgartner, Extremsportler, über die Beziehung zu seinem sparsamen Vater, in der „Süddeutschen Zeitung“ vom 18. März 2011.

„Wir beten und wir planen.“

Jamie Dimon, Chef der US-Bank JP Morgan, auf die Frage, wie er sich auf den von ihm vorhergesagten Staatsbankrott der USA vorbereite, in der „Süddeutschen Zeitung“ vom 21. April 2011.

„Wer es im Unterhaltungsgeschäft zu etwas bringen will, sollte heutzutage medienkompatibel sein. Vulgo eine raumfordernde Rampensau, krankhaft ehrgeizig und dem Mainstream hörig.“

Simon Borowiak, Romanautor, in der „Frankfurter Allgemeinen Zeitung“ (F.A.Z.) vom 14. Mai 2011.

„Ich bin kein Verfechter der Kernenergie. Aber wir sind in der Wirtschaft gewohnt, eine neu auftretende Situation so genau wie möglich zu analysieren, zu bewerten und daraus die entsprechenden Schlüsse zu ziehen und Szenarien für unser Handeln zu entwickeln. Das erwarte ich auch von einer Regierung.“

Wolfgang Reitzle, Vorstandschef der Linde AG, in der „Süddeutschen Zeitung“ vom 9. Mai 2011.

„Ich glaube an einen Gott, der den Menschen geschaffen hat. Ich glaube eben nicht an einen Gott, den sich die Menschen erschaffen haben.“

Bertrand Piccard, Schweizer Abenteurer, in der „Welt am Sonntag“ vom 8. Mai 2011.

„Ein Konsumgüterhersteller pflegt folgendes Ritual: Wann immer der Wettbewerber eine Innovation auf den Markt bringt, fallen die Mitarbeiter mit gieriger Gehässigkeit über die vermeintlichen Fehler des Wettbewerbers her. Solche Lästerorgien verhindern, dass man sich mit den eigenen Schwächen auseinandersetzt.“

Martin Wehrle, Coach, „Die Zeit“, 28. April 2011.

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

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

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

Virtuelle Messehallen

Einen ersten Überblick bietet die Clustering in die virtuellen Messehallen:

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

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

LESERAKTION

Exklusiv für Leser der wirtschaft + weiterbildung!

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

Einfach unter www.eLearning-expo.de/vip anmelden, den Gutschein-Code ww-VIP eingeben und auf der Online-Messe umsehen.

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



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

Bereits seit 8 Jahren bewährt sich das Konzept der E-Learning-Messe im Internet. Über 27.000 Fachbesucher konnte die Online-Messe seit ihrem Start verzeichnen. Die ständig steigenden Besucherzahlen belegen, dass sich Unternehmen zu anstehenden Investitionen informie-

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

Kombination aus Software und Fachwissen

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

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

www.elearning-expo.de



Sie möchten Aussteller werden?

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

DIE ERFAHRUNG VON 18.000 MENSCHEN. FÜR SIE.*

* Nutzen Sie die Erkenntnisse der Fraunhofer - _____ für Ihre Zukunft.
Gewinnen Sie unter: www.academy.fraunhofer.de/ww_gewinnspiel

WEITERBILDUNG MIT FRAUNHOFER

- Innovation erleben
- Berufsbegleitend qualifizieren
- Wissensvorsprung sichern

www.academy.fraunhofer.de

 **Fraunhofer**
ACADEMY