



# wirtschaft weiterbildung

07/08\_11

[www.wuw-magazin.de](http://www.wuw-magazin.de)

**Waterloo**\_Schlachtfeld als Lehrmeister für Manager s. 32

**Train-the-Trainer**\_Versiebte Seminare verdauen s. 38

**E-Learning-Delphi**\_Starker Trend zum „Mobile Learning“ s. 46

## Lesefutter für den Urlaub

Neue, inspirierende Bücher für Trainer und Berater s. 16

Hermann Simon präsentiert  
in seinem neuesten Buch  
„Wirtschaftstrends der Zukunft“  
sechs konkrete Entwicklungslinien,  
die Trainer und Berater kennen  
sollten.



## Management Programme der Universität Salzburg

*akademisch - international - praxisorientiert*

### International Executive MBA mit 6 Electives

- ◆ International Management
- ◆ Project- und Process Management
- ◆ Tourism and Leisure Management
- ◆ Public Management
- ◆ Health Care Management
- ◆ Arts Management

Die internationalsten MBA-Programme in Europa mit Auslandsmodulen u.a. in Washington, Moskau, Kanada, China u.v.m.

**Start: Herbst 2011, Anmeldung ab sofort**

### Executive Master Programme

- ◆ MIM - Master in Management
- ◆ MIB - Master of International Business
- ◆ MTD - Master of Training and Development
- ◆ MBL - Master of Business Law

**Start: Herbst 2011, Anmeldung ab sofort**

### Universitätslehrgänge

NEU! General Management - mit Schwerpunkt Family Business

- ◆ Projektmanagement
- ◆ Prozessmanagement
- ◆ Medizinischer Manager
- ◆ Univ. Health Care Manager

**Start: siehe [www.smbs.at](http://www.smbs.at)**

### Top-Executive Programm: Leadership Competence

„Leadership Competence“ zeigt, was gute Führung in den Realitäten des 21. Jahrhunderts ausmacht: Nachhaltig und langfristig „ahead of change“.

**Start: 9. September 2011, Anmeldung ab sofort**

## Nicht gelesen hat er schon

Bei den Recherchen zu unserer Sommertitelgeschichte kam die Sprache immer wieder auf ein Buch des Hardselling-Experten Martin Limbeck mit dem ungewöhnlichen Titel „Nicht gekauft hat er schon“. Dieses Verkäuferbuch ist extrem erfolgreich: Limbeck ist in fast allen Buchhandlungen präsent und bei Amazon landete er Mitte Juni auf dem fantastischen Bestseller-Rang „195“. (Wie Amazon sein Ranking errechnet, ist ein Geheimnis, aber ein Buch unter „1.000“ gilt als sehr gut verkäuflich.)

In erster Linie bügelt Limbeck seinen Lesern jede Menge „Hoffmann´s Stärke“ ins Rückgrat, um ihre Selbstachtung zu stärken. Das Buch handelt von der richtigen „Haltung“, mit der man die Höhen und Tiefen des Verkäuferberufs besser überstehen kann. Was diese Haltung (zum Beispiel den konstruktiven Umgang mit Niederlagen) auszeichnet, schildert Limbeck an Beispielen aus seinem eigenen Leben: Warum er einmal mit seinen Verkaufskünsten an einer Personalentwicklerin scheiterte oder warum er immer noch keinen Vorwerkstaubsauger besitzt, obwohl er die Dinger gut findet. Limbeck bietet mehr als Story-Telling. Die Wucht der Selbstoffenbarung erstaunt, ist aber nie kitschig, sondern erzeugt überraschenderweise Vertrauen und den Wunsch, ihn mal live zu erleben. Jeder Trainer, der ab sofort ähnliche Erfolge als Autor haben will, muss viel stärker als bislang in die Rolle eines „Menschen zum Anfassen“ schlüpfen.

Chief Learning Officer. Die Organisatoren (darunter diese Zeitschrift) haben sich entschlossen, die Verleihung des „Chief Learning Officer“-Awards in den Herbst zu verlegen. Der Kongress „Learning & Development Executive Day“, auf dem Jurymitglied Prof. Dr. Scheer den Award übergeben wird, findet jetzt am Donnerstag, 27. Oktober, in Düsseldorf statt. Die Abgabefrist für Bewerbungen wird auf den 31. August verschoben. Also: Herzliche Einladung an alle PE'ler, sich für ihre Arbeit auszeichnen zu lassen. Bewerbungsformular unter [www.wuw-magazin.de](http://www.wuw-magazin.de).



Viel Spaß und gute Inspirationen mit unseren Buchtipps wünscht

Martin Pichler, Chefredakteur



ICF zertifizierte  
**Coaching-Ausbildung**  
nach der  
**FUTURE®-Methode**



Für Coachs, TrainerInnen, BeraterInnen, Führungskräfte und Menschen, die einen hohen Anspruch an sich und ihr Leben stellen

**Angebote in  
Deutschland, Österreich, Italien**

Coaching-Basis-Ausbildung

Core-Coaching-Ausbildung

Ausbildung zum  
Unternehmensinternen Coach



**[www.FUTURE.at](http://www.FUTURE.at)**

## Ausbildung zum Systemischen Organisationsberater

2-jährige Ausbildung für Führungskräfte, Personalentwickler und Trainer.

40 Tage = 2 Jahre:

9 Themenworkshops/je 3 Tage

- Beraterpersönlichkeit und Rolle
- Auftragsklärung
- Systemische Konfliktberatung
- Systemische Projektberatung
- Organisations-Diagnose
- Systemische Interventionen
- Organisationskultur
- Change-Management

6 Projektsupervisionen mit der Methode KTC- Kollegiales Team Coaching®

Leitung: Prof. Wilfried Schley  
10-12 Teilnehmer

Nächster Starttermin:  
**08.-10.12.2011**



IOS - Prof. Schley & Partner GmbH  
Tel.: 040 41 33 00 90 - www.ios-schley.de



Deutsche Trainer- und Führungskräfte-Akademie

Chancen für Menschen -  
Menschen für Chancen



Nutzen Sie mein Know-How und Erfahrung:  
Dr. Angelika Hamann  
Bondenwald 16 · D-22453 Hamburg  
Fon: 040-58 03 09 · Fax: 040-58 32 28  
www.dta-akademie.de



## inhalt 07/08\_2011



**titelthema** Wir haben Weiterbildungsprofessionals gefragt, welche Bücher Trainer, Berater und Personalentwickler in diesem Jahr in ihren Urlaubskoffer packen sollten.

06 blickfang

**aktuell**

08 Nachrichten

Neues aus der Weiterbildungsbranche

13 w+w-Toolbox

„Anker-Strategie“: Wissen in den Köpfen verankern

**titelthema**

16 Lesefutter für den Urlaub

Weiterbildungsprofessionals geben Tipps, welche Bücher sich dieses Jahr als Urlaubslektüre lohnen könnten

22 Anlass zum Fremdschämen

Selbstmarketing mit Büchern ist riskant, denn es gibt Grenzen, deren Überschreiten dumm ist

**fachbeiträge**

24 Dunkelheit schafft Offenheit

Der Vermögensverwalter Allianz Global Investors setzt auf Trainings im Dunkeln

28 Aus Alpha-Tieren Alpha-Teams formen

Wie ein Vorstands-Coaching zu mehr Teamspirit in der Chefetage führt

32 Wie man unter Druck Entscheidungen trifft

Was Manager auf dem Schlachtfeld von Waterloo lernen können



38

**Train-the-Trainer** Buchautor Jürgen Schulze-Seeger gibt Tipps, wie man mit Rückschlägen umgeht.



46

**E-Learning Delphi** Neben „Blended Learning“ ist „Mobile Learning“ künftig die tragende Säule des E-Learning-Marktes.

**38 Nach Katastrophenseminaren wieder fit werden**  
Trainerausbilder Jürgen Schulze-Seeger erklärt, was Trainer nach gescheiterten Seminaren tun können

**44 „Angriffe von Teilnehmern als Spiel auffassen“**  
Interview mit Jürgen Schulze-Seeger über die Kunst, als Trainer souverän zu bleiben

**46 Neuer Hoffnungsträger heißt „Mobile Learning“**  
MMB Learning Delphi: Mobiles Lernen wird künftig eine tragende Säule des E-Learning-Marktes sein

### treffpunkte

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

### seminarmarkt

**56 Selbstsicher auf dem Weg zum Kunden**  
Coach-Ausbilder Michael Reichl erklärt, wie aus Coaches selbstbewusste Anbieter werden können

### Rubriken

03 editorial  
63 vorschau/impressum

64 fachliteratur  
66 zitate



## Sprachentraining für Fach- u. Führungskräfte

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

 **069 - 7 56 07 39-0**

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

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

KERN IKL Sprachzentren unter anderem in:

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





**WO/WANN** Sonntagnachmittag, der 1. Mai 2011. Im „Situation Room“ des Weißen Hauses in Washington beobachtet US-Präsident Barack Obama (links) die Jagd auf Osama bin Laden.

**WER** Der Präsident ist umringt von Mitgliedern des nationalen Sicherheitsrats sowie von Außenministerin Hillary Clinton (2. von rechts) und Verteidigungsminister Robert Gates (rechts).

**WAS NOCH** Die Aufnahme stammt vom offiziellen Fotografen des Weißen Hauses, Pete Souza, und wurde über die Nachrichtenagentur Reuters verbreitet.

„**Beraterbild**“. Wenn er dieses Foto in einem Archiv ablegen müsste, würde er es nicht unter „Krieg“ oder „Terroristenbekämpfung“ tun, sondern unter „Beraterbilder“, sagt Martin Warnke, ein Kunsthistoriker, der gerade mit zwei Kollegen das „Handbuch der politischen Ikonographie“ (Beck, München 2011) herausgebracht hat. Das Buch analysiert die visuelle Inszenierung politischer Ereignisse und ihrer Protagonisten in der Gegenwart und in der Geschichte.

Eine Entscheidung eines Herrschers wird demnach seit Jahrhunderten dadurch legitimiert, dass es Gemälde gibt, die die Mächtigen im Kreis ihrer Berater zeigen. „Meine Spezialisten haben mich beraten. Ich tue das Beste für mein Volk“, diese Botschaft geht laut Warnke auch von obigem Foto aus. Vielleicht sollten sich Vorstände Mitten im Change öfter einmal mit ihren Beratern ablichten lassen ...

Zukunft im Kopf.



Das neue Programm  
für Fach- und Führungskräfte.

Gleich anfordern unter  
Telefon: **0761 898-4422**

**Sparprogramme** der Bundesregierung zwingen die Bundesagentur für Arbeit dazu, Weiterbildungsmaßnahmen zu streichen.

Foto: Arbeitsagentur



**ARBEITSLOSENQUALIFIZIERUNG**

## Jobs bei Bildungsanbietern in Gefahr

Private Weiterbildungsanbieter, die überwiegend im Auftrag der Bundesagentur für Arbeit (BA) Arbeitslose qualifizieren, müssen mit starken Umsatzrückgängen rechnen und möglicherweise viele Jobs abbauen. Schuld ist ein Sparprogramm der Bundesregierung, das dafür sorgt, dass der Bundesagentur

in diesem Jahr etwa 1,3 Milliarden Euro weniger zur Verfügung stehen, um Arbeitslose weiterzubilden, umzuschulen oder mit bestimmten Trainingskursen für den Arbeitsmarkt fit zu machen. Für die kommenden drei Jahre ist von weiteren milliardenschweren Sparmaßnahmen die Rede. Experten

gehen davon aus, dass etwa 2.000 Bildungsanbieter für Jobcenter oder Arbeitsagenturen arbeiteten. Der TÜV Nord, der Berufsbildungszentren in mehreren Städten Nordrhein-Westfalens betreibt, hatte im Mai angekündigt, 450 von 1.500 Mitarbeitern nicht mehr weiterbeschäftigen

und etwa die Hälfte der Bildungszentren nicht weiterführen zu können. Das Unternehmen begründet dies mit den Mittelkürzungen der Nürnberger Bundesagentur. Der TÜV Nord hatte vor Kurzem erst die „RAG Bildung“, eine Tochter der früheren Ruhrkohle AG (RAG), gekauft.

**UMFRAGE**

## Mischung macht's

Teamarbeit funktioniert besser, wenn nicht alle in einer Gruppe gleich alt sind. Das glauben 60 Prozent der deutschen Arbeitnehmer. 41 Prozent halten außerdem das zwischenmenschliche Klima in einer Gruppe für besser, wenn nicht nur Gleichaltrige zusammenarbeiten.

Herausgefunden hat das eine repräsentative Telefonumfrage der Initiative Gesundheit und Arbeit (IGA). Es gibt aber auch Vorurteile gegenüber älteren Kollegen, weil ihnen unterstellt wird, weniger flexibel und bei bestimmten Arbeiten zu langsam zu sein. Aus der Studie geht auch hervor, dass Teamarbeit heute das Arbeitsleben der Deutschen zu 70 Prozent beherrscht.

**10. KIENBAUM JAHRESTAGUNG**

## Warnung vor der kommenden Talente-Tristesse

500 Personalverantwortliche aus Deutschland, Österreich und der Schweiz kamen im Mai nach Ehreshoven bei Köln zur 10. Kienbaum Jahrestagung. Nach Meinung von Jochen Kienbaum, Vorsitzender der Geschäftsführung von Kienbaum Consultants International, gibt es drei Entwicklungen, die das Personalmanagement künftig zu einem entscheidenden strategischen Stellhebel machen werden: 1. die fortschreitende Globalisierung, 2. der sich verschärfende demografische Wandel, der zu einem professionelleren Talentmanagement zwingen wird, und 3. die stärkere Rolle von Frauen in den Führungsetagen der Wirtschaft. Höhepunkt des Tages war die Rede von Dr. Joachim Gauck, ehemaliger Bundesbeauftragter für die Stasi-Unterlagen und im



Foto: ddp

**Dr. Joachim Gauck** sprach zu Personalern.

vergangenen Jahr Kandidat für das Amt des Bundespräsidenten. Er setzte sich pointiert und anschaulich mit dem Thema „Wirtschaft und Werte“ auseinander und gewährte den Personalern interessante Einblicke in seinen reichen Erfahrungsschatz und sein Denken, das sowohl durch die Teilung Deutschlands und die Wiedervereinigung als auch durch sein gesellschaftliches und theologisches Wirken geprägt ist.



## Die zehn umsatzstärksten Hotels in Deutschland

**Hitliste.** Die Allgemeine Hotel- und Gastronomie-Zeitung AHGZ veröffentlicht jährlich die 200 größten Hotels (Auszug).

Platz	Hotel	Nettoumsatz 2010*	Zuwachs
1	Bayerischer Hof, München	53,2	19,8%
2	Estrel, Berlin	50,6	0,2%
3	Sheraton, Frankfurt	47,6 (geschätzt)	10,7%
4	Interconti Berlin (seit April Dorint Hotel Convention Center)	42,7	1,9%
5	Adlon, Berlin	40,8	29,1%
6	Center Parcs Bispinger Heide, Bispingen	40,6 (geschätzt)	10,6%
7	Sonnenalp, Ofterschwang	35,4	1,7%
8	Westin Grand, München	34,7	16,1%
9	Park In Berlin-Alexanderplatz	34,0	4,3%
10	Interconti, Frankfurt	33,0	9,6%

\*in Millionen Euro

### HOTELLERIE

## Estrel nicht mehr umsatzstärkstes Hotel

Das Kongress- und Tagungshotel Estrel in Berlin wurde vom Bayerischen Hof in München vom ersten Platz der Hitliste der umsatzstärksten Hotels in Deutschland verdrängt. Die Münchner steigerten ihren Netto-Umsatz um 19,8 Prozent auf 53,2 Millionen Euro. Beim Estrel stagnierte der Umsatz auf einem Niveau von 50,6 Millionen Euro. Besonders bemerkenswert ist

in diesem Jahr, dass die 200 umsatzstärksten Hotels um durchschnittlich 11 Prozent gewachsen sind (Vorjahr: minus 7,5 Prozent). Mehr als drei Viertel der 200 größten Hoteliers beschreiben ihre aktuelle Gewinnsituation als sehr gut oder gut. Der durchschnittlich erlöste Netto-Zimmerpreis wuchs um 13,2 Prozent von 109 Euro auf 123 Euro.

### BUSINESS-ETHIK

## Was macht Mächtige zu Schweinen?

Seitdem Dominique Strauss-Kahn, dem ehemaligen Chef des Internationalen Währungsfonds, die Vergewaltigung einer Hotelangestellten vorgeworfen wird, fragt sich die Öffentlichkeit, warum sich mächtige Männer oft kriminell verhalten. Das US-Magazin „Time“ meint, dass oft nur ein besonderer Typ von Mann in höhere Polit-Positionen käme. Er könne ...  
· gut verführen (die Wähler)

- Grenzen überschreiten
  - aggressiv auftreten, sodass sich keiner traue, selbst offenen Lügen zu widersprechen,
  - Risiken eingehen, weil er fest davon überzeugt sei, dass gerade ihm nichts passiert.
- „Narzisstisch veranlagte Mächtige sind fest davon überzeugt, dass für sie andere Regeln gelten“, glauben die Autoren des TIME-Beitrags.



## Kurz und Knapp

**Soziale Netzwerke.** 48 Prozent der Berufstätigen in Deutschland haben am Arbeitsplatz Zugang zu sozialen Netzwerken. 30 Prozent von ihnen sehen in den Informationen, die sie bei Xing, Facebook und anderen Netzwerken finden, eine echte Bereicherung für ihre tägliche Arbeit. Diese repräsentative Umfrage basiert auf Angaben von 810 Arbeitnehmern aus unterschiedlichen Branchen und wurde von der Randstad-Gruppe in Auftrag gegeben.

**Jobbörsen.** Die Initiative „Beste Jobportale“ hat „Stepstone.de“ zu Deutschlands bestem Jobportal gewählt. Das Portal, das zum Axel Springer Verlag gehört, siegte bei einer Befragung von 10.000 Jobsuchenden und 1.000 Arbeitgebern.

**Tagungsland.** Bereits zum siebten Mal in Folge belegt Deutschland als Kongress- und Tagungsstandort den ersten Platz in Europa. Im weltweiten Vergleich der Länder steht Deutschland an zweiter Stelle. Nur in den USA finden laut dem Ranking der International Congress & Convention Association (ICCA) mehr internationale Kongresse statt. Insgesamt zählten die Experten 542 internationale Kongresse in Deutschland.

**Auch das noch.** Eine Arbeitsagentur in Norddeutschland hat eine 64 Jahre alte Arbeitslose zu einem „ganzheitlichen Eingliederungstraining mit integrativem Ansatz“ geschickt. Der Kurs dauert zehn Monate und wird erst wenige Wochen vor dem Beginn der Rente der Frau enden. Diese sieht in der Maßnahme eine Geldverschwendung und einen Trick, um die Arbeitslosenzahlen zu senken und hat sich bei der Lokalpresse beschwert.

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

**20.–22. September 2011**  
**Messe Köln**

**ALIGNING HR AND LEARNING**

[www.professional-learning.de](http://www.professional-learning.de) | Twitter: #PLE11

HOCHKARÄTIG BESETZT MIT DEN KEYNOTES:



**Prof. Dr. Wim Veen**  
Professor für Learning Systems, University of Technology, Delft, NL



**Prof. Dr. Dr. h. c. Lutz von Rosenstiel**  
Lehrstuhl für Organisations- und Wirtschaftspsychologie, Ludwig-Maximilians-Universität München



**Prof. Steve Wheeler**  
Associate Professor (Senior Lecturer) in Learning Technology, University of Plymouth, UK



und als  
Eröffnungssprecher:

**Marnix Krop**  
Botschafter des Königreichs der Niederlande

- ▶ **Best Practice Beispiele:** von AUDI, Siemens, Dow Chemical, Ergo, HUK, METRO, Fresenius, Stihl, Fraunhofer IAO, ADAC, GIZ und verschiedene Hochschulen
- ▶ **Global Challenges Track:** in englischer Sprache mit Experten aus internationalen Unternehmen und dem europäischen Ausland, wie SAP, Accenture, University of Plymouth, Centre for Learning & Performance, Universität St. Gallen, Towards Maturity ...
- ▶ **Workshops Track:** u. a. mit dem Thema „E-Learning für Einsteiger – Getting Started“ und für Experten „Rechtliche Fragen des Einsatzes von E-Learning und Social Media im Unternehmen“
- ▶ **Partnerland Niederlande:** mit Keynote-Speaker, Moderatoren und Referenten von der University of Technology Delft, ABN Amro, Rabobank, Océ, Deloitte, Philips Lighting, EMC performance und der Open University der Niederlande

**FRÜHBUCHERPREISE** (gültig bis 31. Juli 2011):

**Full Conference Ticket:** EUR 399,- (ab 1.8.: EUR 499,-)

**1-Tages-Ticket:** EUR 199,- (ab 1.8.: EUR 249,-)

**Hochschulen/Public Sector:**

**Full Conference Ticket:** EUR 199,- (ab 1.8.: EUR 249,-)

**1-Tages-Ticket:** EUR 99,- (ab 1.8.: EUR 125,-)

**Networking Night:** EUR 69,-

JETZT ANMELDEN UNTER  
[www.professional-learning.de](http://www.professional-learning.de)

Zeitgleich mit



Silver Conference Sponsor



Conference Sponsor



Partner



managerSeminare



PERSONALBERATER IM BDU

Umsatzplus von 18,2 Prozent 2010

Die deutschen Unternehmen haben im Jahr 2010 wieder verstärkt Fach- und Führungskräfte eingestellt. Der Gesamtumsatz der Personalberaterbranche stieg in der Folge um 18,2 Prozent auf 1,30 Milliarden Euro (2009 waren es minus 26,2 Prozent).

Auch 2011 hält die Nachfrage nach Unterstützung bei der Personalsuche an. Die Personalberatungsbranche erwartet bis Ende 2011 einen neuen Höchststand bei Umsatz und besetzten Positionen. Dies sind Ergebnisse der Marktstudie „Personalberatung in Deutschland 2010/2011“, die der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) auf dem Deutschen Personalberaterstag 2011 in Königswinter bei Bonn vorgestellt hat.

Für das laufende Jahr erwarten die Personalberater ein Umsatzplus von 14 Prozent. Eine besonders hohe Nachfrage soll vom verarbeitenden Gewerbe (+ 15,9 Prozent) sowie von den wirtschaftsnahen Dienstleistern (+ 15,9 Prozent) – beispielsweise Wirtschaftsprüfung, Unternehmensberatung oder Steuerberatung – ausgehen.

**Hebel ist jetzt auf Wachstum umgelegt**

„Nach der Schockstarre durch die globale Finanz- und Wirtschaftskrise haben viele Unternehmen wieder schnell den Hebel von Restrukturierung und Kostenoptimierung auf Wachstum umgelegt. Die Marktchancen und die Frage, mit welcher personellen Verstärkung die ambitionierten Ziele erreicht werden können, sind wieder in den Mittelpunkt gerückt“, sieht der Vorsitzende des BDU-Fachverbands Personalbera-

tung, Michael Heidelberger, die Gründe für die eigene positive Branchenentwicklung. Merkwürdig angezogen hat die Nachfrage unter anderem nach Ingenieuren – häufig kombiniert mit Kompetenzen und Erfahrungen im Vertrieb – oder Konstrukteuren im Maschinen- oder Automobilbau.

Gestiegene Anforderungen an die IT-Strategie und IT-Sicherheit sorgen dafür, dass IT-Leiter und Fachkräfte mit Spezialwissen in vielen Branchen der Industrie und Wirtschaft sehr begehrt sind.

**Große Personalberater wollen um 35 Prozent wachsen**

Immerhin knapp ein Drittel der Personalberatungen sieht 2011 das Potenzial, seinen Umsatz um mehr als 25 Prozent zu steigern. Bei den großen Personalberatungsgesellschaften sind es sogar 35 Prozent. Fast jeder vierte Marktteilnehmer erwartet ein Plus zwischen 15 und 25 Prozent. Lediglich sechs Prozent gehen von einem stagnierenden oder rückläufigen Umsatz 2011 aus.

Im Jahr 2010 arbeiteten in Deutschland rund 5.250 Personalberater (+ 6,0 Prozent) in rund 1.900 Beratungsunternehmen. Insgesamt waren 2010 rund 11.000 Mitarbeiter in der Personalberatungsbranche in Deutschland beschäftigt. Grundlage der Studie „Personalberatung in Deutschland 2010/2011“ ist eine Marktbefragung des BDU im April 2011, an der sich rund 200 Beratungsgesellschaften beteiligt haben, davon rund ein Drittel der großen Marktvertreter mit mehr als fünf Millionen Euro Umsatz.

[www.bdu.de](http://www.bdu.de)

## „Erfolgreich sein“ – was bedeutet das?

Eine gelungene, enge Verknüpfung von Berufsleben und Privatleben führt weltweit bei Arbeitnehmern zu einem „Gefühl des Erfolgs“. Vor allem eine gute Beziehung zu nahestehenden Personen (Familie, Freunde, Kollege) scheint maßgeblich zum persönlichen Erfolg beizutragen.

Das hat die ESSEC Business School, Paris, in einer internationalen Studie zum Thema „Erfolg“ herausgefunden. In Deutschland, Brasilien, China, USA, Frankreich, Indien, Marokko, Großbritannien, Russland und Singapur wurden die wichtigsten Kategorien des Erfolgs untersucht und damit auch die essentiellen Werte des jeweiligen Landes ermittelt.

### Höhere Bildungsschichten analysiert

Grundlage dieser internationalen Studie ist die Untersuchung des Begriffs und der Bedeutung von „Erfolg“ für die höheren Bildungsschichten (!) in unterschiedlichen Ländern dieser Erde. Die wichtigsten Ergebnisse der Studie:

**1.** Das Gefühl, ein erfolgreiches Leben zu führen, wird auf der ganzen Welt mehrheitlich geteilt. Der Anteil derjenigen, die antworteten, dass ihr derzeitiges Leben insgesamt „ziemlich“ oder „völlig“ erfolgreich sei, reicht von 90% in Indien bis 59% in China.

**2.** Es besteht eine enge Verbindung zwischen Erfolg im Berufsleben und dem generellen Gefühl eines erfolgreichen Lebens. Erfolg im Berufsleben ist offenbar ein Garant für ein erfolgreiches Leben.

**3.** Eine universelle Basis für die Definition von Erfolg: Harmonie im engsten Kreis. Ein

erfolgreiches Familienleben und ein harmonisches soziales Umfeld sind besonders wichtige Faktoren für ein erfolgreiches Leben: Eine „glückliche Familie“ und „wahre Freunde“ haben hohe Priorität. Auch was die berufliche Karriere angeht, liegt der wahre Erfolg in der Beziehung zu den Arbeitskollegen.

**4.** Es gibt ein „westliches“ Erfolgsmodell. Die Suche nach Wohlbefinden scheint die Wurzel des westlichen Modells zu sein: Eine starke Konzentration auf Familie und Freunde, die Bindung an postmaterielle Werte, der Mythos des Kleinunternehmers, ein vergleichsweise weniger entwickelter Unternehmerteilgeist und ein Misstrauen gegenüber dem Staat – dies alles sind die Kriterien, die westliche Länder offenbar prägen.

**5.** Bill Gates ist die universelle Inkarnation des Erfolgs. Bill Gates wird international als die Person angesehen, die beruflichen Erfolg verkörpert. Er nimmt in Deutschland, den USA, Russland, China und Marokko den ersten Platz ein. Indien und Großbritannien allerdings stimmten für nationale Unternehmer als erfolgreiche Vorbilder.

**6.** Die BRIC-Länder setzten auf Unternehmerteilgeist. In den höheren Einkommensschichten der Schwellenländer ist ein größerer Unternehmerteilgeist zu verzeichnen als in den Industrieländern.

Die ESSEC Business School (Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales) wurde 1907 gegründet. **Weitere Studienergebnisse finden sich unter <http://www.youhavetheanswer.net/index.php>.**

## Konfliktmanagement?

# CCC!

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

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

- 04.-06. Jul. 11
- 21.-23. Sep.11
- 17.-19. Okt 11
- 09.-11. Nov. 11
- 05.-07. Dez. 11



### „Unsere Erfahrung und Spezialisierung = Ihr Vorteil!“

Werner Schienle (Geschäftsführer)

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



CCC Creative Communication Consult 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...



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



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](http://www.hotel-park-soltau.de)

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 Fahrradfahren oder kegeln, Entspannung im Pool mit Sauna und Solarium - tun Sie einfach was Ihnen gefällt.



## STUDIERN AUCH OHNE ABITUR

## Neu: Bachelor und Master für Trainer

Etwa 25 Prozent aller Trainer und Coaches haben keinen akademischen Abschluss, schätzt der DVWO Dachverband der Weiterbildungsorganisationen e.V. ([www.dvwo.de](http://www.dvwo.de)). Für diese Gruppe gibt es jetzt einen neuen Weg der „Nach-Akademisierung“, der auch ohne Abitur beschritten werden kann. Was zählt ist die Berufserfahrung, die (großzügig) als Studienleistung angerechnet wird.

DVWO-Präsident Dr. Uwe Genz, der an der Entwicklung der Bachelor- und Master-Abschlüsse für Trainer maßgeblich beteiligt war, erklärt in diesem Beitrag wie das Procedere funktioniert.

Wer heute einen akademischen Abschluss machen will, kann an einem Kompetenzfeststellungsverfahren teilnehmen. Der DVWO ist eine Partnerschaft eingegangen mit IPF Multiversity (einer von der EU ins Leben gerufenen europäischen Uni, die mit der European New University in Kerkrade und der Université Nouvelle Européenne in Brüssel kooperiert). Die IPF Multiversity nennt ihr Feststellungsverfahren „IPF-Q Kompetenzportfolio“, ein von den europäischen Behörden abgenommenes und genehmigtes Verfahren. Für das Bachelor-Studium muss man sich zunächst an der IPF Multiversity einschreiben. Die Berufs- und Lebenserfahrung reicht in der Regel für die Einschreibung aus.

Während des ersten Semesters erstellt man sein Portfolio. Jedem Studenten wird dafür ein Coach zugeordnet. Man absolviert dazu drei Präsenztage zusammen mit den neuen Kommilitonen. Am ersten Tag erhält man eine Unterweisung, wie ein solches Portfolio zu erstellen ist. Es ist weiter nichts

als ein sehr ausführlicher Lebenslauf mit allen offiziellen Zeugnissen der bisherigen Ausbildungen („Formale Abschlüsse“), sowie alle Fortbildungen („Non-Formale Abschlüsse“). Für Letztere braucht man Beschreibungen über Inhalt und Dauer. Zusätzlich wird das „Informelle Wissen“ erfasst – das, was man sich selbst zum Beispiel durch eine berufliche Tätigkeit und in der Freizeit beigebracht hat. Alles wird ausführlich beschrieben wie eine Projektbeschreibung in Form einer Selbstreflexion. Diese Retrospektive des eigenen Lebens verursacht erfahrungsgemäß bei den Studenten ein enormes Hochgefühl.

Während dieser Sammel- und Schreibphase gibt es einen zweiten Modultag, an dem Probleme besprochen und Erfahrungen ausgetauscht werden. Der dritte Modultag ist gleichzeitig der Abgabetag des Portfolios und dessen Präsentation. Es macht Sinn, jenen Bachelor anzustreben, bei welchem man bereits den größten „Workload“ (das ist die Arbeitszeit, welche ein durchschnittlicher Student zur Bearbeitung eines Themas benötigt) erreicht hat. Die Berechnung des „Workloads“ ist das Ergebnis des Portfolios! Diejenigen Teile, die auf den angestrebten Bachelor anrechenbar sind, werden in ECTS-Punkte (ECTS = European Credit Transfer System) umgerechnet und dem Studenten anerkannt.

In der Regel haben Menschen mit Berufs- und Lebenserfahrung bei einer Bewertung ihrer Lebenslernleistung genügend ECTS-Punkte, um diese für ein Studium an der IPF-Multiversity zu verwerten. Für ein Bachelor-Studium kann man sich bis maximal zwei Drittel der persönlichen Arbeits-

## DIHK-UMFRAGE

## Unternehmen investieren mehr in Bildung

Die deutschen Unternehmen investieren in diesem Jahr deutlich mehr in die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter. Das ergibt die repräsentative Umfrage „Weiterbildung 2011“, die der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK) im Mai vorgelegt hat.

Der Erhebung liegen mehr als 14.000 Antworten zugrunde. Sie zeigt, dass 38 Prozent der Betriebe in diesem Jahr ihr Engagement in der Weiterbildung ausbauen wollen. Im Jahr 2009 plante dies nur jedes zwölfte Unternehmen! DIHK-Präsident Hans Heinrich Driftmann sieht darin vor allem eine Reaktion der Betriebe auf die gute wirtschaftliche Entwicklung und den Fachkräftemangel: „Unternehmen engagieren sich, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Deshalb wollen sie ihre Belegschaften jetzt noch stärker qualifizieren.“ Nur 3 Prozent sehen Chancen in der Rekrutierung von Fachkräften aus dem Ausland.

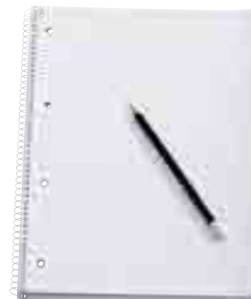
und Lebensleistungen anrechnen lassen. Jetzt kommt der zweite Schritt: Man darf seine Bachelors-Thesis schreiben. Dafür hat man zwei Semester Zeit. Normalerweise schreibt man über ein Projekt, das man in der Vergangenheit bearbeitet hat. Eine solche Thesis hat zwischen 30 bis 60 Seiten. In der Zeit des Schreibens kann man fehlende Module nachholen (Wochenend- und Abendkurse oder Summerschool). Zeitlich ist man nicht gebunden, es kann schneller, aber auch langsamer vorangehen werden. Wie bei der Portfolioerstellung haben Studenten auch während der Thesis einen Coach und drei Präsenztage. Am dritten Präsenztage findet die Präsentation der Arbeit vor einem Gremium statt. Anschließend ist der akademische Grad eines Bachelors erreicht und das Erststudium abgeschlossen. Auf ähnlichem Weg kann der „Master of Arts in Training“ erlangt werden.

**Linktips:** [www.ipf.net](http://www.ipf.net) und [www.dvwo.de](http://www.dvwo.de)



## w+w-Toolbox: Wissen in den Köpfen verankern

**Lerntechnik.** Menschen neues Wissen und Können vermitteln – vor dieser Aufgabe stehen nicht nur Trainer. Auch Führungskräfte und Ausbilder müssen im Betriebsalltag oft Know-how weitergeben. Wie dies mit der „Anker-Strategie“ effektiv geht, erläutert die Wiener Trainerin Sabine Prohaska. Sie ist Autorin des Ratgebers „Erfolgreich im Training!: Praxishandbuch“. Mit ihren Empfehlungen hilft sie Trainern, Seminarkonzepte zu optimieren und ihre Position als Lernbegleiter zu stärken. Die Vielseitigkeit und Praxisnähe macht dieses Buch bemerkenswert.



Wenn ein Mitarbeiter oder Kollege sich etwas nicht merkt, ist selten mangelnde Intelligenz oder fehlendes Interesse die Ursache hierfür. Meist liegt es an der Art der Wissensvermittlung, wenn Botschaften nicht wie gewünscht ankommen und haften bleiben. Wer es sich künftig ersparen will, Dinge mehrfach zu erklären, sollte sich das Wort „Anker“ merken. Jeder Buchstabe steht für eine Regel, die es beim Vermitteln von Wissen zu beachten gilt.

### A wie Anfang

Stellen Sie bei Gesprächen mit Mitarbeitern die wichtigsten Botschaften konsequent an den Anfang und den Schluss. Denn: Was zu Beginn und am Schluss gesagt wird, bleibt am ehesten im Gedächtnis haften. Diese Erkenntnis der Lernpsychologie nennt sich „Primacy-Recency-Effekt“. Leiten Sie das Gespräch zum Beispiel mit einer Übersicht ein: „Ich möchte mit Ihnen darüber reden, wie Sie ...“ Und schließen Sie mit einem Fazit, das die Kernbotschaften zusammenfasst: „Besonders wichtig ist, erstens ... zweitens ... drittens ...!“

### N wie Nein

Vermeiden Sie „nein“ und „nicht“, denn diese Begriffe ignoriert unser Gehirn. Das menschliche Gehirn assoziiert Wörter mit Gegenständen und Tätigkeiten. Das Wort „nicht“ lässt kein Bild entstehen. Also wird es von unserem Gehirn auch nicht unmittelbar verarbeitet. Häufig fällt es sogar unter den Tisch. Dann tun oder denken wir genau das Gegenteil von dem Gesagten. Sie wollen bei einer Person etwas bewirken? Dann sollten Sie Nicht-Botschaften vermeiden. Überlegen Sie stattdessen, welche positiven Bilder Sie in den Köpfen Ihrer Zuhörer aktivieren möchten. Und lassen Sie das Unerwünschte einfach weg.

### K wie kurz

Fassen Sie sich kurz, denn das Kurzzeitgedächtnis, die Pforte zum Langzeitgedächtnis der Menschen, hat eine begrenzte Kapazität. Als Faustregel können Sie sich merken: Das Kurzzeitgedächtnis kann nur sieben Informationen speichern. Dann ist seine Aufnahmekapazität erschöpft. Das können sieben Namen, Zahlen oder Bedeutungszusammenhänge sein. Packen Sie also nicht alles Wissenswerte in eine „Lerneinheit“. Beschränken Sie sich zunächst auf die wichtigsten Punkte. Was weniger wichtig ist, können Sie Ihren Mitarbeitern oder Kollegen später mitteilen.

### E wie Emotion

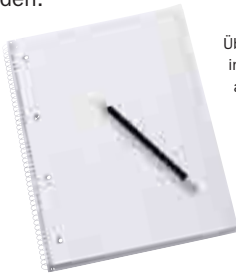
Emotionen hervorrufen und Bilder verwenden. Denn: Gefühle regen das Gehirn an. Untersuchungen zeigen, vor allem positive Gefühle regen das Gehirn zum Lernen an. Und wie wohl sich eine Person beim Lernen fühlt, hängt vor allem von der Lernatmosphäre ab. Und noch ein Tipp: Verpacken Sie die Lerninhalte in Bilder und Geschichten, statt abstrakte Begriffe und Formulierungen zu verwenden. Denn erst Beispiele, Anekdoten und Bilder lassen die Infos im Kopf des Gegenübers lebendig werden und lösen in ihm Gefühle aus. Deshalb verankern sie sich besser.



## Wissen in den Köpfen verankern

### R wie Relation

Relationen zum Wissen des Vis-à-vis herstellen. Informationen, die ein Mensch in Beziehung zu bereits vorhandenem Wissen setzen kann, verankern sich leichter. Für das Vermitteln von Wissen gilt: Bauen Sie auf vorhandenem Know-how auf und vermeiden Sie ein Über- und Unterfordern. Sie können zudem Verbindungen herstellen zu Themen, die die Lernenden interessieren. Lernprozesse lassen sich mit einer Busroute mit mehreren Stationen vergleichen. Sie sind als Führungskraft oder Ausbilder der Busfahrer. Also sollten Sie wissen, an welchen Stationen die Lerner stehen. Dann können Sie diese dort abholen und mit Ihrem Bus zum Ziel bringen. Denn Menschen haben nicht nur eine unterschiedliche Geschichte, sondern auch verschiedene Interessen, Kenntnisse und Erfahrungen. Also müssen sie an verschiedenen Busstationen abgeholt werden.



Über die Autorin: Sabine Prohaska ist Inhaberin des Trainings- und Beratungsunternehmens „seminar consult prohaska“ in Wien. Sie ist außerdem Autorin des Buchs „Erfolgreich im Training – Praxishandbuch“ (Books on Demand, erste Auflage aus November 2009, 108 Seiten, 14,50 Euro).



OSB CONSULTING

## Professor Dr. Rudolf Wimmer feierte 65. Geburtstag

Professor Dr. Rudolf Wimmer, Mitbegründer und geschäftsführender Gesellschafter der osb Wien Consulting GmbH, feierte am 11. April seinen 65. Geburtstag. Der Professor für Führung und Organisation am Institut für Familienunternehmen der Universität Witten/Herdecke gilt als einer der bedeutendsten Systemiker. Schwerpunkt seiner Arbeit ist die systemische Strategieentwicklung in Zeiten zunehmender Unsicherheit. Wer mit Wimmer darüber nachdenken will, wie Organisationen ihre Überlebensfähigkeit stärken können, hat dazu auf den „Riffelalper Management-Tagen“ nahe Zermatt vom 29. August bis 2. September Gelegenheit. Trainer und Berater sowie Führungskräfte, die sich die Grundlagen der syste-



Rudolf Wimmer, osb-i.

mischen Strategieentwicklung erarbeiten wollen, können das in der zweiteiligen Ausbildung „Lust auf Strategie“ vom 1. bis 3. Dezember 2011 und vom 16. bis 18. Februar 2012 in Wien tun. Neben den Grundlagen der systemischen Strategieentwicklung lernen die Teilnehmer, wie sie konkrete strategische Optionen erarbeiten und umsetzen können. [www.osb-i.com](http://www.osb-i.com)

### HAUFE-LEXWARE

## Handelsblatt-Verlag verkauft Zeitschrift „PERSONAL“

Die Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, zu der auch die Zeitschriften „wirtschaft + weiterbildung“ und „personalmagazin“ gehören, übernimmt vom Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH zum 1. Juli 2011 die Zeitschrift „PERSONAL“. Die bereits seit 1949 erscheinende PERSONAL ist die älteste Fachzeitschrift für das Personalwesen und hat den Aufbau des professionellen Personalmanagements in Deutschland wesentlich mitgeprägt. Die Zeitschrift „PERSONAL“ wendet sich an praxisorientierte Wissenschaftler sowie an besonders ambitionierte Personalchefs, die ihre Entscheidungen an neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen orientieren.

- Der Börsenkurs.
- Der Immobilienmarkt.
- Die Tagungsräume.

Hotels auf die Verlass ist:

**park inn**  
by Radisson

### Colorful Trainer

inkl. Frühstück,  
Internet, Park-  
platz, u.v.m.

Park Inn.  
Adding Color to Life<sup>SM</sup>



Exklusiv für Referenten,  
Moderatoren, Seminarleiter...

[parkinn.de/tagungen](http://parkinn.de/tagungen)

**BUCHTIPPS.** Welche Bücher sollten Trainer, Berater und Personalentwickler in ihre Urlaubskoffer packen, um Anregungen zu bekommen, grundsätzlich über ihr Tun nachzudenken? Wir haben Weiterbildungsprofessionals um Tipps für ihre Kollegen gebeten und freuen uns, hier die Ergebnisse präsentieren zu können.

# Lesefutter für den Urlaub

Die Diskussion um das Thema Burn-out hat noch einmal mit Nachdruck klar gemacht, dass Ferien eine wirklich notwendige Auszeit vom beruflichen und persönlichen Alltag sind. Manche verwenden diese Zeit, um völlig abzuschalten, andere sehen in diesen Wochen auch eine Chance, um „aufzutanken“ und um neue Ideen abseits der Alltagshektik weiterzudenken und etwas voranzubringen. Für Letztere haben wir folgende hoffentlich inspirierende Lektüretipps zusammengestellt: →

**WORÜBER ES SICH ...**

**im Urlaub nachzudenken lohnt:**





Foto: Yuri Arcurs/shutterstock.com

# 01.

Wie man sich, wenn man zu **breit aufgestellt** ist, weiterentwickeln kann.

# 02.

Wie man Beziehungen „bauen“ kann, um effektiver zu beraten.

# 03.

Wie man für Inspiration und Ermutigung sorgen kann, um **Motivation** zu ernten.





**Joana Krizanits:**  
**Professionsfeld Inhouse Consulting.**  
Carl-Auer Verlag, Heidelberg 2011,  
287 Seiten, 39 Euro

Wenn man in einem Unternehmen tätig ist und dort Personalentwicklung betreibt, dann könnte ich mir vorstellen, dass man sich in den Ferien damit beschäftigt, wie man seine Serviceleistungen für die Kunden grundsätzlich neu positioniert und sich als Abteilung neu aufstellt. Da der Alltag oft keine Zeit lässt, strategische Themen seiner Arbeit oder die Fragen nach neuen Wertschöpfungsnischen ungestört zu beantworten, wäre die Ferienzeit dafür durchaus geeignet. Hat man ein derartiges „Projekt“ auf seiner Agenda, dann würde ich das neue Buch von Joanna Krizanits empfehlen, das sich sehr profunde mit den vielfältigen Erscheinungsformen des Inhouse-Consulting auseinandersetzt. Das Buch der Autorin, einer sehr erfahrenen theoriebasierten Praktikerin, hat zwei Schwerpunkte:

- Auf über 100 Seiten stellen verschiedene Praktiker ihre Fallbeispiele zur internen Organisationsberatung vor, die gleichzeitig auch die Spannweite des neuen Phänomens illustrieren.

- Aufbauend auf dieser Praxis faltet die Autorin eine „Theorie der internen Organisationsberatung“ aus.

Der engagierte Leser erhält mit der Arbeit ein Angebot an Visionen und Geschäftsmodellen, um für sein Unternehmen und auch für sich selbst eine Entscheidung zu treffen, wie er als bisheriger, oft zu breitbandig aufgestellter Personalentwickler seine funktionale Weiterentwicklung verfolgen kann.

Ferien dienen der physischen und mentalen Erneuerung. Sie sind meistens zu kurz und oft kann man nicht alles in der gewünschten Intensität verfolgen, weil man gemeinsam Ferien mit der Familie macht. Warum kommen Sie nicht aus den nächsten Ferien mit einem Sabbatical-Projekt zurück, bei dem Sie zukünftig etwas mehr Zeit für Themen haben, die eine natürliche Reifezeit benötigen?



**Ein Tipp von:**

**Dr. Rolf Th. Stiefel**, St. Gallen, ist selbstständiger Berater, Herausgeber des Informationsbriefs „Management-Andragogik und Organisationsentwicklung“ (MAO) und Veranstalter der „Strategische Woche“ für PE'ler und Trainer (nächster Termin: 29.8. bis 2.9.). [www.stiefel-rolf-th.ch](http://www.stiefel-rolf-th.ch)



**Edgar H. Schein:**

**Prozess und Philosophie des Helfens.**  
EHP Verlag Andreas Kohlhaage,  
Bergisch Gladbach, 1. Auflage  
Dezember 2010, 162 Seiten, 38 Euro

Ed Schein hat die Erfahrungen seiner Beratertätigkeit in seinem Buch unter dem Aspekt der „Dynamik des Helfens“ neu analysiert. Sein Statement: Nur wer diesen Aspekt der Beratung genau in den Blick nimmt, kann auch wachsam sein für die Fallen, die sich aus dieser Beziehungskonstellation ergeben. In unserer deutschen Beraterszene ist der Aspekt des Helfens in der Beratung fast tabuisiert. Jemandem zu helfen, stellt ein Ungleichgewicht her („Die helfende Hand kommt von oben“). Derjenige, der Hilfe sucht, fühlt sich „unten“, der Helfer „oben“. Die Aufgabe des Helfers (zum Beispiel eines Coachs oder Beraters) besteht darin, das Gleichgewicht in der Beziehung herzustellen, fordert Ed Schein, der 83-jährige Mitbegründer der Organisationsentwicklung. Ein wesentliches Hilfsmittel dabei ist die

**04.**

Wie man durch eigene Weiterbildung vom Nobody zum **Profi-Anbieter** wird.

**05.**

Wie man Lernen **spielerisch** gestaltet und dabei auf Social Media setzt.

**06.**

Wie man den **Mehrwert** der eigenen Arbeit nachvollziehbar begründen kann.



zurückhaltende, wertschätzende Befragung des Ratsuchenden, bevor geholfen wird. Seine Erkenntnisse fasst Schein in sieben Prinzipien zusammen. Eines lautet: „Hilfe ist dann effektiv, wenn die helfende Beziehung als gleichberechtigt wahrgenommen wird“ (der Klient sollte befragt werden, was er wirklich will und wie man ihm am besten helfen kann. Der Klient sollte aufgefordert werden, dem Helfer Feedback zu geben, was hilft und was nicht). Ein anderes Prinzip lautet „Nicht der Helfer, der Klient hat das Problem“ (der Helfer sollte sich nicht in die Geschichte des Klienten verstricken. Am Ende kann nur der Klient entscheiden, was das Beste ist). Auch Helfer dürfen laut Schein scheitern. Sie sollten sich aber selbst helfen lassen (Beraternetzwerke!) und ständig dazulernen wollen.

Als ich an der Summer University des Cape Cod Institutes einen Workshop von Ed Schein besuchte, erlebte ich sein Helping-Konzept als sehr „ordnend“. Ich fühlte mich in meiner Arbeit bestätigt, beziehungsorientiert zu arbeiten. Schein pflegt einen einfachen, schnörkellosen Schreibstil, der seinen beraterischen Reichtum beinhaltet. Seine ganze Erfahrung zu den Themen Change, Teambuilding und Führung hat der Vordenker in diesem Buch unter dem Aspekt „Beziehungen gestalten“ analysiert. Der Professor emeritus an der Sloan School of Management am Massachusetts Institute of Technology liefert damit wichtiges Hintergrundwissen zu jeder Art von Berater-tätigkeit.



Ein Tipp von:

**Christa Wilmes** (auf dem Foto aus 2010 zusammen mit Ed Schein). Christa Wilmes ist Mitinhaberin der bbh Beratergruppe mit Sitz in Bremen, Berlin, Hamburg. Sie ist systemische Prozessberaterin, Gestalttherapeutin und Leiterin einer einjährigen Coaching-Ausbildung („Potenziale entfalten lernen“). [www.bbh-beratergruppe.de](http://www.bbh-beratergruppe.de)



**Gerald Hüther:**

**Was wir sind und was wir sein könnten. S. Fischer Verlag, München 2011, 189 Seiten, 18,95 Euro**

Endlich ein wissenschaftliches und mutiges Plädoyer, selbst für die eigene Entwicklung zu sorgen! Statt Ressourcennutzer zu sein, regt Hüther uns an, endlich Potenzialentfalter zu werden und zeigt noch dazu konkret auf, wie es gelingen kann. Ermutigung und Inspiration, statt Motivation, das sind für ihn die Schlüssel, damit aus uns endlich wieder aktive Gestalter unserer Lebens- und Arbeitswelten werden können. Er zeigt auf, wie wir zu mehr Kreativität, Mut, Zufriedenheit finden könnten, statt völlig erschöpft zu sein. Dieses Buch ist ein neurobiologischer Mutmacher und ungemein anregend auch für Chefs, die auf der Suche nach Ansätzen in der Mitarbeiterführung sind. Einfach wunderbar – mein Buchtipp des Sommers.



Ein Tipp von:

**Angelika Höcker**, seit 1993 selbstständig als Trainerin und Coach sowie Ausbilderin von Trainern, Mitbegründerin von „flextrain“ in Köln, Berlin, Landau. [www.flextrain.de](http://www.flextrain.de)



**Douglas Thomas, John Seely Brown:**

**A New Culture of Learning: Cultivating the Imagination for a World of Constant Change. Verlag Createspace, 2011, 140 Seiten, 10 Euro**

„Wir sind in einem Modus gefangen, in dem wir alte Erklärungsmodelle nutzen, um das Neue zu verstehen. Und das ist der Grund, warum wir wirklich wichtige und wertvolle Aspekte einfach vergessen“, sagt Douglas Thomas, der im Mai gemeinsam mit John Seely Brown dieses lesenswerte Buch veröffentlichte. Das Buch ist eine Art Aufruf zum Paradigmenwechsel. Es ist von Fachwissen, Vorstellungskraft und Optimismus geprägt. Die Autoren entwerfen eine erfrischende Vision über die Beziehung von Bildung und Technologie. Sie befassen sich klug mit allen Aspekten des „digitalen Lernens“. Dabei gilt: Ausprobieren und Experimentieren sind das Wichtigste in einem kreativen Lernprozess, denn Menschen lernen spielerisch! Was das genau heißt, beschreibt das Buch ausführlich.



Ein Tipp von:

**Ulrike Reinhard**, Heidelberg, Consultant, Buchautorin und Chefredakteurin des WE-magazine. [www.ulrikereinhard.com](http://www.ulrikereinhard.com) →

## titelthema

→ **Dr. Rolf Th. Stiefel:**

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

Ist man als freiberuflicher Trainer unterwegs, dann bieten sich temporäre Auszeiten immer dafür an, über die Nachhaltigkeit seines geschäftlichen Erfolgs nachzudenken, über das praktizierte Geschäftsmodell mit seinen Produkten und Klienten – aber auch über die persönliche Work-Life-Balance-Zufriedenheit. Wenn ein Einzeltrainer oder PE/OE-Berater sich mit diesen Fragen auseinandersetzen möchte, dann lohnt sich Rolf Stiefels jüngste Veröffentlichung. Viele handfeste



Tipps helfen Trainern und Beratern auf dem steinigen Weg vom „Nobody-Solo“ zum „Profi-Solo“. Befremden mag zunächst das einführende Kapitel über Stie-

fels eigene berufliche Entwicklung. Sich gleich am Beginn durch Autobiografisches zu schmökern und von einer scheinbar anderen Zeit wie dem letzten Jahrhundert zu erfahren, wird Jüngere irritieren. Für viele Leser könnte aber gerade dies zum Wertvollsten eines gehaltvollen Buchs werden: zu sehen, dass es sich lohnt, aus einer klaren Haltung heraus seinen eigenen Stil zu entwickeln.



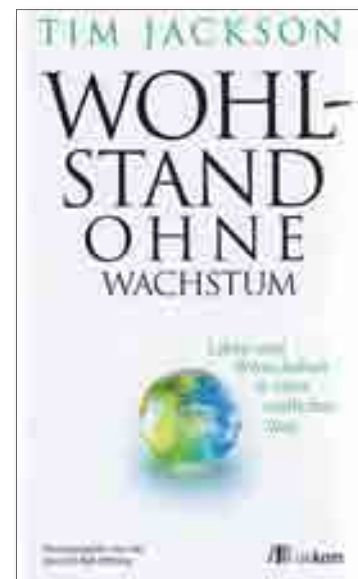
Ein Tipp von:

**Martin Claßen**, Inhaber von People Consulting, Freiburg, einer PE-Beratung mit den Spezialgebieten „Business Partnerschaft“ und „Change Management“. [www.people-consulting.de](http://www.people-consulting.de)

## Verkaufsranking der Managementliteratur

**Top 10 aus 2011.** Das Baden-Badener Unternehmen media control GfK INTERNATIONAL ([www.media-control.de](http://www.media-control.de)) hat für uns eine Hitliste der von Januar 2011 bis Ende Mai 2011 in Deutschland am meisten verkauften Management-Bücher (Taschenbücher sowie Soft- und Hardcover) erstellt. Das renommierte Marktforschungsunternehmen analysiert kontinuierlich die Absatzwege „Sortiments-Buchhandel“, „E-Commerce“ und „Warenhäuser“.

Rang	Titel	Autor	Verlag	Ladenpreis
1	Führen, Leisten, Leben	Malik, Fredmund	CAMPUS VERLAG	27,00 Euro
2	Die Mäuse-Strategie für Manager	Johnson, Spencer	ARISTON	14,90 Euro
3	Fish!	Lundin, Stephen C.; Paul, Harry; Christensen, John	GOLDMANN	7,95 Euro
4	Kopf schlägt Kapital	Faltin, Günter	HANSER FACHBUCH	19,90 Euro
5	Strategie	Malik, Fredmund	CAMPUS VERLAG	39,90 Euro
6	Der Minuten Manager	Blanchard, Kenneth; Johnson, Spencer	ROWOHLT TB.	6,95 Euro
7	Die 100 besten Coaching-Übungen	Wehrle, Martin	MANAGERSEMINARE	49,90 Euro
8	Nur Tote bleiben liegen	Förster, Anja; Kreuz, Peter	CAMPUS VERLAG	24,90 Euro
9	Der Minuten Manager und der Klammer-Affe	Blanchard, Kenneth; Oncken, William; Burrows, Hal	ROWOHLT TB.	6,99 Euro
10	Führen, Fördern, Coachen	Haberleitner, Elisabeth; Ungvari, Robert	PIPER	9,95 Euro



**Tim Jackson:**

**Wohlstand ohne Wachstum. Leben und Wirtschaften in einer endlichen Welt.** Oekom Verlag, München 2011, 240 Seiten, 19,95 Euro

Der britische Ökonomieprofessor Tim Jackson wurde von seiner Regierung beauftragt, den Zusammenhang von Wachstum und Wohlstand zu untersuchen. He-



raus kam die wichtigste Publikation der Postwachstumsökonomie. Schon allein wegen der drohenden Klimakatastrophe und den zur Neige gehenden Ressourcen muss die Welt auf Wirtschaftswachstum verzichten.

Den Staaten wird laut Jackson nichts anderes übrig bleiben, als per Gesetz die Arbeitszeit der Menschen zu verkürzen (um so die Produktion zu drosseln und einen möglichen Produktivitätsvorschritt in Schach zu halten). Die Menschen werden dem Autor zufolge trotzdem wesentlich glücklicher sein als zuvor, weil sie sich

statt um einen im Grunde in weiten Teilen überflüssigen Konsum mehr um ihre Familie, die Gemeinschaft und um Kultur kümmern werden.

Für Trainer und Berater ist diese ideologiefreie Kritik am materiellen Wachstum ein wichtiger Denkanstoß, um Unternehmensstrategien besser beurteilen zu können und sich über die langfristige Ausrichtung ihrer eigenen Arbeit klar zu werden – nicht nur unter dem Aspekt, dass Persönlichkeitsentwicklung und Bildung in einer postmateriellen Welt stark an Bedeutung gewinnen werden.



**Ein Tipp von:**

**Dr. Roswita Königswieser**, KÖNIGSWIESER & NETWORK, Wien. Sie leistet seit Jahren Pionierarbeit, um den systemischen Beratungsansatz in der Wirtschaft zu etablieren. [www.koenigswieser.net](http://www.koenigswieser.net)

## Effektiver Umsetzen

**Zukunft.** Professor Dr. Hermann Simon, Gründer der Unternehmensberatung Simon-Kucher & Partners, beschreibt sechs Wirtschaftstrends. Zu den Gewinnern zählt aber nur, wer daraus Strategien ableiten und sie schnell umsetzen kann.

Simon ist kein Kaffeesatzleser. Seine Trends sind so handfest, dass Trainer und Personalentwickler darin viele Beschreibungen von Weiterbildungs- und Entwicklungsbedarfen finden werden. Die Trends lauten verkürzt:

**Trend 1: Beschleunigte Globalisierung.**

Respekt vor anderen Kulturen wird zur Schlüsselfähigkeit der Zukunft. Grundsätzlich sind die deutschen Firmen glänzend aufgestellt, aber es gibt Probleme bei der internationalen Talentgewinnung.

**Trend 2: Stärkere Einflussnahme der Politik.**

Manager müssen sich seit der Finanzkrise viel stärker mit der Politik arrangieren. Es gibt mehr staatliche Intervention und Regulierung, gleichzeitig aber auch eine gewisse Ohnmacht der Politik. Im Gegenzug wird der Lobbyismus zur Wachstumsbranche.

**Trend 3: Engere Verzahnung von Management und Kapital.**

Simon fordert, dass sich Führungskräfte stärker mit eigenem Geld an ihrem Arbeitgeber beteiligen sollten. Manager, die am Gewinn und genauso am Verlust beteiligt sind, werden bessere Unternehmerqualitäten entwickeln.

**Trend 4: Tektonische Verschiebungen in der Produktwelt.**

Chinesische Unternehmen produzieren immer bessere Produkte. Das Gegenmittel: Innovation, Innovation, Innovation. Letztlich handelt es sich um einen Qualifikationswettbewerb. Gerade auf diesem Gebiet müssen Mittelständler aufpassen, dass sie nicht in Rückstand geraten.

**Trend 5: Nachhaltig verändertes Kundenverhalten.**

Nach der Krise hat sich das Kundenverhalten deutlich ver-

**Hermann Simon:**  
Die Wirtschaftstrends der Zukunft.  
Campus Verlag,  
Frankfurt am Main  
2011, 218 Seiten,  
39,90 Euro



ändert. Bei so mancher Dienstleistung ist das Vertrauen nachhaltig gestört. Zudem spielen Umweltbewusstsein und Energieeinsparung eine deutlich größere Rolle. Die Kunden wollen in Zukunft erweiterte Garantien oder Probezeiten, großzügigere Rücktrittsklauseln oder erfolgsabhängige Bezahlung.

**Trend 6: Totale Vernetzung.**

Das Internetmarketing sollte gezielt jungen Mitarbeitern übertragen werden, da „Leute, die älter als 30 Jahre sind, das Internet und seine Potenziale nicht mehr richtig verstehen“.

Trends nur zu kennen, hilft laut Simon auch nicht weiter: Am Ende kommt es immer auf die Umsetzung der Ideen an, zu denen man durch die Beschäftigung mit den Trends angeregt wurde. Eine marktnahe Organisation, dezentrale Entscheidungen, persönliche Verantwortungsstrukturen und Planen in Szenarien werden immer wichtiger.

**Ein Tipp von:**

**Gabriele Müller**, Senior Coach (DBVC) und Vorstand der ISCO AG, Berlin. [www.isco-ag.de](http://www.isco-ag.de)

**KEIN BUCHTIPP.** Die Wiener Beraterin Sonja Raddatz will mit ihrem neuesten Buch „Veränderung verändern: Das relationale Veränderungsmanagement“ (Verlag systemisches Management, Wien 2009) eine neue „Schule des Veränderungsmanagements“ begründen. Dass Bücher des Selbstmarketings wegen geschrieben werden, ist mittlerweile vertraute Tatsache. Wenn jedoch (wie in diesem Fall), alles was andere in der professionellen Community tun und denken, abgewertet und als überholt tituiert wird, dann muss Widerspruch erlaubt sein.

# Anlass zum Fremdschämen

Sonja Raddatz weiß Bescheid. Sie weiß, was falsch ist und sie hat die Lösungen für alle ungelösten Fragen des Change-Managements.

Diese Haltung und dieser Anspruch durchzieht ihr Buch „Veränderung verändern: Das relationale Veränderungsmanagement“ von der ersten bis zur letzten Zeile. Damit bedient sie zwei ganz wesentliche Bedürfnisse am Markt:

**1.** Das eine ist, dass man gern eindeutige und verlässliche Wege zum Ziel hat. Insbesondere unerfahrene oder technokratische Manager wollen das oft. Sie wollen das Rezept, den Plan, der sie zum Ziel bringt. Mach es so und es gelingt! Erfahrene Berater und erfahrene Manager wissen, dass es diese Rezepte nicht gibt. Es gibt sie nicht im betriebswirtschaftlichen

Bereich, es gibt sie nicht im organisationalen und es gibt sie nicht auf dem Feld der Führung. Interessanterweise lässt sich das auch in Raddatz' Buch nachlesen. Organisationen sind keine trivialen Systeme, sondern reagieren aus einer nicht steuerbaren Eigenlogik. Sonja Raddatz beschreibt das schön. Und dennoch konterkariert sie mit ihrem Ansatz das, was sie als Grundlage ihres Denkens ausgibt. Das Buch ist der papiergewordene Selbstwiderspruch, da der vorgestellte Ansatz (10 Schritte!) durch und durch mechanistisch und von Kontrollfantasien getrieben ist. Das Verworfenen taucht im Gewand des Neuen übermächtig wieder auf! Wie ist so etwas möglich?

Der entscheidende Grund dafür ist, dass ein Denken, welches sich nicht in einer

Haltung aufgehoben findet, zwangsläufig sich in Selbstwidersprüchen verstricken muss. Wer systemtheoretisch denkt, muss den Glauben an die Steuerbarkeit von Veränderung aufgeben. Das aber ist kein gedanklicher Akt, sondern eine innere Entwicklung, ein affektives Erfassen, ein emotionales Einverständnis. Wenn aber die innere Haltung, die der Kontrolle, des Wissens, des „Ich-kann-es!!!“ ist, dann gebiert ein Denken, welches sich systemtheoretisch nennt und sich auf Förster, Maturana und andere beruft, einfach nur wieder eine Mittel-Zweck-Rationalität á la Clausewitz aus sich heraus. Also lässt sich erstens lernen, dass ein neues Denken nicht neu wird, wenn es nur denkt. Das Spüren und Erleben ist immer auch Teil der Systemtheorie. Loslassen von Kontrollideen, Demut und Vorsicht mit den Lösungen gehören da mit dazu.

**2.** Das zweite von Sonja Raddatz mit ihrem Buch bediente Bedürfnis, welches im Feld des Change-Managements verbreitet ist, ist der Wunsch nach einem eindeutigen und verlässlichen Ziel. Das „Neue“ (ein häufig gebrauchter Begriff in dem Buch) soll das Alte verbessern. Diese Vorstellung, dass etwas Neues nur Vorteile bringt und alle Nachteile des Alten ausmerzt, ist systemtheoretisch nicht zu halten beziehungsweise widerspricht wiederum genau den Prinzipien, auf die sich Sonja Raddatz zu berufen glaubt. Kern des systemtheoretischen Denkens ist, dass man immer etwas zum Verschwinden bringt, wenn man etwas erkennt.

## AUTOR



### Klaus Eidenschink

ist Senior Coach im Deutschen Bundesverband Coaching e.V. (DBVC). Ein Schwerpunkt seiner Beratungstätigkeit heißt Beratung und Coaching des Top-Managements von großen Konzernen und mittelständischen Unternehmen in Fragen der Konfliktbewältigung, Change-Management und der Entwicklung von Vorstands- und Geschäftsführerteams. Eidenschink ist Gründer und Leiter von „HEPHAISTOS, Coaching-Zentrum Mün-

chen“. Hintergrund seines Beratungsstils sind langjährige Ausbildungen und Erfahrungen in humanistischen Psychotherapieverfahren, Systemtheorie, Gruppendynamik, systemischer Beratung, Organisations- und Führungspsychologie und Konfliktforschung sowie von Unmengen an erlebten Meetings und Sitzungen.

### Klaus Eidenschink

Jahnstraße 1  
82152 Krailling bei München  
Telefon 089 85662246  
[www.eidenschink.de](http://www.eidenschink.de)



**Die Offenbarung?**  
Dieses Buch verspricht „atemberaubend schnelle Prozesse“, „sofort gelebte Veränderungen“, „keinen Widerstand“ und „Flexibilität auf allen Ebenen“.

Oder anders: Wer eine Lösung umsetzt, handelt sich immer auch Nachteile ein. Jede Entscheidung, jede Lösung hat Kosten, Nachteile, unerwünschte Nebenwirkungen. Was für die eine Abteilung gut ist, ist für die andere schlecht. Geschwindigkeit geht zulasten der Qualität. Das „relationale Veränderungsmanagement“ suggeriert, dass wenn man nur alle Betroffenen zu Beteiligten macht, dass man damit aus der notwendig paradox verfassten Wirklichkeit einfach aussteigen könnte.

Dies ist sehr bedauerlich, da sich doch gerade auch auf Kundenseite in den letzten Jahren die Einsicht mehr und mehr durchsetzte, dass jeder Erfolg auch (mindestens) eine Gefahr mit sich bringt, dass Ambiguitätstoleranz und Umgang mit Widersprüchen Merkmale hilfreicher Führung sind. So lässt sich von Sonja Raddatz lernen, wie schnell man die eigenen Prinzipien verraten kann, wenn sich das gut verkaufen lässt.

Und dass Organisationsberater dagegen nicht gefeit sind und dies nicht nur aufseiten der angeblich so bösen Manager passiert, ist durchaus tröstlich. So lässt sich festhalten: Der Markt für Versprechungen, die leichte und schnelle Erfolge suggerieren, lebt weiterhin. Der Glaube, dass sie eintreten, ebenso. Und – Selbstverliebtheit lässt sich vermarkten. Nur wozu? Denkerisch trägt das Buch zur Entwicklung der schwierigen theoretischen Lage der Organisationsentwicklung leider nichts bei. Wie schade.

Klaus Eidenschink ●



## Personaltraining. Hier ist die Chance.

Ohne Jungheinrich bliebe Ihr Einkaufswagen vermutlich leer. Und nicht nur der. Täglich bewegen unsere Geräte Millionen von Waren in Logistikzentren auf der ganzen Welt. Unter den Flurförderzeugherstellern zählen wir zu den Top 3 weltweit, sind in über 30 Ländern mit Direktvertrieb vertreten – und sehr neugierig auf Ihre Bewerbung.

## Trainer/Bildungsberater (m/w) Verbrennungsmotoren/Vertrieb Konzernzentrale Hamburg

### Sie bewegen viel.

- Konzeption und Durchführung von Fach-, Produkt- und Kommunikations-Trainings für den gesamten Jungheinrich-Vertrieb weltweit
- Auswahl geeigneter Lehrmethoden inkl. Erstellung der Trainingsunterlagen/-dokumentation
- Methodische Weiterentwicklung von bestehenden Trainings
- Entwicklung und Einführung neuer Trainingsmethoden
- Coaching von Trainern und Trainingsverantwortlichen weltweit
- Beratung, Unterstützung und Controlling der weltweiten Jungheinrich-Niederlassungen in allen Belangen hinsichtlich Trainingsorganisation und -durchführung

### Sie können viel.

- Abgeschlossene Fachschulausbildung als Techniker/in oder Abschluss als Industriemeister/in bzw. -techniker/in im Bereich Elektrotechnik/Maschinenbau
- Fundierte Kenntnisse auf dem Gebiet Verbrennungsmotoren und einschlägige Erfahrung
- Mehrjährige Berufserfahrung als Trainer/in in der Erwachsenenbildung, inkl. Kenntnisse moderner Trainingsmethoden, Präsentations- und Darstellungstechniken
- Erfahrung bei der Entwicklung von Train-the-Trainer- bzw. Coaching-Konzepten für Multiplikatoren
- Ausgeprägte Kommunikationsstärke und Fähigkeit, eine Gruppe kompetent zu führen und zu motivieren
- Sicheres Englisch in Wort und Schrift; weitere Fremdsprachenkenntnisse (Spanisch, Französisch, Italienisch) wünschenswert
- Sehr gute PC- bzw. MS Office-Kenntnisse

### Sie bekommen viel.

- Spannende und herausfordernde Aufgaben in einem innovativen Umfeld
- Kurze Entscheidungswege
- Persönliche und fachliche Entwicklungsmöglichkeiten

### Sie bewerben sich.

- Bitte bewerben Sie sich online unter [www.jungheinrich.de/karriere](http://www.jungheinrich.de/karriere)



### Jungheinrich Aktiengesellschaft

Personalabteilung  
Hanne Guntermann  
Am Stadtrand 35  
22047 Hamburg

**JUNGHEINRICH**

**SEMINARREPORTAGE.** Der Vermögensverwalter Allianz Global Investors in München führt in seinem Trainingscenter Managementseminare durch, in denen die Teilnehmer verschiedene Aufgaben bei völliger Dunkelheit lösen müssen. Dieses ungewöhnliche Seminar-Setting können jetzt auch fremde Unternehmen im Rahmen ihrer Personalentwicklung nutzen.

## Dunkelheit schafft Offenheit





Am Anfang ist es schon etwas beklemmend. Gerade hat unsere Trainerin Angelika Antz-Hieber noch über die Erfahrungen mit dem „Dialog im Dunkeln“ gesprochen, schon sind wir selbst in der totalen Finsternis und tasten uns vorsichtig durch einen Parcours. Ein Nadelbaum, ein Strauch, eine Brücke, eine Holzfasade – doch es fehlt das Gefühl für die Raumgröße und die Entfernungen. Zum Glück sind wir nicht allein und Svenja Seibold, Mitarbeiterin im „Dialogue Trainings-Center“, die selbst blind ist, begleitet uns. Wir verlassen den ersten Raum. Plötzlich Straßenlärm, Autos brausen um uns herum, eine Straßenbahn bimmelt. Alles ist furchtbar laut. Wir sollen eine Straße überqueren, versuchen herauszuhören, woher die Geräusche kommen. Zum Glück ist der Verkehr nur

Trainings im ungewöhnlichen Ambiente absolvieren. Und das Ganze unterstützt auch noch einen guten Zweck. Weil man sich bei Allianz Global Investors in einem Sozialunternehmen engagieren wollte, stieß man auf die Firma „Dialogue Social Enterprise“ von Andreas Heinecke. Der promovierte Germanist und Journalist arbeitete bei der Stiftung Blindenanstalt in Frankfurt und suchte dort nach Möglichkeiten, blinde und sehende Menschen in einen Dialog ohne Mitleid, Unsicherheiten und Vorurteilen zu bringen. 1996 gründete er sein Unternehmen „Dialog im Dunkeln“ ([www.dialogue-in-the-dark.com](http://www.dialogue-in-the-dark.com)). 2000 eröffnete er die erste Dauer Ausstellung in Hamburg, weitere auf der ganzen Welt folgten. Die Idee dahinter ist die Begegnung von blinden und sehenden Menschen im Dunkeln, um so in einem

geschaltet und alle sind gleich hilflos. Das schafft eine große Offenheit.“ Man könne neues Verhalten ausprobieren, lerne die Kollegen anders kennen und erlebe bei den Aufgaben, dass man allein nicht weiterkommt.

## Reflexion im Hellen

Inzwischen hat das Trainingszentrum sieben Mitarbeiter, vier davon sind Blinde, und mehr als 1.500 Teilnehmer haben bereits an einem „Dialog im Dunkeln“ teilgenommen. Seit Oktober 2010 steht das Trainingscenter auch anderen Firmen offen, und von der Unicredit Gruppe und Siemens bis zur Deutschen Bank haben etliche die Dunkelräume bereits genutzt. „Manche Unternehmen wollen das auch nicht öffentlich kommunizieren, weil sie das Überraschungsmoment nicht aus der Hand geben wollen“, berichtet Antz-Hieber.

Die Einsatzbereiche sind vielfältig. Das reicht vom Führungstraining über die Teamentwicklung und die Vorbereitung virtueller Teamarbeit bis zum Konfliktmanagement und Diversity-Training. Bei der Allianz selbst werden die Trainings im Dunkeln im Rahmen der Führungskräfteentwicklung eingesetzt. Da geht es zum Beispiel um das Erleben von situativer Führung. Im Dunkeln führt automatisch meist der, der die beste Idee hat und gibt die Führung aber auch wieder an seine Kollegen ab, wenn diese die Aufgabe besser lösen können. Zudem fördert der Ausflug in die Finsternis die Selbstreflexion des eigenen Führungsverhaltens und das Erleben des Zusammenspiels von Führen und Folgen.

Auch Themen wie Verantwortung übernehmen, die Gestaltung von Arbeitsprozessen und interkulturelle Führung lassen sich im Dunkeln neu erleben. Aber auch zur Teambildung oder bei Konflikten leistet das Dunkelenerlebnis große Hilfe. Hat etwa ein Team Probleme, Konflikte offen anzusprechen, gibt es entsprechende Übungen, wo das Team nur gemeinsam Erfolg haben kann. Jede Gruppe wird von blinden Trainern begleitet, die auch für die Sicherheit zuständig sind. „Wenn die Teilnehmer den ersten Schritt in die Dunkelheit gewagt haben, merken wir als Trainerteam sehr schnell, ob sie mit →

## „Ich höre besser hin. Man übersieht eine Person leichter, wenn man sie sieht.“

Ellen Heather

simuliert. Sonst wären wir sicher genau zum falschen Zeitpunkt losgegangen. Dann stehen wir vor Marktständen mit allerlei Früchten und Gemüse. Wir sollen sie identifizieren, sortieren und zählen, wie viele es von jeder Sorte gibt. Das Identifizieren funktioniert ja noch ganz gut, nur wie sollen wir den Überblick behalten, wie viel Stück wir von jeder Sorte haben? Doch der Parcours – auch die „Ausstellung“ genannt – ist nur dazu da, uns an die Dunkelheit zu gewöhnen. Die eigentlichen Aufgaben kommen erst noch. Wir sollen Holzteile zusammenbauen, Holzbuchstaben ertasten und dann gemeinsam einen Satz daraus bilden – ein reichlich schwieriges Unterfangen. Dabei gehört das noch zu den einfacheren Aufgaben.

## 682 Quadratmeter Dunkelheit

Seit zwei Jahren nutzt Allianz Global Investors in München, ein globaler Vermögensmanager mit Schwerpunkt in den USA und Deutschland und 4.750 Mitarbeitern, in seinem Trainingscenter den „Dialog im Dunkeln“ als Trainingsmethode. Auf insgesamt 682 Quadratmetern Dunkelfläche können Teilnehmer

Rollentausch neue Grenzen und Möglichkeiten zu erfahren und gleichzeitig Blinden zu einer Beschäftigung zu verhelfen. 2005 wurde Heinecke als erster Deutscher von der internationalen Organisation Ashoka, die sich weltweit um die Förderung von Sozialunternehmen kümmert, zum Ashoka Fellow ernannt. 2007 folgte die Ehrung als „Outstanding Global Social Entrepreneur“ der Schwab Foundation. 2008 gründete Heinecke dann die Firma „Dialogue Social Enterprise“, um sein Konzept auch international über Lizenzen zu verbreiten. Noch im gleichen Jahr unterschrieb Allianz Global Investors einen Lizenzvertrag. „Dialogue Social Enterprise“ richtete in München das Dunkelzentrum und die Ausstellung ein, lieferte verschiedene Übungen und half der Allianz bei der Personalauswahl. Zudem bot das Sozialunternehmen Unterstützung für die Auftaktveranstaltung. Denn als Erstes schickte die Allianz im März 2009 ihre obersten 200 Manager weltweit für zwei Stunden in die Finsternis.

„Das große Potenzial der Methode liegt darin, Menschen aus ihrem gewohnten Kontext zu nehmen“, erklärt Angelika Antz-Hieber, Leiterin des Dialogue Trainings-Centers. „Hierarchien werden aus-

→ der Dunkelheit zurechtkommen“, erklärt Mitarbeiterin und Psychologin Svenja Seibold. „Man merkt das an der Kommunikation und auch an der Atmung.“ Jedes Training wird gemeinsam mit dem Unternehmen konzipiert. Dabei werden, je nach Gruppe und Aufgabenstellung, unterschiedliche Übungen integriert. Bei Leadership-Trainings durchläuft man in der Regel nicht die Ausstellung und gibt den Teams Übungen auf einer höheren Schwierigkeitsstufe. So müssen sie zum Beispiel eine Art Skulptur zusammenbauen, bei der keine Funktionen erkennbar sind. Manchmal gibt es auch Rollenspiele, Präsentationen oder eine Reflektionsphase im Dunkeln.

„Es kommt auch immer darauf an, wie lange es das Team schon gibt und wie es sich zusammensetzt“, sagt Antz-Hieber. Je heterogener das Team desto größer kann auch die Komplexität der Aufgaben sein, weil sich die Teilnehmer ergänzen können. Die Dauer der Dunkelphase sollte bei mindestens eineinhalb Stunden

liegen. Im Durchschnitt sind es zwei bis zweieinhalb Stunden. Zu jedem Dunkeltraining gehört eine Reflektionsphase im Hellen. Manche schließen auch noch einen Workshop an. „Das ist meist sehr effektiv“, beobachtet Antz-Hieber. „Die Teilnehmer verhalten sich anders und kommunizieren deutlich aktiver und genauer.“ Dabei scheint das Dunkelerlebnis bei vielen Firmen nachhaltig zu wirken. Denn 54 Prozent kommen wieder. Die Preise liegen bei 300 bis 700 Euro je Teilnehmer je nach Dauer und Aufwand. Man kann die Räume auch für Events mieten.

### Anschaulich: Drei beispielhafte Dunkelerlebnisse

Bisher kamen 70 Prozent der Teilnehmer aus dem Allianz-Konzern. „Wir wollen das ausbauen und auch mehr externe und internationale Firmen gewinnen“, sagt Antz-Hieber. Einzelne Trainer hätten das Angebot noch nicht genutzt. Das sei auch schwierig, weil sie nur in Teilbereichen

selbst aktiv sein können, im Dunkeln aber immer die Unterstützung von den blinden Coaches brauchen.

Allianz-Mitarbeiterin Ellen Heather war schon mehrmals in den Dunkelräumen und fasst für „wirtschaft + weiterbildung“ folgende drei für sie eindrucksvolle Erlebnisse zusammen:

**1.** Das erste Mal als Mitglied einer Diversity-Gruppe am Standort München. „Bei Blinden kommt man natürlich schnell auf das Thema Behindertenintegration, aber wir haben dann sehr schnell festgestellt, dass das eine echte Entwicklungsmaßnahme ist“, erinnert sich die Abteilungsleiterin „Branding und Engagement“ bei der Allianz in München. Denn es geht vor allem darum, wie Kommunikation im Dunkeln funktioniert und wie man sich besser ausdrücken kann.

**2.** Das zweite Mal war es im Rahmen des Leadership-Development-Programms des Allianz Management Instituts (AMI) zur Vorbereitung auf eine Abteilungsleiterposition. Dabei mussten die Teilnehmer

## Was die Teilnehmer besonders beeindruckt

**Seminarnutzen.** Allianz Global Investors in München führt in seinem Trainingscenter in München den „Dialog im Dunklen“ durch. Auf insgesamt 682 Quadratmetern Dunkelfläche können Teilnehmer Trainings im ungewöhnlichen Ambiente absolvieren. Ehemalige Teilnehmer zeigten sich besonders beeindruckt von:

- einem vertrauensvollen Umgang innerhalb des Teams
- der eigenen Fähigkeit, mit einer ungewohnten Situation umzugehen
- der Erkenntnis, dass auch scheinbar unlösbare Situationen gemeinsam zu bewältigen sind
- der Möglichkeit einer verstärkten Wahrnehmung mit den „anderen“ Sinnen
- ihrer eigenen Konzentration auf das Wesentliche
- der Bedeutung von Sprache
- der besonderen Wichtigkeit des „aktiven Zuhörens“.



Glühbirnen in unterschiedlicher Ausprägung wurden zum Symbol für das Managementtraining im Dunkeln.

Was machen Blinde in vollkommener Dunkelheit anders als Sehende?

- Blinde sind es gewohnt, sich im Dunkeln zu bewegen, deshalb stellt Dunkelheit für Blinde keine emotionale Ausnahmesituation oder neuartige Umgebung dar. Sehende Teilnehmer verlassen in der Dunkelheit definitiv ihre Komfortzone.
- Blinde nutzen oft Schall, um sich im Dunkeln sicher und schnell zu bewegen.
- Blinde nutzen Geräusche gezielt als Informationsquellen für ihre Orientierung, sehende Teilnehmer lassen sich von Geräuschen leichter ablenken.



**Angelika Antz-Hieber**, Leiterin des Dialogue Trainings-Centers, München.

auch ein strategisches Teamprojekt mit Kollegen aus aller Welt bearbeiten. Der „Dialog im Dunkeln“ sollte die virtuelle Teamarbeit vorbereiten. Vier Stunden waren die Teams im Dunkeln und mussten verschiedene Aufgaben bearbeiten. So mussten sie etwa eine Holzseisenbahn zusammensetzen.

„Jeder hat einige Schienen und wir mussten als Team überlegen, wie die Strecke aussehen könnte, ohne die Teile des anderen anzufassen“, erinnert sich Heather. Aufschlussreich sei auch eine Übung in der großen Gruppe gewesen, bei der sich alle 32 Teilnehmer alphabetisch nach dem Buchstaben ihres Vornamens in einer Reihe aufstellen sollten. „Das war erst einmal ein Chaos, weil alle ihren Namen herumbrüllten“, erinnert sich Heather. Bis dann eine Teilnehmerin das Ganze in die Hand nahm. Die Erkenntnis: Führung bedeutet, dass nur einer die Ansage machen kann.

**3.** Das dritte Dunkelerlebnis war ein Teambuildingprozess innerhalb von Group Communications. Ziel war es, die Zusammenarbeit über die Referatsgrenzen hinaus zu verbessern. Daher wurden die Teams für den „Dialog im Dunkeln“ neu zusammengestellt und die Nationalitäten gemischt. „Wir haben gemerkt, dass andere Nationalitäten anders an die Problemlösungen herangegangen sind“, sagt die Allianz-Mitarbeiterin. So hätten die Deutschen erst den Prozess besprochen, die Aufgaben verteilt und dann erst angefangen. Die Multikultiteams hätten dagegen gleich angefangen und sich mit Versuch und Irrtum vorgearbeitet. „Beide Wege waren erfolgreich“, berichtet Ellen

Heather. Ihre wichtigste Erkenntnis: „Man sollte die Aussagen des anderen nicht einfach nur annehmen, sondern immer noch einmal zusammenfassen und gegebenenfalls nachfragen.“ Entscheidend sei für sie dabei die Schnelligkeit gewesen, mit der die Teilnehmer diese Erkenntnisse gewonnen haben. Das habe den Lernprozess enorm beschleunigt. So habe die Gruppe das aktive Zuhören auch gleich in ihren wöchentlichen Telefonkonferenzen umgesetzt. Auch für sie selbst sei die Erfahrung sehr nachhaltig. „Ich höre besser hin und habe mir angewöhnt, immer wieder jeden abzuholen“, sagt die Allianz-Mitarbeiterin. „Man übersieht eine Person leichter, wenn man sie nur sieht.“

## **Rasante Lernkurve überrascht alle Beteiligten**

„Unsere Lernkurve war steil“, bestätigt auch Julia Langer. Die Managerin im Bereich HR-Service bei der Wirtschaftsprüfung PricewaterhouseCoopers hat gemeinsam mit Mitarbeitern von PwC und Allianz Global Investors einen Workshop im Dunkeln mitgemacht. „Wir haben schnell gelernt, wie wir uns abstimmen und als Gruppe organisieren müssen“, sagt die 30-Jährige. „Ohne Führung funktioniert das nicht.“ Mitgenommen hat sie zudem, dass sie viel mehr kommunizieren und ihre Botschaften expliziter formulieren muss. Hängen geblieben ist auch der starke Teambuilding-Charakter, zumal sich nicht alle in der Gruppe vorher kannten. „Wir sind mit einer ganz anderen Stimmung rausgegangen“, erinnert sich Langer. Die Maßnahme sei daher sehr geeignet, um ein Team schnell zum Arbeiten zu bringen.

Am Anfang sei sie sehr skeptisch gewesen, aber dann habe sie sich überraschend schnell wohlgefühlt. „Es wurde schnell laut und wir haben viel geredet“, erinnert sie sich. Manche hätten auch körperlichen Kontakt zu den anderen Teilnehmern gesucht, um sich besser zu orientieren. „Viele passen sich schon in wenigen Minuten, der neuen Umgebung an“, beobachtet Trainerin Svenja Seibold. Das sei auch dadurch bedingt, dass sie sich im Team wohlfühlen, die anderen Teilnehmer gut kennen und ihnen vertrauen. Andere, etwa neue Teammitglieder, müssten

sich meist mehr Zeit nehmen, um sich in der Dunkelheit zurechtzufinden und die Unterstützung ihrer Kollegen anzunehmen. Nur sehr selten – etwa einmal bei tausend Personen – komme es vor, dass Menschen überhaupt nicht mit der Dunkelheit zurechtkommen.

„Ich habe mich gut aufgehoben gefühlt“, erinnert sich Thomas Linker. „Die Bekommenheit verliert sich sehr schnell und man fokussiert sich auf die Aufgaben.“ Für den Managing-Direktor, verantwortlich für einen Teil des Vertriebs bei Allianz Global Investors in München, war das erste Erlebnis im Dunkeln während eines Führungstrainings „extrem positiv“. „Sie müssen Ihre Sinne schärfen, dem anderen zuhören, sich sehr präzise ausdrücken und die Aufgaben gemeinsam erledigen, sonst funktioniert es nicht“, sagt Linker. „Wenn eine Gruppe von Alpha-Tieren aufeinandertrifft, müssen sie sich umstellen, ansonsten scheitern sie kläglich.“

Üblicherweise wird bei solchen Gelegenheiten folgende Aufgabe gestellt: Die Führungskräfte müssen Teile einer Figur zusammensetzen, wobei jeder nur seinen Teil anfassen darf.

Weil Linker so begeistert von der Methode war, hat er auch seine 25 Mitarbeiter ins Dunkle geschickt. Ziel war es, die Teams stärker zu vernetzen. Sie mussten Häuser zusammenbauen und das habe auch sehr gut geklappt. Direkt danach wurde in einem Workshop überlegt, wie die einzelnen Bereiche ihre Zusammenarbeit noch weiter verbessern könnten. „Der wesentliche Punkt war vor allem die Fokussierung“, sagt Linker. „Ich muss dem anderen genau zuhören und mich sehr klar ausdrücken.“ Daraus wurden konkrete Folgemaßnahmen entwickelt. So finde der Austausch untereinander nun nicht nur regelmäßig, sondern auch strukturiert statt, und auch er selbst achte stärker auf eine präzise Kommunikation. „Das Ganze war sehr motivierend, weil es etwas Neues war“, resümiert Linker. Zudem hätten alle mitgemacht, auch die etwas ruhigeren Mitarbeiter hätten sich sehr konstruktiv eingebracht. Auch das ist ein Effekt des Dunkelerlebnisses: Denn wer im Dunkeln nicht kommuniziert, der existiert einfach nicht.

**Bärbel Schwertfeger** ●

# Aus Alpha-Tieren Alpha-Teams formen

**VORSTANDS-COACHING.** In die Top-Etagen der Unternehmen gelangen in der Regel nur Alpha-Tiere – Personen also, die ein sehr ausgeprägtes Ego haben. Entsprechend stark knirscht es oft in den Chefetagen. Dabei müssten die Top-Entscheider ein Hochleistungsteam bilden.

Wer wird Geschäftsführer eines größeren Unternehmens? Oder gar Konzernvorstand? In der Regel gelangen nur Personen in solche Positionen, die Informationen extrem schnell aufnehmen und verarbeiten sowie entschlossen handeln; Männer und Frauen zudem, die in ihrer beruflichen Biografie schon oft bewiesen haben, dass sie (weit) Überdurchschnittliches leisten können – und wollen. Trotzdem scheitern immer mehr Unternehmensführer. So erreicht heute zum Beispiel nur noch jeder zweite Konzernvorstand das Ende seiner zweiten Amtszeit. Und immer häufiger werden aus Top-Managern, die noch vor Kurzem gefeiert wurden, scheinbar über Nacht „Versager“.

## Das Management stößt an seine Grenzen

Eine Ursache hierfür ist die Globalisierung. Durch sie wurden die Aufgaben vieler Unternehmensführer so komplex, dass sie nur noch bedingt „gemanagt“ werden können. Häufig können sie nur noch eine Risikominimierung betreiben und die Dilemmata, vor denen sie bei ihrer Arbeit stehen, stets neu ausbalancieren. Dasselbe gilt für die oft widersprüchlichen Interessen der Stakeholder wie Anteilseigner und Banken, Kunden und Mitarbeiter.

Hierfür müssen die Unternehmensführer sicherstellen, dass in ihrer Organisation in den Schlüsselpositionen die richtigen Personen sitzen. Doch dies allein genügt nicht. Davon ist Dr. Kai W. Dierke, geschäftsführender Gesellschafter der Top-Managementberatung Dierke Hou-

ben AG, Zürich-Engelberg, überzeugt. Die Top-Entscheider müssen zudem ein Hochleistungsteam bilden. „Denn als heroische Einzelkämpfer können sie die Erwartungen der Stakeholder nicht erfüllen.“ Und hier beginnt oft das Problem. In die Top-Etagen zumindest von Großunternehmen gelangen in der Regel nur „Alpha-Tiere“ – Männer und Frauen also, die aktiv Führungsverantwortung suchen. Und in eine solche Leitwolf-Position steigen sie mit der Zeit auch auf. Denn auf ihrem Weg nach oben beweisen sie immer wieder, dass sie Organisationen erfolgreicher führen können als ihre Konkurrenten – dank ihrer analytischen Intelligenz, ihrer Leistungsfähigkeit und -bereitschaft sowie Durchsetzungsstärke. Das prägt ihr Selbstbild und ihre Sicht auf Menschen, Situationen und Konstellationen. „Alpha-Männer und -Frauen lieben Zahlen, Daten, Fakten“, betont Sabine Prohaska, Managementberaterin aus Wien. Und als brillante Analytiker haben sie oft schon eine Lösung parat, wenn ihre Gesprächspartner noch über das Problem grübeln. Entsprechend ungeduldig und unduldsam reagieren sie oft. Und entsprechend dominant, ja einschüchternd ist häufig ihr Auftritt.

## Vom Manager zum Leader

Doch dann sind sie an der Spitze. Und plötzlich sind ihre engsten Mitstreiter ebenfalls „Alpha-Tiere“. Und mit diesen müssen sie ein Hochleistungsteam bilden. Das erfordert von den Top-Executives teils andere Fähigkeiten, als sie auf dem Weg nach oben bewiesen haben, erklärt Dr. Georg Kraus, Geschäftsführer der





Change-Managementberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal. Denn nun müssen sie andere Menschen inspirieren und dazu motivieren, sofern nötig, gewohnte Pfade zu verlassen. Das haben sie zwar auch zuvor getan. Doch nun ist dies eine ihrer Kernaufgaben. Und ihre Gegenüber sind wie sie „Alpha-Tiere“. Entsprechend vielfältig sind oft die Reibungspunkte auf der Top-Ebene von Unternehmen – „auch weil sich deren Mitglieder meist ähnlich misstrauisch beugen wie konkurrierende Rüden in einem Wolfsrudel“, wie Sabine

**Alpha-Männchen** verhalten sich selbst gegenüber ihrem engsten Kollegenkreis herablassend und feindselig. Coaching kann zu mehr Teamspirit führen.

Prohaska weiß. Trotzdem müssen sie kooperieren, „obwohl die meisten Alpha-Tiere eher Einzelkämpfer als Teamplayer sind“. Das erschwert es den Top Executives, (gemeinsam) die optimale Wirkung zu entfalten. Doch dies ist ihnen meist nicht bewusst.

### Alpha-Berater sollen es sein

Entsprechend selten kontaktieren sie Berater mit Anfragen wie: Können Sie mich (und meine Kollegen) dabei unterstützen, mehr Teamspirit zu entfalten? Der offizielle Anlass für die Kontaktaufnahme ist stets ein betriebliches Problem – zum Beispiel: „Unsere Organisation ist nicht innovativ genug. Deshalb ...“ Nach entsprechenden Kriterien erfolgt laut Dierke auch die Auswahl der Berater: „Die Top-Executives müssen ihnen zutrauen, einen realen Beitrag zum Meistern der Herausforderungen zu leisten, vor denen ihre Organisation steht.“

Diese Kompetenz schreiben Unternehmensführer meist nur Männern und Frauen zu, die ähnliche Biografien wie sie haben. Das heißt zum Beispiel für Berater, die auf der CEO-Ebene von multinationalen Konzernen tätig werden möchten: Ihre Biografie muss eine gewisse Internationalität aufweisen. Und ihr Lebenslauf sollte Brands enthalten,

fühl vermitteln: Ich ticke ähnlich wie Sie. Ich spreche Ihre Sprache und bin ähnlich ‚tough‘ wie Sie.“ Dies gelingt Beratern nicht, indem sie dem potenziellen Kunden nach dem Mund reden. Im Gegenteil, konstatiert Dierke. „Top-Entscheider wollen spüren: Mir steht eine Person mit Rückgrat gegenüber, die wie ich bereit ist, Risiken einzugehen – selbst auf die Gefahr hin, den Auftrag zu verlieren.“ Denn nur dann entstände bei ihnen das Gefühl: Dieser Berater kann mich und meine Kollegen fordern. „Alpha-Tiere wollen von Alpha-Tieren beraten werden“, betont Dierke. Nur Menschen mit einer solchen Ausstrahlung akzeptieren sie als Sparringspartner. Haben sie eine Person jedoch als „ebenbürtig“ akzeptiert, dann messen sie deren Aussagen Bedeutung bei. Denn Alpha-Tiere wollen etwas bewegen. Sie wollen Spuren hinterlassen. Deshalb sind sie auch an einer klaren Rückmeldung, wie sie ihre Wirksamkeit erhöhen können, interessiert.

### Ziel: Die Wirksamkeit erhöhen

Klar sollte Beratern laut Elisabeth Heine mann, Professorin für Schlüsselqualifikationen an der Fachhochschule Worms, jedoch sein: „Beim Coachen von oberen Führungskräften geht es nicht darum, individuelle Schwächen zu beseitigen.

**„In fünf oder zehn Minuten muss der Coach oder Berater dem Top-Entscheider das Gefühl vermitteln: Ich ticke ähnlich wie Sie. Ich spreche Ihre Sprache und bin ähnlich tough wie Sie.“**

Sabine Prohaska

die aus Sicht der Unternehmensführer für ‚Excellence‘ stehen“, erklärt Dierke. Dazu zählen Ausbildungsinstitute wie Harvard und Beratungsgesellschaften wie McKinsey. „Und im Idealfall haben sie mehrere Jahre auf der ‚Top‘-Ebene von Unternehmen gearbeitet, die in den Augen der Entscheider echte ‚High Performer‘ sind.“ Eine solche Biografie garantiert aber keinen Auftrag. Sie sorgt nur dafür, dass das Alpha-Tier an der Unternehmensspitze „dem Berater fünf oder zehn Minuten Aufmerksamkeit schenkt“, betont Prohaska. „In dieser Zeit muss der Consultant dem Top-Entscheider das Ge-

Denn als Individuen sind die Top-Executives bereits spitze.“ Das Ziel lautet vielmehr: Ihre Wirksamkeit erhöhen. Und hierfür muss klar sein: Wie wirkt der betreffende Top-Manager auf sein Umfeld? Und: Welche Verhaltensweisen schmälern seine Wirksamkeit? Also muss auch ein Feedback seiner Kooperationspartner eingeholt werden. Darüber sind sich alle Experten einig. Doch nicht nur dies. Den Partnern der betreffenden Person muss auch mitgeteilt werden: Was sind die ermittelten „Knackpunkte“? Und: An welchen Punkten sowie mit welchem Ziel möchte der Top-Executive sein Ver- →



→ halten ändern? Denn nichts verunsichert Kollegen und Mitarbeiter so sehr, wie wenn ein Unternehmensführer plötzlich scheinbar unmotiviert sein Verhalten ändert. Dann wird er für sie unberechenbar. Ähnlich verhält es sich, wenn die Wirksamkeit eines Führungsteams erhöht werden soll. Auch dann ist laut Kai W. Dierke „eine übertriebene Geheimhaltung meist kontraproduktiv“. Denn hierfür müssen die Dynamiken durchbrochen werden, die dem Erfolg im Weg stehen. „Dies ist nur möglich, wenn auch die individuellen und kollektiven Verhaltensweisen und -muster thematisiert werden, die die Performance schmälern.“

Ein Beispiel: Angenommen der Vorstand oder die Geschäftsführung eines Unternehmens hat das diffuse Gefühl: Unser Führungsteam arbeitet nicht optimal zusammen und die „Disharmonien“ wirken sich negativ auf das Gesamtergebnis aus. Dann sollte laut Dierke zum Beispiel in Einzelinterviews zunächst ermittelt werden:

- Wie arbeiten die Top Executives zusammen?
- Wie werden Entscheidungen getroffen und kommuniziert?

- Von welchen Denk- und Verhaltensmustern lassen sie sich leiten?
- Wie wirkt sich ihr Verhalten auf ihre Kollegen und Mitarbeiter aus?

Liegen die Ergebnisse vor, kann ein Workshop mit den Top-Executives stattfinden. In ihm muss der Berater, laut Georg Kraus, ein klares Agenda-Setting betreiben. Das heißt, er muss den Teilnehmern zunächst vermitteln, worum es geht. Zum Beispiel, dass die Leiter aller Bereiche so zusammenarbeiten, dass die angestrebte Umsatzrendite von 15 Prozent überhaupt erreicht werden kann. Danach kann der Berater die Ergebnisse der Interviews oder des Team Assessments präsentieren – zum Beispiel mittels Grafiken, die zeigen, wo das Führungsteam bereits Spitze ist und wo noch „Soll-Ist-Abweichungen“ bestehen. Liegt der Befund auf dem Tisch, muss der Berater dem Team verdeutlichen, welchen Fragen es sich stellen muss, um seine Leistung zu steigern und sicherzustellen, dass das übergeordnete Ziel „15 Prozent Umsatzrendite“ erreicht wird. Der Berater muss in dem Workshop also die Rolle des Leaders übernehmen, „der das Team dazu treibt, das zu tun,

was nötig ist, um die geforderten Ergebnisse zu erzielen“, erklärt Dierke.

### Auch Alpha-Tiere sind zur Veränderung bereit

Angenommen die Analyse ergab: Die Mitglieder der Führungsmannschaft misstrauen sich – was nicht unüblich ist. Dann bewirkt es wenig, wenn der Berater mit den Top-Executives in Vieraugengesprächen hierüber spricht. Darauf weist Georg Kraus hin. Die Führungskräfte müssen gemeinsam darüber sprechen, welche Faktoren und Verhaltensmuster bei ihnen das Misstrauen bewirken. Denn nur dann können sie sich auf (Verhaltens-)Änderungen „committen“, die allmählich zu mehr Vertrauen führen. Von Managern erfordert ein solches „Sich öffnen“ Mut. Die meisten Top-Executives sind aber zu solch „harten“ Maßnahmen bereit. Denn als Alpha-Tiere haben sie laut Dr. Kai W. Dierke auch die Maxime „No pain, no gain“ verinnerlicht. Deshalb nehmen sie auch Schmerzen in Kauf, wenn dies für das Erreichen des Ziels nötig ist.

**Bernhard Kuntz** ●

## Süddeutsche Zeitung: „Der Kampf der Alpha-Tiere“

**Fallbeispiel.** Der Vorstandsvorsitzende der Deutschen Bank AG, Josef Ackermann, und sein Aufsichtsratsvorsitzender Clemens Börsig gelten als ein Beispiel für zerstrittene Alpha-Tiere.

„Kampf der Alpha-Tiere“, überschrieb die Süddeutsche Zeitung am 27. Mai 2011 einen Kommentar, in dem es um die Verfassung der Deutschen Bank AG am Tag nach

der Hauptversammlung der Bank ging. Sie leiste sich seit fünf Jahren eine Führungskrise, klagt die SZ. Im Ringen um die Nachfolge von Ackermann als Vorstandsvorsitzenden hätten beide Alpha-Tiere sich „ineinander verbissen“. Und das kam so: Börsig war unter Ackermann „einfaches“ Vorstandsmitglied wechselte dann aber an die Spitze des Aufsichtsrats der Bank. Damit sollte er seinen ehemaligen Chef Ackermann kontrollieren und auch dessen Nachfolger aussuchen, was Ackermann, der selbst auf Kandidatensuche geht, nicht passt.

„Fortan ging es oft um Machtfragen statt um Sachfragen“, hat die SZ beobachtet. Es sei zu einer Schlammschlacht und dann zu einem „faulen Burgfrieden“ gekommen. „Ihr Unverhältnis, ihre kalte Feindschaft, ihre Rivalität war das Hauptthema auf der Hauptversammlung 2011“, so die SZ. Trauriges Fazit: „Ackermann und Börsig beschädigen die Deutsche Bank!“ [www.sueddeutsche.de](http://www.sueddeutsche.de)



Foto: Thomas Lohmes/ ddpd

**Auf Distanz:** Ackermann (r.) und Börsig von der Deutschen Bank AG auf der Hauptversammlung des Jahres 2010.

# 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](http://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](http://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](http://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](http://erp-expo.de) eröffnet.

[www.elearning-expo.de](http://www.elearning-expo.de)



**Sie möchten Aussteller werden?**

Ausführliche Informationen finden Sie unter [www.elearning-expo.de/onlinewerbung](http://www.elearning-expo.de/onlinewerbung) Oder fordern Sie unsere Messe-Infos an unter [onlinewerbung@haufe.de](mailto:onlinewerbung@haufe.de)

# Wie man unter Druck Entscheidungen trifft

**SEMINARREPORTAGE.** Das internationale Wirtschaftsforschungsinstitut „The Conference Board“ (TCB) lud Manager ein, zwei Tage lang die Schlachtfelder von Waterloo zu besichtigen und die Entscheidungen von Napoleon, Wellington und Blücher zu analysieren. Dieses Erfahrungslernen soll ein Gefühl dafür vermitteln, wie trotz Unsicherheit, Komplexität und Risiko große Erfolge erzielt werden können.

Wie war es möglich, dass ein Sonntag im Juni 1815 alles verändern konnte? Nach zwanzig Jahren ruhmreicher Schlachten musste Napoleon Bonaparte (1769 - 1821) seine größte Niederlage bei Waterloo einstecken. War alles eine Kette eigener Fehler oder hatte der Gegner einfach mehr Glück? Frei nach dem Motto „Auf in den Krieg!“ oder besser gesagt „Rauf auf das Schlachtfeld!“ fordert die internationale Non-Profit-Organisation „The Conference Board“ (TCB) Führungskräfte dazu auf, auf den Spuren von Napoleon, Wellington und Blücher zu wandeln: Stehen, wo sie gestanden haben, und ihre schicksalsträchtigen Entscheidungen noch einmal vor dem geistigen Auge Revue passieren lassen. Die Veranstalter nennen dies „interactive immersion“, ein didaktisches Prinzip, das auf der Analyse der Führungsstrategien und der Gedankengänge der am Kampf Beteiligten beruht. Bedingung ist es, dass man den Ort des Geschehens inspiziert. Die Teilnehmer sollen gewissermaßen in die Situation hineintauchen, sich in die Protagonisten hineinversetzen und deren Entscheidungen reflektieren, um in einem zweiten Schritt Impulse für ihr eigenes Handeln im Geschäftsalltag zu gewinnen.

Dafür hat „The Conference Board“ (TCB) zwei Experten ins Boot geholt: Zum einen den Militärhistoriker Graeme Cooper, Gründer des Leadership-Trainingsinstituts „Corporate Battlefields“, der sich auf erfahrungsbasierte Führungstrainings an geschichtsträchtigen Orten und Schlachtfeldern spezialisiert hat, und seinen Kollegen Steve Bird, der als HR-Berater dafür sorgen wird, die Brücke in die Gegenwart

zu schlagen und die Lektionen fürs Business herauszuarbeiten. Auf den ersten Blick zwei sympathische Zeitgenossen. Etwas gewöhnungsbedürftig ist nur der englische Akzent von Graeme. Aber das vergeht im Laufe des Tages. Schnell hat man sich auf das informelle „Du“ geeinigt und spricht sich mit Vornamen an. Nach und nach trudeln auch die anderen Teilnehmer ein. Angemeldet haben sich zwölf. Das Teilnehmerfeld ist sehr international. Führungskräfte aus Großbritannien, Norwegen, Dänemark, Frankreich und Belgien sind angereist, um sich dieser ungewöhnlichen Erfahrung zu stellen. Den Einstieg macht Johan Witters, Organisator von TCB. Nach der Begrüßung gibt er uns einen kurzen Überblick über das bevorstehende Programm. Er stellt uns Graeme und Steve vor und spricht im Anschluss die Ergebnisse des Fragebogens an, den alle Teilnehmer im Vorfeld ausfüllen mussten. Darin ging es vor allem darum, die eigenen Stärken und Schwächen als Führungskraft zu reflektieren und anzugeben, was man sich in dem Seminar erhofft beziehungsweise lernen möchte. Eine weitere Möglichkeit, unsere Erwartungen zu äußern, bot sich auch in der obligatorischen Vorstellungsrunde, von der alle regen Gebrauch machten. Bevor wir den Seminarraum Richtung „Panorama“ – unserer ersten Station auf unserer „Zeitreise“ und zugleich Museum, das das größte Panoramawandbild der blutigen Schlacht von Waterloo beherbergt – gegen 10 Uhr verließen, gab Graeme uns ein kleine Geschichtsstunde: Wie war die Situation im Jahr 1815? Welche Parteien standen sich gegenüber? Und

was wissen wir über die entscheidenden Protagonisten Napoleon, Wellington und Blücher? Graeme versteht es durchaus, seine Zuhörer in den Bann zu ziehen. Und zugegeben, wir brauchten diese Einführung auch. Zwar hatten im Vorfeld alle einen kurzen Reader erhalten, der die Ereignisse der Schlacht bei Waterloo anhand der einzelnen Orte detailgetreu beschrieb, doch irgendwie hatten viele nicht mehr alle Fakten so präsent.

## Rauf auf das Schlachtfeld ...

Als angehende Waterloo-Experten hieß es nun, den Ort des Geschehens zu besichtigen. Der Bus wartete bereits vor dem Hotel. Zehn Minuten später, erreichten wir das Panorama der Schlacht von Waterloo, das uns einen ersten Eindruck vermitteln sollte, wie es damals zugeht. Wandgemälde vom Schlachtgetümmel, die das Grauen des Kampfes spürbar machen, musikalisch in Szene gesetzt durch Geräusche donnernder Kanonen und ohrenbetäubendes Kampfgetöse. Alles weckte unsere Fantasie. Wir glaubten uns schon mitten drin, doch die Zeitreise hatte gerade erst begonnen. Den besten Überblick über die einzelnen Kampfhandlungen sollten wir jedoch auf dem Löwenhügel, der gleich hinter dem Panorama liegt, erhalten. Ein 60 Meter hoher künstlicher Hügel in Form eines Grabhügels mit einer 19 Meter hohen Säule, die einen kolossalen Löwen trägt. Errichtet wurde dieses Waterloo-Denkmal von dem niederländischen König Wilhelm I. im Jahr 1820 als Gedenken, an den Ort, wo sein Sohn vermutlich verwundet worden war.



Die größte Herausforderung war, erst mal die endlos erscheinenden Stufen nach oben zu erklimmen. Doch die Strapazen lohnten sich. Endlich oben angekommen und noch einmal tief Luft geholt, waren wir von der atemberaubenden Aussicht überwältigt. Sogleich ergriff Graeme das Zepter und zeigte uns Schritt für Schritt die für die Schlacht entscheidenden Kampforte, die wir im Laufe der anderthalb Tage noch besuchen würden. Bereits zu Füßen des Monuments hat er uns auf das Kommende eingestimmt. Kannten wir bis jetzt nur die Orte von seiner Karte, konnten wir sie nun mit eigenen Augen sehen. Es ist doch eine ganz andere Erfahrung, den Ort der Kampfhandlungen tatsächlich in der Realität in Augenschein zu nehmen, als nur in Büchern darüber zu lesen. Man muss schon dort gewesen sein ... und am besten auch noch über eine Portion Vorstellungskraft verfügen. War es bisher Graeme, der hauptsächlich gefordert war, ist nun Steve gefragt. Zu-

rück im Hotel übernimmt er das Ruder. Er gibt uns eine Einführung in das Leadership-Modell „Mission Command“ der British Army, das in Grundzügen dem Führungsprinzip „Führen mit Auftrag“ der deutschen Bundeswehr entspricht. Die Ähnlichkeiten sind wenig überraschend. Beruht dieses Prinzip doch auch auf preußischen Wurzeln. Selbst Wellington waren die Schriften von Clausewitz nicht fremd.

### Was ist Mission Command?

Grundsätzlich geht es bei „Mission Command“ um die Kunst des Delegierens, gegenseitiges Vertrauen und eine klare Kommunikationsstruktur. Entscheidend ist das „Was“ und das „Warum“, nicht aber das „Wie“. Das Ziel und die Absicht eines Auftrags sind fester Teil eines Befehls, nicht jedoch der Weg, wie dieses Ziel zu erreichen ist. Derjenige, der mit einer Aufgabe betraut wird, darf also

selbst entscheiden, wie er vorgehen möchte. Dies stellt in letzter Konsequenz sicher, dass man flexibel bleibt, wenn sich die Umstände ändern oder im Kriegsgetümmel kein Vorgesetzter um Anweisung gebeten werden kann. Selbstständiges Denken, das Hinterfragen von Aufträgen und Eigeninitiative sind letztendlich entscheidende Kernelemente. Um Missverständnisse zu vermeiden, ist ein Re-Briefing von elementarer Bedeutung. Dabei wiederholt der Untergebene das, was er verstanden hat, stellt gegebenenfalls das Gesagte infrage und erklärt, wie er das Ziel erreichen möchte. Die Führungskraft kann davon nur profitieren, erhält sie doch einen Einblick, ob beispielsweise der Plan machbar ist, Kurskorrekturen notwendig sind oder zusätzliche Ressourcen beschafft werden müssen.

Um zu verdeutlichen, wie wichtig eine klare Mission ist, folgte im Anschluss an den kurzen Theorie-Input die erste Übung, die bereits für einen ersten Aha-Effekt sorgte. Sinn der Aufgabe war es, zu reflektieren, ob alle im eigenen Unternehmen beziehungsweise im Team das gleiche Ziel verfolgen. Gibt es überhaupt ein Ziel, was alle eint? Oder verfolgt der eigene Chef gar ein ganz anderes Ziel? Und dessen Chef wiederum ein anderes? Hier galt es zugleich auch, sich darin zu üben, sich von seiner Rolle zu lösen und zwei Hierarchie-Levels höher beziehungsweise abwärts zu denken. Keine einfache Aufgabe, wie sich herausstellen sollte. Glaubte man noch ein klares Ziel vor Augen zu haben, fiel es umso schwerer dieses auf den Punkt genau zu definieren, besonders im Hinblick auf die verschiedenen Hierarchieebenen. Offensichtlich mag mir die Mission doch nicht so klar sein, wie ich dachte. Doch war ich nicht die Einzige, der es so erging.

In einem zweiten Schritt ging es darum, herauszufinden, welche Hindernisse den Weg zum Ziel gefährden, inwiefern falsche Annahmen das Unterfangen boykottieren und wo wir letztendlich unsere größten Stärken und Schwächen veror- →



**Event-Briefing.** Militärhistoriker Graeme Cooper erklärt uns zu Füßen des Löwenhügels die Hauptereignisse der Schlacht.

## Auf den Spuren Napoleons

**Seminarüberblick.** Das internationale Wirtschaftsforschungsinstitut „The Conference Board“ (TCB) bot den Teilnehmern des „Waterloo Leadership Programms“ an zwei Tagen ein umfassendes Programm, das nur wenig Zeit zum Ausruhen ließ und vor allem die Fantasie forderte.

### Seminarprogramm

#### Donnerstag, 12. Mai

8:30 Einführung ins Seminar

9:15 – 9:40 **Warum hier?**

Eine Einführung in den viertägigen Feldzug.

9:50 Fahrt zum Schlachtfeld am Mont St. Jean.

10:00 – 10:25 **Das Panorama**

Das größte Wandbild in Europa, welches die Szenen des blutigen Sonntags im Juni 1815 wiedergibt.

10:30 – 11:10 **Der Löwenhügel**

(Lion Mound)

Diese Präsentation befähigt die Teilnehmer zu verstehen, welcher Boden das Schlachtfeld von Waterloo ausmachte und die Hauptereignisse der Schlacht zu verstehen.

11:30 – 12:00 **Einführung in das**

**Auftragsprinzip (Mission Command)**

Das Auftragsprinzip im eigenen Arbeitskontext anwenden. Übung für die Teilnehmer: Überlegen Sie die Aufgabe und den Zweck/ das Ziel Ihrer eigenen Reporting-Struktur.

12:00 – 12:30 **Briefing und Fokus**

Diese Session arbeitet die Schlüsselemente durch, wie man eine Organisation mit Klarheit auf ihre Ziele abstimmt:

- die Fähigkeit zu delegieren, während man die Initiative bewahrt
- zwei Level höher denken
- die Fähigkeit des „Back Briefings“
- wie man mit Hemmnissen und Annahmen umgeht
- das Konzept der Hauptanstrengung (Main effort)

12:30 – 13:15 Lunch

13:15 – 13:45 **Klug denken (Teil 1)**

Die Delegierten werden eingeführt in die Konzepte der entscheidenden Fähigkeiten, Voraussetzungen und Schwachstellen. Übung für die Teilnehmer: Identifizieren Sie Ihre drei entscheidenden Schwachstellen.

14:00 – 15:00 **Le Caillou – Napoleons**

**Hauptquartier**

In dem Raum, in dem es passierte, hören wir, wie Napoleon einen furchtbaren Tag hatte. Wir sehen, wie ein Management-Meeting in Konfusion, schlechte Gefühle und Vertrauensverlust übergehen kann.

15:10 – 16:10 **Hougoumont Farm –**

**Leadership**

In dieser Präsentation geht es um die Bedeutung von Integrität, Vertrauen und die Fähigkeit, andere zu motivieren. Warum und wie konnte Wellington die enorme Verantwortung auf einen seiner Untergebenen abgeben, einen Farmkomplex zu verteidigen, der näher an Napoleons Linien lag als an seinen eigenen? Wir studieren das Ergebnis, was passiert, wenn ein Führer richtig delegiert.

16:20 – 17:00 **Wellingtons Kreuzung –**

**Die „Square-Taktik“**

Wir sehen uns Napoleons Hauptangriff auf die alliierten Linien an und wie er zurückgeschlagen wurde. Indem wir die Prinzipien des Auftragsprinzips anwenden, sehen wir, wie Wellington klug dachte und seine Fähigkeiten ausspielte, während Ney daran scheiterte, die Situation richtig zu analysieren.

17:20 – 18:00 **Zusammenfassung des ersten Tages**

20:00 **Gastreferent: „The Business of Battle“**

20:30 **Dinner**

### Tagesablauf

#### Freitag, 13. Mai

8:15 **Rückblick: Lektionen des ersten Seminartags**

8:45 – 9:15 **Klug denken (Teil 2)**

Die Delegierten erhalten eine Einführung und arbeiten die Konzepte des Endstadiums, des Gleichgewichts (centre of gravity kann auch mit Schwerpunkt übersetzt werden), des Entscheidungspunkts und des Höhepunkts durch.

9:30 – 10:15 **La Haye Saint – Die Krise**

Wir sehen uns an, wie ein Führer seine Stärken ausspielt, aber dennoch sein Team im Stich lässt mangels ausreichender Fokussierung auf dessen entscheidende Bedürfnisse.

10:45 – 11:30 **Bois de Paris –**

**der preußische Angriff auf Plancenoit**

Wir sehen uns die entscheidende Ankunft der Preußen in Waterloo an, um zu illustrieren:

- Wie man seine Fähigkeiten richtig ausspielt und die treibende Kraft unterstützt.
- Wie man den Entscheidungspunkt bestimmt und angeht.
- Was passiert, wenn das vitale Vertrauen zwischen der Führung und dem Team zerbrochen ist.

11:45 – 12:30 **Ziethens Kreuzung –**

**Ziethens Entscheidung**

Diese Präsentation untersucht die Notwendigkeit der strategischen Beweglichkeit und Verantwortung. Wenn die besten Pläne schiefgehen, wer holt das Eisen aus dem Feuer, und was ist der Wert des moralischen Muts? Ziethen machte sich daran, die strategische Anregung seiner Vorgesetzten auszuführen, als er den Befehl erhielt, genau das Gegenteil zu tun. Er kannte die Gedanken seines Chefs, aber würde er seinem eigenen Urteil trauen?

12:30 **Lunch**

13:20 – 14:05 **Mercers Hügel –**

**Napoleons Waterloo**

Der Höhepunkt der Schlacht, wo die Fähigkeit, Risiken einzugehen entscheidend ist.

14:15 **La Belle Alliance und das**

**Monument der Imperialen Garden**

Die Alliierten verständigen sich darüber, wie sie Napoleon überwinden – indem sie ihre Fähigkeiten und Schwachstellen ausspielen.

15:00 **Rückkehr ins Hotel**

16:00 **Abschied**

→ ten. Immer wieder wurden wir gefordert, unser eigenes Handeln zu reflektieren und gewohnte Denkweisen zu hinterfragen. Hat man im Berufsalltag sonst nicht die nötige Zeit, fand man im Rahmen dieses Workshops das richtige Forum, die Dinge mal aus einer anderen Perspektive wahrzunehmen.

## Napoleons fatale Fehler

Doch was hat dies alles mit Napoleon zu tun? Napoleon plante, dem Historiker und Buchautoren Frank Arnold zufolge, jeden einzelnen Feldzug mit äußerster Genauigkeit. Diese umfassende Planung und das damit verbundene gründliche Durchdenken aller denkbaren Szenarien ermöglichten ihm zahlreiche Erfolge. Entscheidend war häufig auch seine Kriegsstrategie: Er setzte vor allem auf schnelle Märsche, überraschende Truppenkonzentrationen an strategisch entscheidenden Orten und die systematische Verwendung der Artillerie. Doch offensichtlich hatte er sich, was Waterloo betrifft, verkalkuliert. Ein Grund mag laut Steve auch gewesen sein, dass er sich nicht ausschließlich auf die bevorstehende Schlacht konzentrieren konnte – zu sehr war er mit der Politik in Paris beschäftigt. Die Machenschaften seines Polizeiministers Joseph Fouché machten ihm Sorgen. Und um zu verhindern, dass die Republikaner die Oberhand in Paris gewannen, musste er schnell handeln und mit einem glorreichen Sieg die kritischen Stimmen mundtot machen. Trotz der gespaltenen Stimmung in Frankreich, konnte Napoleon schnell loyale Anhänger um sich scharen. Dabei profitierte er vor allem von seinem Ansehen und Charisma. Seine Untergebenen verehrten ihn und vertrauten auf sein militärisches Genie – wenn nötig blind. Nur wenige wagten es, ihm zu widersprechen oder seine Befehle infrage zu stellen. Dass dieses blinde Vertrauen auf Dauer auch gefährlich sein kann, verdeutlicht die tragische Figur von Marshall Grouchy, der nach der Schlacht von Ligny von Napoleon den Auftrag bekam, die preußische Armee, zu verfolgen. Blinder Gehorsam und starres Festhalten an Befehlen hinderte ihn letztendlich daran, Napoleon im entscheidenden Moment zur Hilfe zu eilen und die Schlacht doch noch zugun-



Foto: Schrehardt

**Panorama.** Auszug aus dem Panoramagemälde der Schlacht von Waterloo, das von dem französischen Maler Louis Dumoulin geschaffen wurde.

ten der kaiserlichen Armee zu entscheiden. Doch wurde Napoleon in letzter Konsequenz vor allem sein übertriebenes Selbstvertrauen, gepaart mit einer eklatanten Fehleinschätzung seines Gegners, zum Verhängnis. Besonders deutlich wird dies, wenn man einen Blick auf das Frühstücks-Meeting wirft, das Napoleon zusammen mit seinen Offizieren am Morgen vor der alles entscheidenden Schlacht in seinem Hauptquartier in Le Caillou abhielt. Wir selbst glaubten unseren Ohren nicht zu trauen, als Graeme am selbigen Ort die wenigen Worte, die Napoleon an seine Mannen richtete, laut zum Besten gab. Zu einem, der ihn bat, Grouchy zurückzurufen, sagte er: „Just because you have all been beaten by Wellington, you think he’s a good general. I tell you Wellington is a bad general, the English are bad troops, and this affair is nothing more than eating breakfast.“

Wer nun denkt, er hätte seinen treu ergebenen Kommandeuren klare Befehle erteilt, der irrt. Nichts dergleichen ging Napoleon über die Lippen. Haben wir noch am Vormittag von Steve gelernt, wie wichtig dies sei, wird die Diskrepanz nun umso deutlicher. Den Preis für dieses katastrophale Management-Meeting zahlten die Franzosen spätestens beim Versuch, die Hougoumont Farm zu erobern, die wir direkt im Anschluss besuchten.

## Eine Frage des Vertrauens

Hougoumont, La Haye Sainte und Papelotte waren strategisch wichtige Punkte für Wellington. Könnten die Franzosen

diese Stellungen übernehmen, würde dies die Alliierten erheblich schwächen. Dachte Napoleon noch, dass dies ein „Picknick“ werden würde, sollte er eine böse Überraschung erleben. Mehr und mehr entwickelte sich der Kampf um Hougoumont zur Schlacht innerhalb der Schlacht („battle within the battle“), die den ganzen Sonntag unaufhörlich andauerte – und den Franzosen viele sinnlose Opfer kostete – ohne letzten Endes siegreich daraus hervorzugehen. Ein Grund: Wellington verstand es wie kein anderer die ländlichen Gegebenheiten des Schlachtfelds geschickt für sich zu nutzen und einzuplanen. So boten die Anhöhen und das hoch gewachsene Korn einen guten Sichtschutz, in denen sich seine Soldaten gut verstecken konnten. Glaubten die Franzosen, der Gegner sei in der Unterzahl oder womöglich auf der Flucht, liefen sie nichts ahnend in die tödliche Falle. Auch die defensive Taktik der Infanterie, die der französischen Kavallerie unter dem Kommando von Ney stark zusetzte, trug viel zur Schwächung Napoleons bei. In Form eines Quadrats („Square“) fanden sich die Soldaten zusammen und errichteten so einen unüberwindbaren Wall. Alle Versuche, diese Formation allein mit der Kavallerie aufzubrechen, scheiterten, da die Pferde scheuten. Die wichtigste Voraussetzung, dass diese Taktik jedoch aufgeht, ist, dass man seinen Mitstreitern uneingeschränkt vertraut und um keinen Preis die Formation verlässt. Zur Illustration forderte uns Graeme gegen Ende des ersten Tages auf, eben dies zu tun. Doch nicht irgendwo, →



→ sondern auf dem Grund und Boden, wo Ney so hoffnungslos mit seiner Kavallerie baden ging. Habe ich selbst so ein uneingeschränktes Vertrauen meinen Kollegen gegenüber? Keine einfache Frage. Ich selbst brauche etwas länger, um Menschen wirklich zu vertrauen. Letztendlich bedeutet dies gewissermaßen auch einen Kontrollverlust, der mich ängstigt. Möchte man jedoch eine gute Führungskraft sein und Aufgaben delegieren, braucht es dieses Grundvertrauen. Die Devise heißt loszulassen. Doch wem fällt dies schon leicht? Besonders für Menschen, die es gewohnt sind, immer die Zügel fest in der Hand zu halten, ist dies eine wertvolle Erfahrung.

### Mut zur Entscheidung

Entscheidend für den Ausgang der Schlacht war letztendlich – da sind sich die Historiker einig –, dass Blüchers Armee rechtzeitig in Mont St. Jean eintraf. Gemeinsam gelang es, die stark geschwächte, einst so stolze kaiserliche Armee auseinander zu treiben. Die Schlacht war entschieden. Doch hätte die Geschichte auch einen anderen Verlauf nehmen können, hätte sich der preußische Marshall Ziethen nicht auf sein Bauchgefühl verlassen und neue Befehle von Blücher infrage gestellt. Während Grouchy sich strikt an seinen Befehl hielt, ergriff Ziethen die Eigeninitiative und missachtete einen neuen Befehl von Blücher. Warum? Bereits mehrere Stunden in Verzug, entschied sich Blücher plötzlich dazu, seine Strategie zu ändern und nicht wie geplant sich mit Wellington in Mont St. Jean zu treffen. Er sandte einen Offizier, um seine neuen Befehle zu überbringen. Doch Ziethen widerstrebte dies, konnte er doch die Planänderung nicht mit der übergeordneten Mission vereinbaren. Ein heftiger Streit entflammte. Doch letzten Endes setzte er sich darüber hinweg und leitete die Armee zielstrebig direkt ins Schlachtgetümmel.

Es ist kurz vor 12 Uhr am zweiten Seminartag. Nach einer kurzen Wanderung sind wir endlich an dieser schicksalhaften Wegkreuzung angekommen, wo Ziethen mit seinen Korps Stellung bezogen hat. Noch wissen wir nicht, was uns hier erwartet. Kurzerhand kramt Graeme

seine Karte hervor, wo die Schlachtbewegungen abgebildet sind. Ein kurzer historischer Abriss, wie immer gewürzt mit einer Vielzahl an historischen Zitaten, gibt uns einen ersten Einblick. Doch viel Zeit, diese Informationen zu verdauen, bleibt nicht. Ohne große Ausschweifung fordert Graeme uns auf, uns spontan für eine Richtung zu entscheiden, die wir mit Handzeichen signalisieren sollen. Daraufhin teilt sich die Gruppe in zwei Parteien. Unsere Aufgabe ist es nun, die jeweils andere Gruppe davon zu überzeugen, dass unsere Entscheidung die richtige ist. Dabei sollen wir stets die Elemente von „Mission command“, die wir bereits gelernt haben, im Kopf behalten. Wie ist die aktuelle Situation? Was hat sich geändert? Bedarf es einer Kurskorrektur? Eine lebhaft diskutierte Entscheidung entbrennt. Ich selbst habe mich für die Gruppe entschieden, die Blüchers Befehlen folgen möchte. War dies die richtige Entscheidung? Langsam kommen mir Zweifel. Wie wir später erfahren werden, ist diese Frage zweitrangig. Entscheidend sei vielmehr, überhaupt eine Entscheidung zu treffen – häufig geht in Meetings wertvolle Zeit verloren, ohne wirklich zu einer sinnvollen Entscheidung zu kommen. Lieber eine schlechte Entscheidung statt gar keine.

### Das Bauchgefühl lügt selten

Pro Team wird ein Sprecher bestimmt, der die zentralen Argumente vortragen soll, die wir in den Gruppen zusammengetragen haben. Nach den leidenschaftlichen Plädoyers kommt endlich die Erlösung. Zu gern wollen wir wissen, für was sich Ziethen damals entschieden hat. Graeme klärt uns auf. Der preußische General hat sich gegen die Befolgung des Befehls entschieden und eilt Wellington zu Hilfe. Zu übermächtig waren der ohrenbetäubende Lärm und das Donnern der Kanonen, die vom Schlachtfeld herübertrönten. Alles deutete darauf hin, dass Wellington in ernsten Schwierigkeiten sein musste. Dies sagte ihm sein Bauchgefühl – und er sollte recht behalten. Beim Eintreffen der preußischen Armee waren die Armeen auf beiden Seiten stark dezimiert und fast am Ende ihrer Kräfte. Glaubte Napoleon anfangs noch, es sei wider Erwarten Grouchy, der seine Befehle missachtet

hat, wird er schnell eines anderen belehrt. Die Farbe der Uniformen war es, die ihn anfangs verwirrt hat. Langsam realisiert er nun die Aussichtslosigkeit seiner Situation – der Rest ist Geschichte.

### Lernen, die Zügel zu lockern

An den zwei Tagen haben wir viel über das Führungsprinzip „Mission Command“ gelernt, doch weitaus mehr auch über uns selbst. Was ist die Quintessenz? Was mich betrifft, habe ich jetzt ein anderes Bild vom Militär. Nicht nur Steve, sondern vor allem Colonel Jim Willis von der britischen Militärakademie Sandhurst, der als Gastredner am Abend des ersten Seminartags geladen war, öffnete mir die Augen. Ging ich bis dato davon aus, dass im Militär eine strikte Befehlsstruktur nach dem Top-down-Prinzip üblich ist, in dem der Kommandeur die Befehle erteilt, die ohne Widerrede von den Untergebenen ausgeführt werden, ist dies in der Wirklichkeit nicht der Regelfall. Vielmehr besteht der Anspruch darin, die Soldaten zu selbstständig denkenden Individuen zu erziehen, die Befehle auch hinterfragen dürfen, sofern die Situation dies gebietet. Worauf es wirklich ankommt, ist, das große Ziel nicht aus den Augen zu verlieren. Um an einem Strang zu ziehen, müssen alle Beteiligten wissen, für was und warum sie kämpfen. Eine entscheidende Erkenntnis, die vielen Vorgesetzten häufig noch schwerfällt, umso mehr, je brenzlicher die Situation ist. Einer Seminarteilnehmerin geht es ähnlich. Zu gern neigt sie nach eigenen Angaben dazu, ihren Mitarbeitern genaue Anweisungen zu geben, besonders wenn die Zeit drängt. An mangelndem Vertrauen liegt es nicht, sie ist einfach gewohnt, die Zügel fest in der Hand zu halten. Das Prinzip „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ schleicht sich völlig unbewusst in ihr Handeln. Dass sie damit ihren Mitarbeitern die Möglichkeit entreißt, sich persönlich weiterzuentwickeln und mit ihren Aufgaben zu wachsen, ist ihr dabei nicht bewusst. Erst das Seminar hat sie auf diese Schwachstelle aufmerksam gemacht. Wirkt vielleicht banal, aber manchmal sind es die kleinen Dinge, die Großes bewirken können.

Nicole Schrehardt ●





## 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/iDesk2](https://www.haufeideas.de/iDesk2)

**HAUFE.**

# Nach Katastrophenseminaren wieder fit werden

**TRAIN THE TRAINER.** Es ist ein Tabuthema, aber Anfänger wie Profis im Trainings-Business „setzen“ auch einmal ein Seminar „in den Sand“. Manchmal sind die Trainer schlecht vorbereitet oder einzelne Teilnehmer entpuppen sich als Querulanten. Oft liegt es aber auch an der Gruppenzusammensetzung oder den Rahmenbedingungen. In diesem Fachartikel erklärt der Trainer-Ausbilder Jürgen Schulze-Seeger, Berlin, was Trainer nach gescheiterten Seminaren tun können.

Ein sehr erfolgreicher Golfprofi soll einem Journalisten gegenüber einmal behauptet haben, er habe noch nie ein großes Golfturnier verloren. Der gut informierte Journalist nannte spontan einige Turniere, in denen der Profi versagt hatte. Daraufhin sagte der Golfspieler: „Ich verdiene mein Geld mit Golfspielen. Wollen Sie, dass ich anfangs, so zu denken wie ein Journalist?“ Ein Trainerkollege meinte einmal schmunzelnd zu mir: „Ich habe schon viele nicht so angenehme Seminare gemacht. Aber ich erinnere mich nicht mehr so genau daran. Auf jeden Fall ist es ehrenvoll, sie überlebt zu haben!“ Oft hilft es: Denken Sie nicht so sehr in Niederlagen und Siegen. Denken Sie an Ihren Beruf und den weiteren Verlauf Ihres Wegs. Hier nun ein paar Tipps, wie Sie als Trainer ein schwierig verlaufenes Seminar verarbeiten und für sich „abschließen“ können.

## Abschied nehmen und Schwierigkeiten zurücklassen

Verabschieden Sie sich von Ihrem schwierigen Seminar. Viele Trainer haben beim Zusammenräumen ihrer Ausrüstung feste, beinahe rituelle Reihenfolgen. Welche Stifte gehören in welchen Koffer? Welche Requisite wird wo verstaut? Interessanterweise gibt es eine – ein wenig schauerliche – Parallelität zum Sterben. Wenn Menschen keine Gelegenheit erhalten, einen nahestehenden Verstorbenen ein letztes Mal zu sehen, beispielsweise weil dieser im Krieg verschollen und nur

für tot erklärt wurde, führt dies in der Regel zu erheblichen und dauerhaften psychischen Belastungen. Wir haben in diesen Fällen nicht ausreichend Abschied genommen, kein Ende gefunden. Der andere ist praktisch immer noch existent. In vielen Kulturen werden Tote tagelang aufgebahrt und durch die Lebenden besucht. Selbst am Grab nehmen wir noch einmal in einer Zwiesprache und mit mannigfaltigen rituellen Gesten Abschied.

Nun ist Ihr Seminarraum keine Grabkammer, aber stürzen Sie nach schwierigen Trainings nicht einfach fluchtartig aus dem Raum. Der Schrecken wird Ihnen wie ein Schemen folgen. Verabschieden Sie sich angemessen. Wenn ich Ihnen erzähle, wie ich das tue, werden Sie denken, der spinnt! Aber das wissen Sie ja bereits. Es geht mir darum, Sie darin zu ermutigen, Ihre ganz persönliche Zeremonie zu kreieren und dabei zu erfahren, dass Ihnen vieles Ungemach nicht mal mehr bis zur Autobahn folgt. Wenn die Teilnehmer gegangen sind, beginne ich damit, mir meine Abschiedsmusik aufzulegen. Eine feste Playlist, die für mich das Ende eines Trainings markiert. Mein Organismus begreift: Nun ist Schluss! Du bist ab jetzt außer Gefahr! Man könnte das auch Konditionierung nennen. Und da ich dieselbe Playlist auch nach sehr erfolgreichen und euphorischen Seminaren spiele, bin ich wie ein pawlowscher Hund darauf programmiert, nun innerlich ein Ende zu finden. Die meisten dieser gespielten Musikstücke sind sehr tragend und hoffnungsfroh. In entsprechend pa-

thetischer Stimmung fotografiere ich nun die im Raum aufgehängten Charts und Metaplanwände. Auch das mit Zeit und Bedacht. Ich überspiele sie auf meinen Rechner, sende sie an das Mail-Account meiner Assistentin und lösche die Datei auf der Kamera. Das Ganze ist so eingespielt, dass ich manchmal wie in Trance agiere. Nehmen Sie Ihre Charts von den Wänden, lassen Sie nichts zurück. Wenn Sie die Charts und Pinnwandbespannungen nicht mehr brauchen, werfen Sie in der Mitte des Raumes alles zerknüllt auf einen großen Haufen. Wenn das Seminar wirklich ganz schlimm war, können Sie das Ganze ja auch abfackeln wie einen Scheiterhaufen!

Wenn Sie nun den ganzen Raum leer geräumt haben und nur noch die Stühle vor Ihnen stehen, nehmen Sie sich einen Moment Zeit und setzen Sie sich noch einmal auf Ihren Platz. Sehen Sie in die imaginäre Runde und nehmen nun ein weiteres Mal von jedem einzelnen Teilnehmer Abschied. Nicken Sie in seine Richtung. Danken oder vergeben Sie ihm oder ihr (aber passen Sie auf, dass das Servicepersonal des Hotels Sie nicht in diesem Zustand erwischt). Erfinden Sie Ihre eigene feste Zeremonie.

## Umgang mit nachträglichen kritischen Feedbacks

Oft geben die Teilnehmer erst im Nachhinein ein Feedback zum Seminar. Und dies zudem anonym. Manchmal werden Sie deshalb als Trainer überrascht, weil



**Schwierige Seminarteilnehmer** wollen kämpfen und mit dem Seminarleiter „Spiele spielen“.

darin Dinge gesagt werden, die so im Abschluss-Feedback oder in den Blitzlichtern im Verlauf des Trainings nicht auftauchen. Wenn dem häufiger so ist, sollten Sie über Ihre Wahrnehmung und die Offenheit in Ihren Feedback-Runden nachdenken. Manchmal jedoch wundern Sie sich vielleicht über die Schärfe einer Rückmeldung oder über die Sache selbst, die darin zur Sprache kommt. Versuchen Sie, solchen Feedbacks möglichst schnell auf den Grund zu gehen. Bei mir sehr nahestehenden Personalentwicklern reichen ein Anruf und eine Nachfrage und die Dinge klären sich auf.

Nicht nur, weil dahinter gute Empfehlungen für künftige Seminarsituationen stehen, sondern auch, um zu signalisieren, dass Sie an einer echten Verbesserung Ihrer Seminare auch nach zehn Jahren Praxis ernsthaft interessiert sind. Wenn die Feedbacks nicht anonym sind (wofür Sie in Ihrer Zusammenarbeit mit Personalern sorgen sollten), können Sie einen Teilnehmer auch direkt anrufen. „Danke für dein Feedback zu unserem Seminar. Da sind mir zwei, drei Sachen aufgefallen, zu denen ich dich etwas fragen möchte, damit so was nicht mehr allzu häufig passiert. Hast du eine Minute für mich?“ Zeigen Sie mit einem Schmunzeln, das sich über die Stimme am Telefon überträgt, dass Sie nicht anrufen, um Ihrer Empörung Ausdruck zu verleihen oder den Teilnehmer anzuklagen und zu verfolgen. Rechtfertigen Sie sich auch um Gottes willen nicht. Fragen Sie nach, was Sie nicht verstanden haben. Deshalb sind Fragen wie die folgenden sinnvoll:

- Was genau hat dich da gestört?
- In welchen Situationen hast du das so wahrgenommen?
- Woran lag das in deinen Augen?
- Was hättest du dir stattdessen gewünscht?
- Was empfiehlst du mir für künftige Fälle dieser Art?

Und dann bedanken Sie sich schlichtweg. Ohne Richtigstellung. Ohne Rechtfertigung. Das alles ohne Unterwürfigkeit in der Stimme. Sie holen sich gerade eine superpreiswerte Beratung ab. Was Sie mit den Empfehlungen im Anschluss machen, bleibt Ihre Sache. Danken Sie Ihrem Teilnehmer. Ich habe schon oft erlebt, wie sich die Beurteilung eines Trainers durch →

→ den Teilnehmer durch diese Art von Interesse positiv veränderte. Sollte es ein Wiedersehen im Seminar beispielsweise in einer Aufbaustufe geben, werden Sie erleben, wie der auf diese Weise befragte Teilnehmer eine sehr viel kooperativere Haltung annimmt.

Und es gibt noch einen tollen Effekt, wegen dessen es sich für Sie lohnt nachzuhaken, statt dem direkten negativen Feedback auszuweichen. Feedback-Bögen sind Papier, manchmal Daten auf einem Rechner. Diese verursachen bisweilen ein falsches Bild. Hier einige Erfahrungen, die Sie möglicherweise teilen: 1. Im direkten Gespräch mit dem Teilnehmer stellen Sie fest, dass die Kritik gar nicht so heftig gemeint war, wie sie über die Worte im Feedback-Bogen bei Ihnen ankam. Sie haben entweder zu viel hineingelegt oder der Teilnehmer hat nicht die treffende Formulierung gefunden. 2. Der Teilnehmer hat sich bei seiner Auswertung des Seminars zu sehr auf störende Dinge fokussiert, weil er oder sie beispielsweise dachte, der Bogen sei dafür konzipiert, allein Verbesserungen zu bewirken. Natürlich werden dann weniger die Dinge genannt, die gut oder hervorragend waren. Manchmal ist der Bogen selbst missverständlich formuliert und leitet zu falschen Schlüssen. So steht beispielsweise in manchen Feedback-Bögen (immer noch) die Frage: „Entsprach das Seminar insgesamt Ihren Erwartungen?“ mit der anschließenden Ankreuzmöglichkeit zwischen „voll und ganz“, „teilweise“ und „gar nicht“. Wenn dann „gar nicht“ angekreuzt ist, klingt das erst einmal schlimm, kann aber ganz positive Ursachen haben. Weil man beispielsweise Bekanntes erwartet hat und vollkommen überrascht war, ganz viel Neues gelernt zu haben. In Ihrer Untersuchung bei überraschend negativem Feedback klären sich diese Dinge leicht auf.

### Richtigstellungen und Rechtfertigungsarien

Manchmal werden Sie von Personalabteilungen gebeten, zu einem vergeigten Seminar schriftlich Stellung zu nehmen. Dies ist gefährlich. Meist gerät eine solche Darstellung zu einer einzigen schwächlichen Rechtfertigungsarie. Noch schlim-

mer ist es, wenn darin die Namen einzelner Teilnehmer auftauchen oder deren Identität aus den zitierten Aussagen abgeleitet werden kann. In diesem Augenblick verletzen Sie das Coaching-Geheimnis, und ein Fluch möge Sie treffen! Wenn im Abschluss-Feedback unwahre Dinge über Sie gesagt werden, Dinge, die Ihnen und Ihrem Ruf schaden, stellen Sie das von mir aus in einem persönlichen Gespräch persönlich ansprechen zu dürfen, um dessen Sicht der Dinge zu erfahren und gegebenenfalls Missverständnisse aufzudecken. Entschuldigen Sie sich, wenn etwas falsch rüberkam, aber bleiben Sie auf Augenhöhe.

### Warum Pausen und Schlaf dem Körper helfen

Wenn Sie in einem dreitägigen Training ununterbrochen hart um Aufmerksamkeit, Wohlwollen und Zustimmung gekämpft haben, fühlen Sie sich – allein schon wegen der damit verbundenen permanenten Körperspannung – wie ein Zirkuspferd nach einer Doppelvorstellung. Und in der Tat gibt es wohl wenige Theaterstücke, in denen ein einzelner Schauspieler drei Tage lang nahezu ununterbrochen auf der Bühne steht. Durch Ihre im Seminar eingesetzten Übungen, Gruppenarbeiten und Reflexionsphasen stehen Sie nicht unbedingt permanent im Fokus der Teilnehmer. Doch Sie sind in Ihrem Training durchweg geistig präsent. Auch wenn Sie die Kondition eines Brauereipferdes haben, irgendwann meldet sich der Körper. Zumal Sie vielleicht mit Ihren Teilnehmern lange Gespräche am Abend hatten, zwischendurch Mini-Coachings eingebaut haben und wenig Schlaf gefunden haben. Hinzu kommen Alkohol und gutes, aber zu häufiges Essen. Eigentlich sind Sie fertig!

Nach einem schwierigen Training brauchen Sie Schlaf. Verplanen Sie nicht den darauffolgenden Tag. Gönnen Sie sich einen Tag Pause mit Entspannung, Bewegung, frischer Luft. So selbstverständlich das erscheint, so wenig halten Sie und ich uns mitunter daran. Nun stellen Sie sich aber vor, Sie hatten gerade ein hammerschwieriges Seminar mit vielen Verletzungen auf Ihrer Seite und müssen nun



### AUTOR

**Jürgen Schulze-Seeger** ist Geschäftsführer der Bridgehouse-Gruppe in

Berlin. Er leitet unter anderem die Trainerausbildung an der Bridgehouse-Academy. Der gelernte Bankkaufmann studierte Betriebswirtschaft in Berlin und Paris. Seit seinem ersten Co-Training im Alter von sechzehn Jahren und seiner ersten Ausbildung zum Trainer ist Jürgen Schulze-Seeger als ein leidenschaftlicher Sammler von Methoden, Tools und Techniken rund um die Erwachsenenbildung bekannt. Im Herbst 2009 erschien sein Buch „Schwarzer Gürtel für Trainer“ – ein Handbuch für den Umgang mit schwierigen Seminarsituationen“ im Beltz Verlag.

**Bridgehouse GmbH**  
**Husemannstraße 16, 10435 Berlin**  
**Tel. 030 44052660**  
**www.bridgehouse.de**

gleich am nächsten Morgen einen Workshop leiten. So schnell kann man sich in den seltensten Fällen selbst reinigen. Der Effekt ist, dass wir bereits verwundet in den nächsten Kampf gehen (auch meist noch im Kampfmodus, obwohl die nächste Gruppe viel konstruktiver ist). Was geschieht mit Wunden, wenn sie keine Ruhe zum Abheilen bekommen? Sie brechen auf, heilen schlechter oder nie. Sie vernarben und erinnern uns für den Rest unseres Lebens an den Tag der Verletzung. Sie entzünden, schmerzen doppelt. Gönnen Sie Ihren Wunden Heilung.

### Was auch noch hilft: Hühnersuppe für die Seele

Tun Sie am Morgen nach dem Seminar etwas Angenehmes. Belohnen Sie sich selbst für Ihr Überleben des schwierigen Trainings. Auch hier haben die meisten Trainer ihre persönlichen Rituale. Ich schreibe meist einige Anmerkungen zu



## Schwierige Seminare meistern

**Buchtipp.** Erfahrene Trainer erkennt man vor allem daran, wie erfolgreich sie mit konfliktgeladenen Seminarsituationen und Teilnehmerwiderständen umgehen. Wie Seminarleiter innere Ruhe und Souveränität im Umgang mit schwierigen Situationen erlangen können beschreibt Jürgen Schulze-Seege ausführlich in seinem Buch „Schwarzer Gürtel für Trainer – Wie Sie im Seminar nichts und niemand zu Boden wirft“. Es ist im Jahr 2009 im Beltz Verlag, Weinheim, erschienen, hat 311 Seiten und kostet 34,95 Euro (ISBN 978-3-407-36475-3). Dieser Ratgeber durch die Tiefen der Seminarpraxis zeigt, was man bei welcher Sorte von Katastrophen im Seminar tun kann, wie man die dunklen Tage der Trainerlaufbahn vermeidet und selbst widrigste Umstände dynamisch für die Lernleistung der Teilnehmer nutzen kann. Leseproben gibt es auf der Verlags-Homepage [www.beltz.de](http://www.beltz.de).



dem Seminar in mein Trainingstagebuch vor allem, was ich aus den schwierigen Situationen gelernt habe oder lernen will. Hinzu klebe ich einen Ausdruck des Gruppenfotos vom Abschluss und schreibe die einzelnen Teilnehmernamen dazu. Dabei gehe ich noch einmal jeden Einzelnen von ihnen durch. Anschließend packe ich alle Listen und Unterlagen fort. Ich weiß dann, wo sie sind, aber sie begegnen mir im Alltag nicht mehr ununterbrochen.

Die – grauenvollen – Feedback-Bögen sende ich zusammen mit der Rechnung und der Teilnehmerliste an meinen Auftraggeber, mit dem ich noch am selben Tag ein aufrichtiges Gespräch führe, damit ich auch das nicht weiter mit mir herumtragen muss. Wenn es noch etwas zu klären oder nachzuliefern gilt, tun Sie das gleich. Eine E-Mail an alle Teilnehmer, in der Sie sich bedanken – für was auch immer – und durchblicken lassen, dass Sie die ganze Sache sportlich sehen, aber dennoch nachdenklich sind. Recht-

fertigen Sie sich aber um Himmels willen nicht im Nachhinein. Denn stellen Sie sich vor, wie blöd das wäre, wenn ein Karatekämpfer sich nach einem Kampf für die Niederlage rechtfertigen würde, indem er sagt: „Der andere war unfair!“, oder „Ich hatte einen schlechten Tag!“. Liefern Sie eher Dinge nach, wie „Danke noch mal, dass du in der Frage ... nachgehakt hast. Ich habe gerade recherchiert und du hast recht! Danke deshalb für deine Nachsicht für meine unvollkommene Antwort!“ Zeigen Sie darin, dass Sie auf Augenhöhe sind und nicht der verletzt schmallende und nachtragende Oberlehrer.

Ich kenne einige Trainer, die ihre Misserfolge gerne den Umständen, den Teilnehmercharakteren, dem Hotel oder anderen Dingen zuordnen, die sie selbst nicht beeinflussen können. Ich sage: Ob ein Seminar erfolgreich wird oder nicht, liegt allein an mir als Trainer. Mit anderen Worten: Am Ende ist immer der Trainer schuld! Wenn Sie lieber von Verantwortung sprechen, dann gerne: Die Verantwortung

für das Gelingen des Trainings liegt beim Trainer! Und jetzt sage ich Ihnen, warum diese Behauptung zwar streitbar, aber praktisch ist:

**1.** Je mehr Sie die Verantwortung für das wie immer geartete Misslingen eines Trainings in andere Hände legen, desto ohnmächtiger werden Sie sich am Ende fühlen! Dass Sie dieses Seminar gemacht haben, war Ihre Entscheidung! Damit haben Sie sich auch für Auftraggeber, Teilnehmer, Rahmenbedingungen und Thema entschieden. Dass Ihr Einfluss manchmal nicht ausreicht, ist eine andere Geschichte. Sie aber haben beispielsweise zugelassen, dass das Seminar an diesem Ort des Grauens stattfindet. Sie haben die Gruppenzusammenstellung zugelassen und Sie haben Inhalte und Methodik gezimmert. Ohne Sie gäbe es das Seminar nicht in Ihrer Welt. Es ist nicht der schwierige Teilnehmer, der Sie in den Wahnsinn trieb, es ist Ihre Idee, mit diesem schwierigen Teilnehmer Ihre Zeit zu verbringen. →



kompetenz für ihren erfolg

IHK-Akademie  
München • Westerham



### 20. Westerhamer Trainerausbildung (IHK)

umfassend – kreativ – einzigartig

16 Tage in 5 Modulen  
Februar bis November 2012

Info und Anmeldung:  
[www.akademie.ihk-muenchen.de](http://www.akademie.ihk-muenchen.de)  
Rita Juraschek, Telefon 08063 91-274  
[juraschek@muenchen.ihk.de](mailto:juraschek@muenchen.ihk.de)



IHK-Akademie  
München • Westerham  
IHK für München und Oberbayern

[www.akademie.ihk-muenchen.de](http://www.akademie.ihk-muenchen.de)

→ 2. Wenn das Misslingen nicht in Ihren Händen liegt, brauchen Sie auch künftig nichts zu ändern oder zu lernen! Ich kenne solche Trainer. Am Ende sind alle Teilnehmer »Flaschen«, nur weil diese Trainer es nicht schaffen, diese Teilnehmer zum Lernen und zum Wachstum zu bewegen. Wie einfach. Und wie bequem. Fragen Sie sich stattdessen: Wie kann ich künftig diese Teilnehmer zu mehr Aktivität animieren? Welches Umfeld und welchen Lernraum brauchen jene, bei denen ich gescheitert bin, künftig, um in einen konstruktiven Lernmodus zu kommen?

3. Wenn wir die Verantwortung für das Misslingen unseren Teilnehmern oder Auftraggebern zuordnen, verleugnen wir unser eigenes Expertentum. Unsere Teilnehmer haben sich nicht ihr Leben lang mit Pädagogik, Lernmethoden oder den fachlichen Inhalten unserer Trainings beschäftigt. Sie haben nicht 600 Bücher zum Thema gelesen und sind auch nicht wie wir in 500 Seminarhotels gewesen. Wieso sollten sie einen besseren Umgang mit Störungen an den Tag legen, als wir es tun?

Natürlich tragen alle Beteiligten ihren Teil der Gesamtverantwortung, der Teilnehmer beispielsweise dafür, dass er offen und aktiv mitarbeitet, das Hotelpersonal, dass etwas Leckeres und Gesundes auf dem Tisch steht und der Service reibungslos läuft. Der Auftraggeber trägt Verantwortung dafür, dass er geeignete Teilnehmer auswählt, vorbereitet und freistellt. Doch all diese Verantwortung ist nicht einklagbar. Am Ende hätten wir die Küche des Hotels testen, den Auftraggeber in der Auswahl der Teilnehmer beraten müssen, um die verfolgten Ziele zu erreichen. Denn das ist unsere Profession. Freuen Sie sich deshalb darüber, der Verantwortliche zu sein. Passen Sie beim nächsten Mal Ihr Handeln an. Sie sind souverän. Und Sie haben Macht über den Verlauf Ihrer Geschicke. Es fühlt sich auf jeden Fall besser an, das zu glauben.

Um sich innerlich nach einem schwierigen Training wieder aufzurichten, helfen Bilder von sich selbst, die das Erlebte in einen anderen Rahmen stellen. Nehmen wir das Bild, Sie wären ein Jäger der Steinzeit. Dann gibt es da draußen für Sie große, gefährliche Mammuts und

## Wer Trainer ausbildet

**Marktstichprobe.** Eine Auswahl kurzer und langer, preisgünstiger und teurer Anbieter von mehrteiligen Trainerausbildungen soll zeigen, welche Bandbreite an Angeboten den Novizen im Trainingsgeschäft zur Verfügung steht. Alle Ausbildungen können nebenberuflich absolviert werden. Für Privatzahler gibt es gelegentlich Rabatt.

Anbieter	Train-the-Trainer-Ausbildung, Dauer und Kosten
<b>Alwart-Team</b> Ditmar-Koel-Str. 23 a, 20459 Hamburg, Tel. 040 31793900, <a href="http://www.alwart-team.de">www.alwart-team.de</a>	<b>Dauer:</b> 6 Tage + 1 Tag Supervision <b>Kosten:</b> 3.500 Euro + MwSt.
<b>BRIDGEHOUSE GROUP</b> Husemannstraße 16, 10435 Berlin, Tel. 030 44052625, <a href="http://www.bridgehouse.de">www.bridgehouse.de</a>	<b>Dauer:</b> 4 x 3 Tage plus 1 Tag Testing <b>Kosten:</b> 1.200 Euro je Session + 120 Euro Testing
<b>Bsw-Beratung, Service &amp; Weiterbildung</b> Washingtonstr. 16/16A, 01139 Dresden, Tel. 0351 25593302, <a href="http://www.bsw-gmbh-online.de">www.bsw-gmbh-online.de</a>	<b>Dauer:</b> 7 Module, insgesamt 14 Tage, <b>Kosten gesamt:</b> 2.850 Euro (MwSt. befreit)
<b>Coverdale Team Management Deutschland GmbH</b> Boosstraße 3, 81541 München, Tel. 089 651283-0, <a href="http://www.coverdale.de">www.coverdale.de</a>	<b>Dauer:</b> 9 Module, insgesamt 27 Tage <b>Kosten:</b> 9.500 Euro + MwSt.
<b>Dale Carnegie Deutschland DCD Training GmbH</b> Stefan-George-Ring 24, 81929 München, Tel. 089 23889924, <a href="http://www.dalecarnegie.de">www.dalecarnegie.de</a>	<b>Dauer:</b> 4 x 3 oder 4 Tage über einen Zeitraum von 6 Monaten <b>Kosten:</b> auf Anfrage
<b>Dr. Baldinger und Partner</b> Erbsengasse 26, 63654 Büdingen, Tel. 06042 9630-0, <a href="http://www.baldinger-partner.de">www.baldinger-partner.de</a>	<b>Dauer:</b> 7 x 3 Tage <b>Kosten:</b> 4.599 Euro + MwSt.
<b>Flextrain GbR</b> Gerolsteiner Str. 71, 50937 Köln, Tel. 0221 9230814, <a href="http://www.flextrain.de">www.flextrain.de</a>	<b>Dauer:</b> 5 Blöcke, insgesamt 16 Tage <b>Kosten:</b> 6.560 Euro
<b>Frantzen Personaltraining</b> Kieler Str. 211, 24768 Rendsburg, Tel. 04331 136760, <a href="http://www.frantzen-personaltraining.de">www.frantzen-personaltraining.de</a>	<b>Dauer:</b> 4 x 2 Tage <b>Kosten:</b> 3.950 Euro + MwSt.
<b>GMW mbH (COM factory)</b> Hohenzollerndamm 152, 14199 Berlin, Tel. 030 82099-294, <a href="http://www.gmw-im-web.de">www.gmw-im-web.de</a>	<b>Dauer:</b> 30 Trainingstage <b>Kosten:</b> 7.700 Euro (inkl. MwSt.)
<b>Go! Akademie für Führung und Vertrieb AG</b> Grafenberger Allee 115-117, 40237 Düsseldorf, <a href="http://www.go-akademie.com">www.go-akademie.com</a>	<b>Dauer:</b> 4 x 3 und 1 x 4 Tage <b>Kosten:</b> 8.200 Euro + MwSt.
<b>Grundig Akademie</b> Beuthener Str. 45, 90471 Nürnberg, Tel. 0911 4090501, <a href="http://www.grundig-akademie.de">www.grundig-akademie.de</a>	<b>Dauer:</b> 12 Tage: 4 dreitägige Module über 4 Monate <b>Kosten:</b> 3.600 Euro (MwSt. befreit)
<b>Heitsch &amp; Partner GmbH</b> Tübinger Str. 126, 71088 Holzgerlingen, Tel. 07031 7476-0, <a href="http://www.heitsch-partner.de">www.heitsch-partner.de</a>	<b>Dauer:</b> 20 Tage: 8- ein bis dreitägige Bausteine (einzeln buchbar) über 6 Monate, <b>Kosten:</b> 8.250 Euro
<b>IHK Akademie München.Westerham</b> Von-Andrian-Straße 5 D-83620 Feldkirchen-Westerham, Tel. 08063 91-270, <a href="http://www.akademie.ihk-muenchen.de">http://www.akademie.ihk-muenchen.de</a>	<b>Dauer:</b> 5 Module in 1 x 4 und 4 x 3 Tagen <b>Kosten:</b> 5.800 Euro + MwSt.
<b>INtem Trainergruppe, Seßler &amp; Partner GmbH</b> Mallaustr. 69-73, 68219 Mannheim, Tel. 0621 448048, <a href="http://www.intem.de">www.intem.de</a>	<b>Dauer:</b> 5 x 3 Tage Ausbildung, 5 Tage Nachbetreuung über 8 Monate <b>Kosten:</b> 9.500 Euro

Anbieter	Train-the-Trainer-Ausbildung, Dauer und Kosten
<b>IWL Seminare GmbH</b> Türkenstraße 70, 80799 München, Tel. 08124 910500, <a href="http://www.iwl-seminare.de">www.iwl-seminare.de</a>	<b>Dauer:</b> 6 x 4 Tage <b>Kosten:</b> 11.100 Euro + MwSt.
<b>Kröber Kommunikation, Birgit Kröber</b> Schweickerweg 2, 74523 Schwäbisch Hall, Tel. 0791 9541690, <a href="http://www.kroeberkom.de">www.kroeberkom.de</a>	<b>Dauer:</b> 6 Module, 3 x 3 und 3 x 2 Tage <b>Kosten:</b> 4.500 Euro + MwSt.
<b>Anja Myrdal &amp; Team OHG</b> Ahlisdorfer Weg 8, 27383 Scheeßel, Tel. 04263 984848, <a href="http://www.anjamyrdal.de">www.anjamyrdal.de</a>	<b>Dauer:</b> 24 Tage <b>Kosten:</b> auf Anfrage
<b>Neuland &amp; Partner</b> Von-Schildeck-Str. 12, 36039 Fulda, Tel. 0661 93414-0, <a href="http://www.neuland-partner.de">www.neuland-partner.de</a>	<b>Dauer:</b> 3 Module á 5 Tage <b>Kosten:</b> 8.300 Euro + MwSt.
<b>Osterberg Institut</b> Am Hang, 24306 Niederkleevez, Tel. 04523 9929-0, <a href="http://www.osterberginstitut.de">www.osterberginstitut.de</a>	<b>Dauer:</b> 7 Bausteine, insgesamt 22 Tage über einen Zeitraum von 11 Monaten, <b>Kosten:</b> 3.600 Euro für Firmen, 2.900 Euro für Privatzahler
<b>Pädagogische Hochschule Heidelberg</b> Keplerstr. 87, 69120 Heidelberg, Tel. 06221 477-0, <a href="http://www.ph-akademie.de">www.ph-akademie.de</a>	<b>Dauer:</b> 11 Tage Workshops, 2 Tage Praxiswerkstatt, <b>Kosten:</b> 2-Tage-Workshop 580 Euro, 3-Tage-Workshop 870 Euro, je Praxiswerkstatt 230 Euro, Gesamtpaket: 3.500 Euro
<b>Schemann Management Training</b> Rieslingweg 16, 54329 Konz-Oberemmel, Tel. 06501 180538, <a href="http://www.schemann-management.de">www.schemann-management.de</a>	<b>Dauer:</b> 6 x 4 Tage plus 2 Tage über 6 Monate <b>Kosten:</b> auf Anfrage
<b>Simmerl Kommunikationstraining</b> Vandaliestr. 7, 96215 Lichtenfels, Tel. 09571 4333, <a href="http://www.simmerl.de">www.simmerl.de</a>	<b>Dauer:</b> 64 Tage über 2 bis 4 Jahre <b>Kosten:</b> Privatzahler 10.967 Euro + MwSt., Firmenkunden 18.278 Euro + MwSt.
<b>Sonnenholzer Beratung</b> Bürgermeister-Wild-Str. 2, 85521 Ottobrunn/ München, Tel. 089 99020444, <a href="http://www.sonnenholzer.de">www.sonnenholzer.de</a>	<b>Dauer:</b> 9 Wochenenden über 9 Monate <b>Kosten:</b> 6.900 Euro + MwSt.
<b>Stöger &amp; Partner Denken und Handeln für morgen</b> Poinger Str. 44, D-85570 Markt Schwaben, Tel. 08121 41420, <a href="http://www.stoegerpartner.eu">www.stoegerpartner.eu</a>	<b>Dauer:</b> 4 x 3 und 1 x 2 Tage <b>Kosten:</b> 3.550 Euro + MwSt.
<b>TAM Trainer-Akademie-München Unternehmensberatungsgesellschaft mbH</b> Breslauer Straße 5, 36043 Fulda, Tel. 0661 92861-0, <a href="http://www.trainer-akademie.de">www.trainer-akademie.de</a>	<b>Dauer:</b> 1 x 5 und 6 x 3 Tage über 4 Monate <b>Kosten:</b> 8.400 Euro + MwSt.
<b>Team Connex AG</b> Schönbuchstr. 48, 71155 Altdorf, Tel. 07031 2703-0, <a href="http://www.teamconnex.com">www.teamconnex.com</a>	<b>Dauer:</b> 16 Tage in 6 Blöcken, 2 x 2 Tage, 4 x 3 Tage <b>Kosten:</b> 7.800 Euro + MwSt.
<b>Team Dr. Rosenkranz GmbH</b> Bahnhofstraße 92, 82166 Gräfelfing, Tel. 089 8549071, <a href="http://www.team-rosenkranz.de">www.team-rosenkranz.de</a>	<b>Dauer:</b> 37 Tage in 8 Modulen über ein Jahr verteilt <b>Kosten:</b> 13.756 Euro
<b>Universität Augsburg Zentrum für Weiterbildung und Wissenstransfer (ZWW)</b> Universitätsstr. 16 86159 Augsburg, Tel. 0821 598-4019, <a href="http://www.zww.uni-augsburg.de">www.zww.uni-augsburg.de</a>	<b>Dauer:</b> 6 x 2 Tage <b>Kosten:</b> 3.490 Euro
<b>2coach Personal- und Unternehmensberatung Roger Henrichs, Jörn Schiemann</b> Bramfelder Str. 76, 22305 Hamburg, Tel. 040 81971080, <a href="http://www.2coach.de">www.2coach.de</a>	<b>Dauer:</b> 11 Module in 28 Tagen <b>Kosten:</b> 5.400 Euro

blitzschnelle Hasen. Und es gibt kleine, kränkliche Mammuts und fußlahme Häschchen. Welche gereichen mehr zur Ehre? Nach einem heftigen Seminar kommen Sie in diesem Bild von der Jagd. Manchmal haben Sie ein großes, starkes Mammut in Gewitter und Sturm entkommen lassen – aber es hat geblutet! Oder es war ein langer, harter Kampf, aber am Ende ist es erlegt. Wem eine derartige Metapher zu blutrünstig ist, der schaffe sich andere. Sie haben beispielsweise als Gärtner mit einer zarten Pflanze auf schwierigem Boden gearbeitet und sind gescheitert. Aber Sie haben den Boden gelockert. Sie sind Seefahrer und kehren von einer stürmischen Fahrt in den heimatlichen Hafen (es wimmelte nur so von Piraten). Ihre Takelage ist gesplittert und Ihr Schiff hat gelitten. Aber Sie haben die Passage gefunden. Sie sind Bergführer, Hirte, Forscher oder Arzt. Sie haben gekämpft und gelernt. Das wird Sie nicht daran hindern, wieder hinauszugehen. Der Bergführer fürchtet sich nicht vor den Bergen. Er hat Respekt. Der Hirte nicht vor den Schafen. Er liebt sie. Kein ambitionierter Arzt hasst seine Patienten, auch wenn er ihnen nicht helfen konnte. Sie sind der Mittelpunkt seines Schaffens. So ist es mit Ihren Teilnehmern.

## Coaching und Supervision

Da wir Trainer von Berufs wegen eine große Nähe zur Arbeit eines professionellen Coachs oder Supervisors haben, zumeist selbst neben unserer Trainingstätigkeit auf diesem Feld arbeiten, empfinden wir zugleich Nähe und Distanz zum Coaching als Möglichkeit der Verarbeitung schwieriger Seminare. Nähe, weil wir wissen, dass es funktioniert. Distanz, weil wir glauben, uns unbedingt selbst aus dunklen Emotionen retten zu können. Wir sind ja quasi vom Fach. Der Gang zum Coach ist in letzterem Falle für viele Kollegen ein kleines oder großes Eingeständnis, mit den Anforderungen unseres Berufs nicht zurechtzukommen. Deshalb wurschteln wir so vor uns hin, klären uns hin und wieder halbherzig und unvollständig, bis sich schließlich die Asche der Verletzungen und Misserfolge als krustige Schlacke auf unser Gemüt legt.

Jürgen Schulze-Seeger ●

**INTERVIEW.** Jürgen Schulze-Seeger, Autor des Ratgebers „Schwarzer Gürtel für Trainer – Wie Sie im Seminar nichts und niemand zu Boden wirft“ (Beltz Verlag), sprach mit „wirtschaft + weiterbildung“ über die Voraussetzungen, ein guter Trainer zu werden und die Vorbildfunktion der Meister asiatischer Kampfkünste. Sein Credo: „Souveränität bedeutet, nicht mehr kämpfen zu müssen.“

## „Angriffe von Seminarteilnehmern als Spiel auffassen“

**Sie fordern Trainer auf, von Karatekämpfern zu lernen?**

**Wo sehen Sie da eine Parallele?**

**Jürgen Schulze-Seeger:** Ich bilde seit mittlerweile 20 Jahren Trainer aus und beobachte, dass sie schnell dazu neigen, mit ihren Seminarteilnehmern zu kämpfen. Manchmal stellt ein Teilnehmer nur eine sachliche Frage, warum zum Bei-

spiel eine bestimmte Übung so kompliziert sein müsse, und sofort fühlt sich der Trainer persönlich angegriffen und geht in den Kampf. Ein souveräner Mensch nimmt Angriffe einfach nicht an. Diese Fähigkeit kann man bei den asiatischen Kampfkünsten und ihren Meistern lernen. Souveränität bedeutet, nicht mehr kämpfen zu müssen.

**Sie bringen Nachwuchstrainer dazu, sich zuerst einmal mit dem eigenen Scheitern zu beschäftigen? Ist das nicht demotivierend?**

**Schulze-Seeger:** In jedem Segelkurs lernt man als Erstes, wie man kentert, und beim Tauchen übt man, wie man sich verhält, wenn die Sauerstoffversorgung nicht mehr klappt. Es geht darum, sich

**Jürgen Schulze-Seeger,**  
Mitbegründer der Bridgehouse Group, Berlin, einer Gemeinschaft unabhängiger Trainer, Berater und Coaches, die die Leidenschaft für lebendiges Lernen und nachhaltige Veränderung vereint.



Foto: bridgehouse



mit schwierigen Situationen zu beschäftigen, damit man im entscheidenden Moment die Ruhe bewahrt. Trainer sollten sich im Rahmen ihrer Ausbildung gründlich auf schwierige Seminarsituationen vorbereiten, damit sie im entscheidenden Moment nicht überreagieren. Das ist die Botschaft meines Buchs „Schwarzer Gürtel für Trainer“. Wenn Schwierigkeiten auftreten, sollte jeder Trainer lächelnd zu sich und seinen Teilnehmern sagen können: „O. k., lasst uns dieses Problem mal anschauen.“

#### **Steht bei Ihrer Trainerausbildung in der Bridgehouse-Academy eine bestimmte Trainingsmethode im Vordergrund?**

**Schulze-Seeger:** Wir praktizieren einen ausgeprägten Eklektizismus. Wir sammeln was und wo auch immer wir sammeln können und legen uns nicht auf eine Methode fest, sondern machen das Beste aus allen Methoden für uns nutzbar. Wenn wir einen Trainingsauftrag annehmen, dann suchen wir uns die Instrumente aus, die zu diesem Auftrag, zum Auftraggeber und zu uns optimal passen. Und das immer wieder aufs Neue.

#### **Was unterscheidet nach Ihrer Erfahrung einen sehr guten Trainer von einem mittelmäßigen?**

**Schulze-Seeger:** Auf diese Frage gibt es viele Antworten. Unter dem Strich muss jeder Trainer seinen eigenen einzigartigen Weg finden. Ich glaube nicht daran, dass es ein Bündel von Eigenschaften gibt, das ein Trainer unbedingt haben sollte. Es heißt zum Beispiel oft, Extrovertiertheit sei eine gute Eigenschaft für einen Trainer. Das kann man nur tendenziell bejahen. Ich glaube, dass Introvertierte genauso wie Extrovertierte andere Menschen zu Verhaltensänderungen motivieren können.

Auf einer abstrakteren Ebene würde ich sagen, ein Trainer sollte Menschen mögen. Alles andere lässt sich daraus ableiten. Ich erlebe Kollegen, die 20 Jahre und mehr im Trainingsgeschäft sind und die immer noch überzeugt sind, ihren Traumberuf gefunden zu haben. Sie lieben Menschen und sie lieben es, sich einer Gruppe zu widmen. Diese Profis werden nie in jeder Seminarpause ihre E-Mails checken, weil sie wissen wollen,

was sonst noch so passiert. Sie werden ganz bei ihren Teilnehmern sein. Ich komme oft von Trainings zurück und stelle fest, dass ich nicht weiß, wer gerade mehr gelernt hat – die Teilnehmer oder ich. Das erlebe ich als sehr erfrischend und unheimlich inspirierend, wenn Menschen ihre Geschichten mit mir teilen.

#### **Wie bekomme ich mit, ob ich Menschen mag und damit für den Trainerberuf grundsätzlich geeignet bin?**

**Schulze-Seeger:** Die meisten werden von sich behaupten, dass sie Menschen mögen. Ich glaube, wenn man sich dabei beobachtet, wie häufig man Leute dumm findet, wie häufig man über Menschen negativ urteilt, ohne sie näher zu kennen, dann weiß man sehr schnell, ob man Menschen mag. Wenn man sich häufig dabei ertappt, über andere zu spotten und zu lästern und sich selbst anderen überlegen zu fühlen, dann wird man auf Dauer im Trainerberuf scheitern. Ein Seminarleiter sollte nicht den Drang verspüren, andere Menschen zu beurteilen oder gar zu verurteilen.

#### **Es fällt bestimmt schwer, alle Menschen zu mögen, wenn man sich schon mal mit schwierigen Teilnehmern rumschlagen musste. Oder gibt es am Ende keine „schwierigen Teilnehmer“?**

**Schulze-Seeger:** Ich meine, dass 80 Prozent der Probleme, die ein Trainer mit seinen Teilnehmern hat, selbst verursacht sind. Aber es gibt auch wirklich „toxische Personen“. Das sind Menschen, die aufgrund ihrer Sozialisation und aufgrund ihrer Lebenssituation mit zum Teil unlösbaren Problemen durchs Leben laufen – die zum Beispiel nichts lernen wollen, aber gleichzeitig behaupten, der Trainer kümmere sich zu wenig um sie. In Train-the-Trainer-Seminaren lernt man, solche Spiele zu unterbrechen. Man lernt aber auch, dass es überhaupt nicht sinnvoll ist, einen schwierigen Menschen zusätzlich noch als schlechten Menschen oder bösen Teilnehmer zu verurteilen.

#### **Wie gehen Sie persönlich mit schwierigen Teilnehmern um?**

**Schulze-Seeger:** In der Regel gelingt es mir, Angriffe von schwierigen Teilnehmern als Spiel zu begreifen. Es ist oft so,

dass schwierige Teilnehmer Aufmerksamkeit und Wertschätzung brauchen von jemandem, der ihnen auf Augenhöhe begegnet. Und oft ist es einfach nur wichtig, einem Menschen zuzuhören, wenn er berichtet, in welcher Misere er steckt. Es ist für einen Trainer ein schönes Gefühl, wenn er es in einem Seminar von Anfang an mit begeisterten Teilnehmern zu tun hat, aber die Genugtuung, schwierige Menschen zum Lernen animiert zu haben, ist noch viel größer.

#### **Lassen Sie uns noch über den Weiterbildungsmarkt reden. Coaching gilt als „der“ Wachstumsmarkt. Wird irgendwann das Seminar verdrängt?**

**Schulze-Seeger:** Meine Überzeugung ist, dass in einem Präsenzseminar zwischen den Teilnehmern eine große Energie fließt, die ein Coaching nur sehr schwer liefern kann. Nichts kann den Spiegel ersetzen, der in einem Seminar von den 12 oder 15 Menschen gebildet wird, die sich um einen Teilnehmer herum befinden. Diese „Aufmerksamkeit“, die einem andere entgegenbringen, hilft, innere Widerstände zu überwinden und etwas Neues auszuprobieren. Ich glaube, dass dem Coaching und auch dem kollegialen Coaching eine Schlüsselrolle in der modernen Personalentwicklung zukommt. Aber wir brauchen auch den Austausch in der Gruppe. Und wir brauchen Trainer, die in einer Gruppe diese Energie verfügbar machen können. Es werden immer Trainer gefragt sein, die es schaffen, in einer Gruppe Veränderungsenergie zu erzeugen. Präsenzseminare mit guten Trainern wird es immer geben. Das ist kein Wunschdenken eines Anbieters, sondern das sagen mir meine Auftraggeber, wenn ich sie zum Beispiel frage, warum sie vom E-Learning enttäuscht sind.

#### **Viele behaupten, nicht für jeden sei ein Seminar die geeignete Lernform ...**

**Schulze-Seeger:** Das Seminar ist dann die beste Lernform, wenn es sich um Menschen handelt, die gerne in Gruppen lernen und die die Ablenkung von ihrem Arbeitsplatz dazu brauchen. In einem Seminar bekommt man sehr viel Feedback, erlebt viel zusammen, lacht viel. Ein Seminar ist eine Party für Lernende.

**Interview: Martin Pichler ●**

# Neuer Hoffnungsträger heißt „Mobile Learning“

**MMB LEARNING DELPHI.** „Mobiles Lernen“ wird sich in naher Zukunft neben dem bereits etablierten „Blended Learning“ zur tragenden Säule des E-Learning-Markts entwickeln, das ergab die diesjährige Expertenbefragung „MMB Learning Delphi“. Im Frühjahr 2011 wurden dazu vom Essener MMB-Institut 76 E-Learning-Experten aus Deutschland, Österreich und der Schweiz ausführlich befragt.

92 Prozent der Teilnehmer am diesjährigen MMB Learning Delphi (Vorjahr 91 Prozent) messen dem „Blended Learning“, also der Mischung aus traditionellen Präsenzlernformen und digitalem Lernen, die zentrale Bedeutung bei, wenn es um die nahe Zukunft des E-Learnings geht. Auf Anhieb auf Platz 2 kam die 2011 neu aufgenommene Kategorie „Mobile Learning/Apps“. Mobile Lernapplikationen gelten bei drei Viertel der befragten Experten (76 Prozent) als eine Erfolg versprechende Lerntechnologie. Eine Überraschung stellt auch die rückläufige Bedeutung von »Lerner-Communities« einschließlich der „sozialen Netzwerke“ dar. Mit 72 Prozent der Nennungen (Vorjahr 84 Prozent) belegen sie nur noch den dritten Platz. Ein möglicher Grund hierfür ist eine Verwässerung des Begriffs „Lerner-Community“ durch Social Networks wie Facebook, die nach Ansicht einiger Experten als Lernszenario eher ungeeignet sind.

## Trend zum Blended Learning weiterhin sehr stark

In der Liste der wichtigsten Lernanwendungen folgen dann noch das Web-Based-Training (71 Prozent), das im Vergleich zu 2010 elf Prozentpunkte einbüßte. Gegenüber 2009 sind es sogar 20 Prozent! „Virtuellen Klassenräumen“ wird von 59 Prozent der Befragten eine zentrale Bedeutung beigemessen. Nur jeder zweite Experte sieht eine große Zukunft für den E-Learning-Einsatz von „Wikis“ (53 Prozent) und „Simulationen“ (51 Prozent), die ebenfalls an Potenzial verloren haben.

Im Falle der „Simulationen“ wäre es sicherlich sinnvoll, den Begriff zwischen „Serious Games“ und „Augmented Reality“ neu zu definieren. Im letzten Drittel der Liste der E-Learning-Tools rangieren „Serious Games“ (33 Prozent), „Podcasts“ (32 Prozent) sowie Blogs (27 Prozent); gefolgt vom MicroBlogging-Tool „Twitter“, dem als Lernanwendung nach wie vor nur von einer kleinen Minderheit (14 Prozent) eine große Zukunft prognostiziert wird.

## Eine gewisse Ernüchterung nicht zu übersehen

Unternehmen werden auch zukünftig vor allem auf die Mischung von traditionellen Lernformen mit digitalem Lernen (Blended Learning) setzen. Zunehmend wird das betriebliche Lernen jedoch mit mobilen Komponenten und mit Web-2.0-Tools kombiniert werden. Hier sind vor allem solche Tools Erfolg versprechend, die sich in begrenzten Netzwerken einsetzen lassen, während Werkzeuge, die sich an eine breite, schwer abzugrenzende Öffentlichkeit wenden (wie Twitter), als weniger relevant für die betriebliche Weiterbildung eingestuft werden. Die große Zahl von insgesamt 76 Delphi-Teilnehmern bietet in diesem Jahr erstmals die Möglichkeit, die Antworten der E-Learning-Anbieter unter den Teilnehmern gesondert auszuwerten. Dabei kann zum Beispiel davon ausgegangen werden, dass sich deren Prognosen vor allem von der erwartbaren Marktnachfrage leiten lassen. Als erstes Ergebnis einer separaten Auswertung sticht ins Auge, dass die E-Learning-



Hier bitte geht's zum Mobile Learning: Bereits auf der Learntec 2011 in Karlsruhe setzten viele Aussteller auf den neuen Trend.

Foto: Porath

Anbieter die Zukunftsaussichten aller in der Liste vorgelegten Lernanwendungen (zum Teil deutlich) zurückhaltender bewerten! Das gilt bis auf das „Blended Learning“, dem die Anbieter als einziges eine künftig noch größere Bedeutung vorhersagen als der Rest der Befragten, zu denen Personalentwickler, Wissenschaftler und Journalisten zählten. Besonders kritisch sind die E-Learning-Anbieter bei der Einschätzung der Zukunft von Web-2.0-Anwendungen. „Wikis“ rangieren bei ihnen 22 Prozentpunkte niedriger, Blogs sogar 26 Prozentpunkte.



Da das MMB Learning Delphi bereits seit sechs Jahren durchgeführt wird, erlaubt dies auch einen Mehrjahresvergleich. Insgesamt scheint sich eine gewisse Ernüchterung breitzumachen. Solche Lernformen und Lerntechnologien, die noch vor einigen Jahren als sehr zukunftssträftig eingeschätzt wurden, haben inzwischen deutlich weniger Fürsprecher. Dies gilt unter anderem für „Web-Based-Trainings“, „Podcasts“ und „Blogs“. Im Falle des „Web-Based-Trainings“ dürfte dies mit der nach wie vor hohen Bedeutung des Präsenzlernens zusammenhängen. „Kein E-Learning ohne Präsenzlernen“, diese Einstellung drängt die Form des reinen Selbstlernens via Internet zurück, wenn auch immer noch auf hohem Niveau (71 Prozent).

„Blended Learning“ behauptet sich und baut im Verhältnis zu den anderen Anwendungen seine Führung noch aus. Allgemein haben Web-2.0-Lernformen Federn lassen müssen. So waren im Jahr 2008 noch deutlich mehr Experten von „Wikis“ als zukunftssträftigem Lerninstrument überzeugt. Ähnliches gilt für „Podcasts“ und „Blogs“, auch wenn Letztere in diesem Jahr wieder einen höheren Wert erreicht haben. Am stabilsten ist der Trend in den letzten drei Jahren bei den „Lerner-Communities“, den „Virtuellen Klassenräumen“ und den „Simulationen“, obwohl auch hier seit dem letzten Jahr ein leichter Abwärtstrend zu verzeichnen ist. Es zeigt sich, dass auch E-Learning-Formen kurzfristigen Modewellen unterworfen sind.

Nur wenige Formen bleiben beständig auf hohem Niveau. Dies könnte für die Zukunft auf eine Kombination von „Blended-Learning“-Anwendungen und „Lerner Communities“ hinauslaufen, die je nach didaktischem Ansatz durch andere Formen ergänzt werden. Hinzu kommt: Das Gros der Befragten sieht eine deutlich höhere Relevanz für geschlossene E-Learning-Systeme, wie firmeninterne Wikis und Communities, die nur für die eigenen Mitarbeiter eines Anwenderunternehmens zugänglich sind. Nur jeder achte Experte betrachtet offene Technologien wie öffentliche Wikis, Weblogs und Foren, die für jeden zugänglich sind, als zukünftig relevant für das betriebliche Lernen. Die sich hier abzeichnende

Abkehr vom „Open-Trend“, der Unternehmen zwar ermöglicht, Wissen und Lerninhalte von außen zu erhalten, aber auch voraussetzt, dass dafür eigene Informationen preisgegeben werden, hat sich gegenüber dem Vorjahr noch einmal verstärkt („offene Systeme“ 2010: 25 Prozent, 2011: nur noch 16 Prozent).

Neben der Frage nach der „künftigen Bedeutung“ wurden die Experten wieder gebeten, den „wirtschaftlichen Erfolg“ der ausgewählten Lerntechnologien zu prognostizieren. Wie in den Vorjahren rangieren „Blended-Learning“-Arrangements auf Platz 1 der Hitliste des kommerziellen Erfolgs. Abermals fällt die Profitprognose für die Social-Media-Komponenten „Lerner-Communities“ und „Social Networks“ deutlich geringer aus. Nur etwas mehr als ein Drittel der Befragten (37 Prozent) glaubt, dass man mit diesen Technologien künftig auch Geld verdienen wird. Im Vorjahr waren es noch 49 Prozent der Befragten.

## Womit wird künftig Geld verdient?

Sehr großes wirtschaftliches Potenzial wird dagegen dem „Mobile Learning“ (Apps) prognostiziert. Die in diesem Jahr erstmals aufgenommene Kategorie setzen die Experten auf Rang 2 der ökonomisch Erfolg versprechenden Lernanwendungen. Bei der Teilgruppe der E-Learning-Anbieter liegt „Mobile“ sogar gleichauf mit „Blended Learning“ (jeweils 86 Prozent) auf Platz 1. Auch die ebenfalls 2011 erstmals abgefragten „Serious Games“ kommen auf Anhieb auf hohe Erwartungswerte. Etwa jeder zweite Experte (49 Prozent) kann sich vorstellen, dass Lernangebote, in denen die Lernziele durch einen spielerischen Umgang mit dem Thema erreicht werden, für die E-Learning-Wirtschaft mittelfristig kommerziell attraktiv sein werden.

Nach wie vor als zukunftsfest gelten klassische „Web-Based-Trainings“, und zwar auch in wirtschaftlicher Hinsicht. Wie in den Vorjahren werden „WBTs“ von drei Viertel der Experten als künftig kommerziell sehr erfolgreich eingeschätzt. Auch „Virtuelle Klassenräume“ und die in der Regel besonders kostenintensiven Simulationen zählen zu den Formen des →

## Summary in Thesenform

**MMB Learning Delphi 2011.** Die Umfrageexperten des MMB Instituts in Essen fassen ihre diesjährigen Studienergebnisse in folgenden neun Thesen zusammen:

**1** Die Befragten gehen davon aus, dass Unternehmen weiterhin auf gemischte Lernformen (vor allem „Blended Learning“) setzen. Aber die erstmals abgefragte Kategorie „Mobile Learning/Apps“ erreicht auf Anhieb Platz 2.

**2** Die traditionellen Lernformen versprechen weiterhin den größten kommerziellen Erfolg. Web 2.0 ist kein Geschäftsmodell.

**3** Wenn Unternehmen Lernformen des Social Web einführen, werden sie diese vornehmlich unternehmensintern und nicht offen nach außen einsetzen.

**4** Wenn E-Learning-Trends „ohne Vorgabe“ abgefragt werden, erhält „Mobile“ mit Abstand die meisten Stimmen.

**5** Mehr als drei Viertel der Befragten schätzen, dass „Cloud Computing“ die E-Learning-Services in den kommenden drei Jahren entscheidend beeinflussen wird.

**6** Großunternehmen liegen nach wie vor auf Platz 1 der Top-Zielgruppen für die E-Learning-Wirtschaft. Aber auch der Mittelstand wird immer interessanter.

**7** Bei den PE-Trends wird das Bewahren des Know-hows ausscheidender Mitarbeiter immer wichtiger.

**8** Die Mehrheit der Befragten hält Messen, Kongresse oder eine Mischung aus beiden für das optimale Veranstaltungsformat der E-Learning-Branche.

**9** Die Karlsruher Learntec ist das E-Learning-Event, dem mit Abstand das größte Potenzial zugeschrieben wird. Die Zustimmung ist gegenüber dem Vorjahr noch einmal stark angestiegen. Deutlich dahinter rangieren Didacta, Zukunft Personal und Online Educa. Die CeBIT hat als E-Learning-Forum weiter an Zustimmung eingebüßt.

Quelle: MMB Learning Delphi 2011, MMB Institut für Medien- und Kompetenzforschung, Essen

### Stiftung Warentest und der Trend zum „Mobile Learning“

Auch die Stiftung Warentest in Berlin hat den Trend zum Lernen mit dem Handy erkannt. Sie testete Lern-Apps (Vokabeltrainer für Englisch) und veröffentlichte das Ergebnis am 1. Juni: Nur eine Vokabeltrainer-App (von elf) erfüllt die Voraussetzungen fürs mobile Lernen optimal. Nur das Programm „Lerne Englisch mit busuu.com“ von Busuu Online S.L. in Madrid ([www.busuu.com/de](http://www.busuu.com/de)) schnitt bei der fachlich-didaktischen Gestaltung und insgesamt mit der Testnote „gut“ ab.

Die Hauptkritik an den meisten Apps im Test: Die Vokabelabfrage ist viel zu monoton.

Dass didaktisch mehr drin ist, zeigt der Testsieger: Nutzer bilden Sätze aus vorgegebenen Wörtern oder lösen Multiple-Choice-Aufgaben. Außerdem gibt es Hör- und Leseübungen mit Fragen zum Verständnis. Jede Vokabel wird durch ein Foto illustriert. Auch das helfe beim Lernen, so die Tester.

→ E-Learnings, die für Anwender relevanter und für Produzenten kommerziell interessanter werden. „Twitter“ und „Blogs“ sind bei den ökonomischen Chancen die eindeutigen Verlierer der diesjährigen Expertenrunde. Damit bestätigt sich ein Trend aus den Vorjahren, wonach den Web-2.0-Anwendungen insgesamt nur geringes wirtschaftliches Potenzial attestiert wird.

### Die drei zentralen Zukunftstrends des Lernens

Die befragten E-Learning-Spezialisten hatten auch dieses Mal wieder die Gelegenheit, die drei wichtigsten E-Learning-Trends zu benennen, und zwar ohne Antwortvorgaben. Auch dieser Heraus-

forderung hat sich wieder die Mehrheit der Experten gestellt. Die drei zentralen Trends im Einzelnen:

**1.** Der mit Abstand wichtigste Zukunftstrend ist auch in diesem Jahr das Thema „Mobile Learning“. Weit mehr als die Hälfte (59 Prozent) der Experten, die die Frage nach den Trends mit der Möglichkeit zur Mehrfachnennung beantwortet haben, nannte „Mobile Learning“. 2010 kam „Mobile“ nur auf 36 Prozent und 2009 auf 20 Prozent.

**2.** Ebenfalls hoch im Kurs steht das Thema „Social Media“ beziehungsweise „Social Learning“ – das Lernen in sozialen Strukturen und Netzwerken via Internet. Dies wird von 41 Prozent der Experten als einer der drei wichtigsten Zukunftstrends genannt.

**3.** Wieder zurück auf der Zukunfts-Agenda ist das Thema „Game-Based Learning“ und „Serious Games“, das 2009 bereits mit 26 Prozent den 2. Platz erreicht hatte, das 2010 aber nicht mehr unter den drei Top-Trends zu finden war. Mit 27 Prozent der Expertenstimmen belegen „Games“ in diesem Jahr Platz 3 der Trendliste. Die Experten wurden wie in den Vorjahren auch gebeten, Szenarien zu bewerten, die die Weiterbildung in drei Jahren bestimmen werden.

Drei dieser Statements betreffen die künftige Bedeutung von Lernplattformen: Mehr als drei Viertel der Befragten (77 Prozent) bestätigen das Statement, dass „Cloud Computing“ und „Software as a Service“, also die Nutzung von Diensten



## Hitliste der E-Learning-Anwendungen

**Grafik 1.** Das MMB-Institut fragte nach der zentralen Bedeutung von E-Learning-Anwendungen für das betriebliche Lernen in den nächsten drei Jahren. Die Prozentzahl gibt an, wie viele Experten der jeweiligen Lernform eine „zentrale Bedeutung“ zubilligten (MMB-Institut 2011, n = 76).

Blended Learning	92%
Mobile Learning	76%
Lerner Communities	72%
WBTs	71%
Virtuelle Klassenräume	59%
Wikis	53%
Simulationen	51%
Serious Games	33%
Podcasts	32%
Blogs	27%
Twitter	14%

## Zukünftige Aufgaben der PE

**Grafik 2.** Das MMB-Institut fragte nach den wichtigsten Aufgaben der Personalentwicklung in den nächsten drei Jahren (MMB-Institut 2011, n = 76).

Wissen älterer Mitarbeiter speichern	88%
Qualität externer Bildungsangebote stärker prüfen	79%
Kompetenzmessung einführen oder verbessern	70%
Bachelor-Absolventen gezielter fördern	67%
Interkulturelle Kompetenz verbessern	64%
Mehr Bildungsangebote mit zertifiziertem Abschluss anbieten	44%
Mehr interne statt externe Bildungsangebote bieten	43%
Integration von Benachteiligten fördern	30%

## Das Potenzial von E-Learning-Messen

**Grafik 3.** Das MMB-Institut fragte nach dem (Marketing-)Potenzial von E-Learning-Events. Die Prozentzahlen für „hohes“ und für „geringes“ Potenzial sind pro Event separat ausgewiesen (MMB-Institut 2011, n = 74).

Learntec	81%	14%
Didacta	58%	37%
Online Educa	53%	34%
Zukunft Personal	49%	35%
CeBIT	26%	69%
eLba	20%	45%

■ hohes Potenzial ■ geringes Potenzial

über eine nicht hauseigene IT-Infrastruktur, den E-Learning-Markt der Zukunft entscheidend beeinflussen werden. Stärker als in den Vorjahren ist die Zustimmung zu einem vermehrten Einsatz von „Open-Source“-Lernplattformen innerhalb der nächsten drei Jahre (2011: 72 Prozent, 2010: 65 Prozent, 2009: 62 Prozent). Für eher unrealistisch wird nach wie vor die Annahme eingeschätzt, Unternehmen setzen zukünftig vermehrt auf „proprietäre“ Plattform-Lösungen. Wie in den vergangenen Jahren hält auch 2011 nur etwa ein Drittel der Experten dieses Szenario für ein Modell mit Zukunft. Dies würde bedeuten, dass in Zukunft „Open-Source“-Angebote als virtuelles Angebot („Software as a Service“) verfügbar gemacht werden müssten und man sie nicht mehr auf dem eigenen Server installieren muss. Hier haben die gängigen Systeme wie Ilias oder Moodle noch einen weiten Weg vor sich.

Erstmals wurden in diesem Jahr Fragen zum Thema Personalentwicklung gestellt. In den kommenden drei Jahren stehen dabei vordringliche Aufgaben der Personalentwicklung im Mittelpunkt. Die wichtigste Aufgabe in den kommenden drei Jahren ist, das Wissen älterer, erfahrener Mitarbeiter zu speichern. Dieser Aussage stimmen 88 Prozent aller Experten zu. Hier macht es sich bemerkbar, dass in den vergangenen Jahren wertvolles Wissen in Rente gegangen ist. Die nächstplatzierte Aufgabe betrifft die Bildungsangebote selbst: 79 Prozent der Befragten sehen es als Aufgabe der Personalentwicklung, bei externen Weiterbildungsangeboten stärker nach deren Qualität zu fragen.

Sowohl die Chefs als auch die Mitarbeiter selbst wünschen sich offenbar schon im Vorfeld eine Bestätigung, dass die Lernangebote „wertvoll“ und „qualitativ hochwertig“ sind. Mehr als zwei Drittel der Befragten (70 Prozent) rechnet damit, dass die Personalentwicklung in Zukunft Systeme zur Leistungsbeurteilung und Kompetenzmessung in Unternehmen einführt oder verbessert. Auch hier deutet sich an, dass die kurzfristige und am individuellen Bedarf orientierte Weiterbildung einer systematischen Qualifizierungsplanung weicht. Ebenfalls mehr als zwei Drittel der Experten (67 Prozent) erkennen die Defizite, die sich aus den →

→ neuen Studienabschlüssen im Rahmen des Bologna-Prozesses ergeben. Sie rechnen damit, dass die Personalentwickler in den kommenden drei Jahren unternehmensinterne Programme für Jobeinstiege mit Bachelor-Abschlüssen aufsetzen, die deren kürzere Studiendauer und geringere Praxiserfahrung berücksichtigen. Die Wunschvorstellung, dass sich Studenten in kürzerer Zeit qualifizieren lassen, ist damit ad acta gelegt. Die Verantwortung für eine angemessene Qualifizierung von Nachwuchsmitarbeitern liegt jetzt zu einem großen Teil bei den Unternehmen selbst.

Die Aufgabe, die Integration bislang benachteiligter Personen zu fördern und so zum Beispiel mehr behinderte Arbeitnehmer einzustellen, sehen nur 30 Prozent der Experten als dringlich an. Von einer Erschließung neuer Mitarbeiterpotenziale unter diesen Gruppen ist die Personalentwicklung trotz Facharbeitermangels offenbar noch weit entfernt.

### Mittelstand wird als Kunde immer interessanter

Während die deutschen Großunternehmen nach wie vor der wichtigste Markt der E-Learning-Branche sind, hat der Mittelstand seinen wichtigen Stellenwert als Anwender (und Käufer) von digitalen Lernapplikationen auch 2011 bestätigen können. Folgt man dem Urteil der Experten, dann bleiben Großunternehmen (ab 1.000 Mitarbeiter) auch weiterhin die für die E-Learning-Wirtschaft am meisten Erfolg versprechende Zielgruppe. Die Experten stufen diese Zielgruppe auf einer Skala von 1 („sehr Erfolg versprechend“) bis 6 („überhaupt nicht Erfolg versprechend“) im Mittel auf 1,55 ein. Dieses Ergebnis ist ähnlich wie in den Delphi-Studien der vergangenen Jahre (2010: 1,3 und 2009: 1,8). Kleine und mittlere Unternehmen (bis 1.000 Mitarbeiter) haben als Kunden der E-Learning-Wirtschaft inzwischen aus Sicht der Experten ihren zweiten Rang gefestigt. Mit einem Mittel von 2,17 (2010: 2,11) liegen sie weiterhin deutlich über den Einschätzungen aus früheren Studien (2009: 2,9 und 2008: 2,7). Sehr konstant ist hingegen die Beurteilung der Zielgruppe „Öffentliche Verwaltung“ mit der Durchschnittsnote

2,6 (2010: 2,6 und 2009: 2,5 sowie 2008: 2,6). Die Zielgruppe „Hochschulen“ liegt ein wenig (3,1), „Handwerk“ und „Schulen“ liegen jeweils mit 3,6 sogar deutlich unter dem Niveau der Top-3 Zielgruppen. Als wenig Erfolg versprechend für die E-Learning-Wirtschaft wird weiterhin die Gruppe der „Selbstständigen/Freiberufler“ eingeschätzt, die in diesem Jahr mit einem Durchschnittswert von 3,7 das Schlusslicht bildet.

In diesem Jahr wurden die Teilnehmer zum zweiten Mal gebeten, das Potenzial von Marketingveranstaltungen zu beurteilen. Die große Mehrheit (80 Prozent) der Experten ist sich wie schon im Vorjahr einig, dass eine Verknüpfung von Messe und Kongress für das E-Learning-Marketing am besten geeignet ist. Nur 19 Prozent halten dieses Format für „nicht geeignet“. Die nächsten Plätze in der Gunst der befragten Experten nehmen reine „Kongresse“ (69 Prozent) und reine „Messen“ (59 Prozent) ein. Das Bild ändert sich, wenn man sich nur die Antworten der E-Learning-Anbieter ansieht. Für sie sind „Messen“ (69 Prozent) interessanter als „Kongresse“ (62 Prozent). Das gilt auch für „Tagesmessen und Aussteller-Camps“, die beim Rest der Befragten mit gerade einmal 41 Prozent eher zu den

uninteressanten Formaten zählen. In der Gruppe der E-Learning-Anbieter kommen sie jedoch auf starke 59 Prozent. Neuere Marketing- und Ausstellungsformate, wie „World Cafés“, „Open Spaces“ oder „Barcamps“, spielen für die befragten Experten (noch) eine nachgeordnete Rolle. Deutlich mehr als die Hälfte hält diese Formen für eher weniger geeignet. Bei Barcamps zeigen allerdings die E-Learning-Anbieter (28 Prozent: „eher gut geeignet“) wiederum weit mehr Interesse als die übrigen Expertengruppen.


### Learntec baut Vorsprung als beste Veranstaltung aus

Auch konnten die Delphi-Teilnehmer wie bereits im Vorjahr das Potenzial explizit genannter Messen und Kongresse einstufen. Unangefochten auf Platz 1 rangiert danach die „Learntec“ in Karlsruhe, der die große Mehrheit der Experten (81 Prozent) das höchste Potenzial für die E-Learning-Branche zuspricht. Bei der Gruppe der E-Learning-Anbieter sind es sogar 86 Prozent. Gegenüber dem Vorjahr (64 Prozent) konnte sich die Karlsruher Traditionsveranstaltung damit stark verbessern und den Vorsprung gegenüber ihren Wettbewerbern um die Gunst der E-Learning-Wirtschaft ausbauen.

Im Mittelfeld der für die E-Learning-Branche wichtigen Veranstaltungen rangieren die Bildungsmesse „Didacta“ (58 Prozent), die international ausgerichtete „Online Educa“ (53 Prozent) und die „Zukunft Personal“ mit ihrer „Professional Learning Europe Conference PLE“ (49 Prozent). Anmerkung: Betrachtet man allerdings nur die Antworten der E-Learning-Anbieter, dann schneiden diese drei Veranstaltung etwa gleich gut ab, wobei die „Zukunft Personal“ leicht die Nase vorn hat.

Die „CeBIT“ scheint ihre Chance nicht genutzt zu haben. Mehr als zwei Drittel (69 Prozent) der Experten sieht künftig nur noch ein eher geringes Potenzial für diese Großveranstaltung. Das sieht auch die Gruppe der Anbieter so. Neu in die Bewertung aufgenommen wurde die Rostocker Veranstaltung „eLba“ (eLearning Baltics), der zurzeit nur jeder fünfte Befragte ein eher hohes Potenzial attestiert.

Dr. Lutz Michel ●



**AUTOR**

**Dr. Lutz P. Michel** gründete 1996 das MMB-Institut für Medien- und Kompetenzforschung in Essen. Das unabhängige, private Forschungsinstitut liefert aufgrund seiner Studien und seiner Projekte Daten für Wirtschaft und Politik, damit der Wandel zur Wissensgesellschaft optimal gestaltet werden kann. Bekannt wurde das Institut auch durch sein „MMB E-Learning-Wirtschaftsrating“, das die größten deutschen E-Learning-Anbieter auflistet.

**MMB-Institut für Medien- und Kompetenzforschung**  
**Folkwangstraße 1, 45128 Essen**  
**Tel. 0201 720270**  
**www.mmb-institut.de**

# Wählen Sie Ihre Top-Tagungshotels 2011

TOP 250  
GERMANY

DIE BESTEN  
TAGUNGS  
HOTELS  
IN  
DEUTSCHLAND

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.

[www.toptagungshotels.de](http://www.toptagungshotels.de)

Wählen Sie Ihre Top-Tagungshotels 2011!  
Geben Sie Ihre Stimme ab unter:  
[www.toptagungshotels.de/wettbewerb](http://www.toptagungshotels.de/wettbewerb)



Hier können Sie abstimmen!



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](mailto:info@toptagungshotels.de)

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

## Dieses Haus aus der Ausgabe 2011/2012 empfiehlt sich!

### Tagungshotels haben viele Gesichter!



### Wir finden das Richtige für Sie!

SCHNELL

GRATIS

ZUVERLÄSSIG

Top Tagungshotels

Ihr starker Partner in Sachen  
Tagungshotelvermittlung

Testen Sie unseren Service!

E-Mail: [info@toptagungshotels.de](mailto:info@toptagungshotels.de)  
Telefon: 00 49 / 9 31 / 4 60 78 60  
Internet: [www.toptagungshotels.de](http://www.toptagungshotels.de)

TOP  
TAGUNGSHOTELS

DIE BESTEN  
TAGUNGS  
HOTELS  
DEUTSCHLAND  
[www.toptagungshotels.de](http://www.toptagungshotels.de)

BESONDERE  
TAGUNGS  
& EVENT  
LOCATIONS  
[www.toptagungslocations.de](http://www.toptagungslocations.de)



Mit Ideen und Vielfalt  
anderen voraus.

[www.erfolgreiches-event.de](http://www.erfolgreiches-event.de)

[www.bio-seehotel-zeulenroda.de](http://www.bio-seehotel-zeulenroda.de)

# Das wird ein schöner Monat für ...



## ... Professor Dr. Fredmund Malik,

Chef des Malik Management Zentrums St. Gallen AG. Nachdem er sich von unserer Kritik (Seite 64) bestimmt recht schnell erholt haben wird, darf er am 1. Juli in Berlin als einer der Keynote-Speaker des Personalmanagement-Kongress die über 1.000 Besucher von seiner einzigartigen Komplexitätsbewältigungskompetenz überzeugen. Veranstaltet wird der Kongress von dem im Jahr 2009 gegründeten Bundesverband der Personalmanager (BPM).

**30. Juni bis 1. Juli in Berlin**

[www.personalmanagementkongress.de](http://www.personalmanagementkongress.de)



## ... Dr. Christoph Igel,

Leiter der Virtuellen Saar Universität in Saarbrücken. Unser „Chief Learning Officer“ des Jahres 2009 darf auf der E-Learning-Tagung GML<sup>2</sup> 2011 in Berlin zu seinem Lieblingsthema, der Vernetzung von E-Learning-Akteuren, sprechen. Die GML<sup>2</sup> 2011 wird im Rahmen des Stiftungsverband-Kollegs „Informationsgesellschaft“ der Alcatel-Lucent-Stiftung für Kommunikationsforschung veranstaltet und vom Center für Digitale Systeme (CeDiS) an der Freien Universität Berlin ausgerichtet. Die GML<sup>2</sup> zeichnet sich in diesem Jahr durch ein besonders interaktives Veranstaltungskonzept rund um das Lehren und Lernen mit digitalen Medien aus.

**30. Juni bis 1. Juli in Berlin**

[www.gml-2011.de/programm](http://www.gml-2011.de/programm)



## ... Rainer Uhrmann-Nowak,

Geschäftsfeldleiter der Technischen Akademie Esslingen, der eine bemerkenswerte „7. Fachtagung Personalmanagement“ zum Thema Fachkräftemangel auf die Beine gestellt hat. Von den zehn Referenten kommen nämlich fünf aus Vorzeigeunternehmen der Region, deren Fallbeispiele und Lösungsansätze eine hohe Relevanz für den gesamten Mittelstand in dieser Gegend haben. Von der gelebten Zielgruppenorientierung können andere Veranstalter lernen – zumal die restlichen fünf Referenten auch noch praxisnahe Wissenschaftler sind.

**5. Juli in Ostfildern-Nellingen**

[www.tae.de](http://www.tae.de)







### ... Professor Dr. Eckard Minx,

der als Experte gilt für die Themen Zukunftsforschung, Innovationsmanagement und Organisationsentwicklung. Er ist Vorstandsvorsitzender der Daimler und Benz Stiftung und bekannt für den Einsatz der Szenarientechnik, nach der in der Regel drei mögliche Zukünfte skizziert (schlechteste, wahrscheinlichste und beste Annahme) und dann Handlungsoptionen erörtert werden. Minx ist einer der Gastexperten auf der Veranstaltung „x treat“ des Management Zentrums X in Berlin, auf der es darum geht, systemisch ausgerichtete „Strategy Stories“ entwickeln zu lernen.

**7. bis 8. Juli in Berlin**  
[www.mz-x.com](http://www.mz-x.com)



### ... Dr. Wolfgang Looss,

der als Pionier der deutschen Coaching-Szene gilt und mit seinen Büchern die nachfolgende Generation von Coaches beeinflusst hat. Obwohl er schon längst in Ruhestand gehen wollte, ist er noch immer aktiv und kümmert sich vorbildlich um den Nachwuchs. So wird er Gastreferent auf der „Business Psychology Lounge“ sein, einer innovativen Veranstaltungsreihe der Fachhochschule für angewandtes Management in Erding.

**28. Juli in Erding (Stadthalle)**  
[www.fham.de](http://www.fham.de) und [www.bhcg.biz](http://www.bhcg.biz)



### ... Bernd Isert,

der in diesem Jahr das 25-jährige Jubiläum seines Ausbildungsinstituts „Metaforum“ feiern darf. Zum sechsten Mal veranstaltet Isert seinen „Zukunftskongress“ im Kloster San Marco, Albano Terme unweit von Venedig. Vertreter unterschiedlichster psychologischer Schulen zeigen Neues aus ihrer Arbeit – ein Forum, um die Meister ihres Fachs einmal live zu erleben. Der Zukunftskongress ist eingebettet in das „Internationale Sommercamp“ des Metaforums. Experten wie Robert Dilts, Varga von Kibéd, Gunther Schmidt oder Martina Schmidt-Tanger bieten hier Ausbildungsgänge an. Überraschenderweise ist aber auch ein umstrittener Anbieter wie „The Work“, Berlin, mit dabei ...

**29. bis 31. Juli in Abano Terme (Italien)**  
[www.metaforum.com](http://www.metaforum.com)

17

18

19

20

21

22

23

24

25

26

27

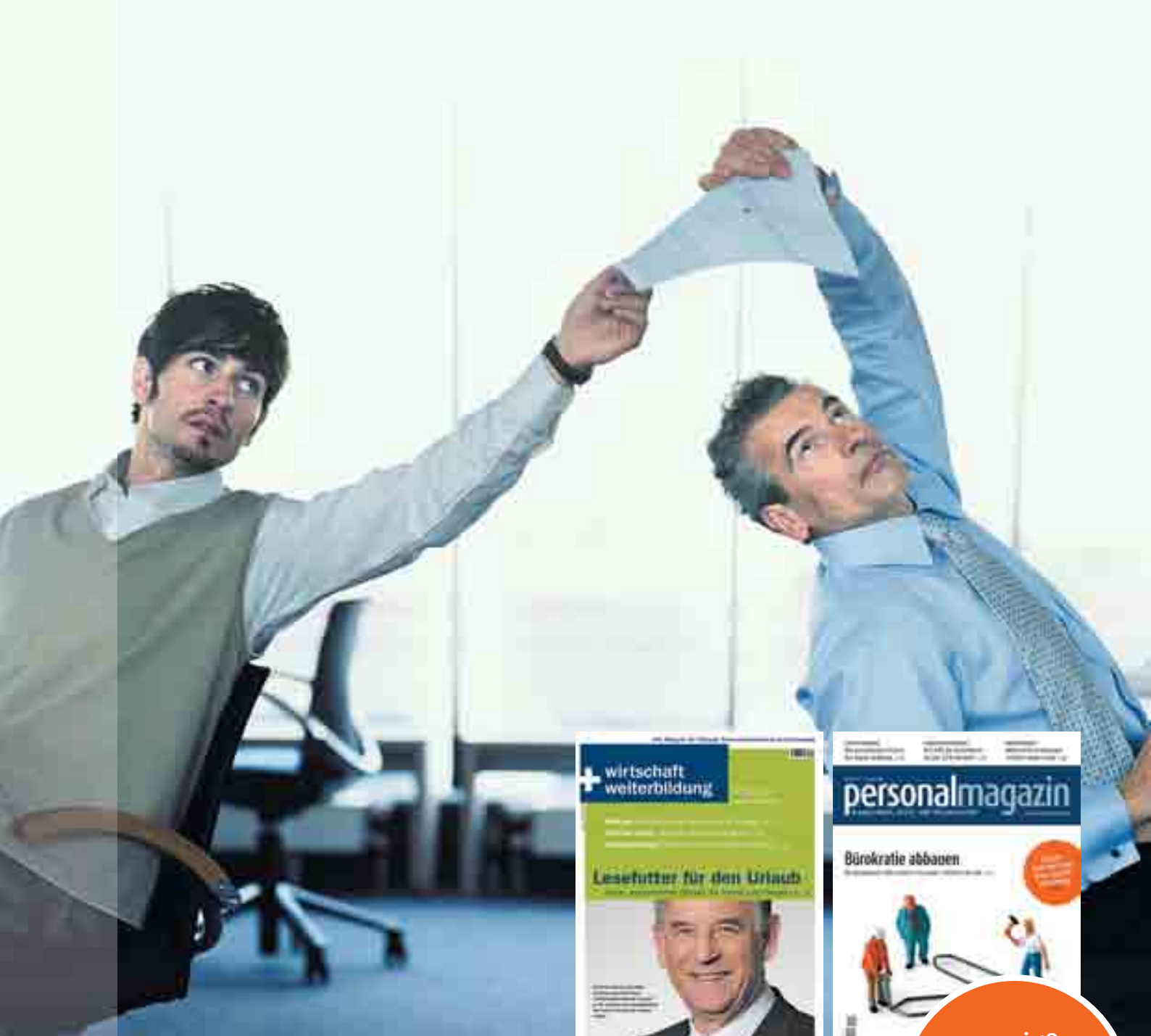
28

29

30

31

# Juli 2011



Inklusive  
Artikel-Archiv  
online

## Das perfekte Team für Ihre erfolgreiche Personalarbeit

Jetzt testen und Prämie sichern:

- 🌐 [www.personalmagazin.de/probeabo](http://www.personalmagazin.de/probeabo)
- 🌐 [www.wuw-magazin.de/probeabo](http://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

07/08\_11

[www.wuw-magazin.de](http://www.wuw-magazin.de)

**Business-Coaching**\_Eine sichere Atmosphäre schaffen s. 56

**Ausbildung**\_Selbstsicher auf dem Weg zum Kunden s. 58

**Seminaranbieter**\_Profis, die Menschen bewegen s. 61

Auflage:  
45.000  
Exemplare



# „Eine psychologisch sichere Atmosphäre schaffen“

**BUSINESS-COACHING.** Einen Überblick über die Situation des Coachings in deutschen Unternehmen hat Konstantin Korotov, Professor an der ESMT European School of Management and Technology, verfasst. Erfolgreich ist laut Korotov das Coaching dann, wenn der Klient bereit ist, seine Komfortzone zu verlassen. Dazu braucht er Ermutigung und Schutz.

Der Bedarf an qualifizierten Coaches steigt kontinuierlich. Die Frage, wer qualifiziert ist oder überhaupt Coach werden kann, spielt inzwischen eine größere Rolle als noch vor zehn Jahren, denn nicht jeder, der sich berufen fühlt, kann Managern beratend zur Seite stehen. Jeder, der

als Coach gearbeitet hat, kennt die Widerstände, die ihm seitens des Klienten entgegengebracht werden können. In solchen Fällen wird nur lange praktische Erfahrung weiterhelfen.

Fraglos gibt es eine ganze Reihe von Situationen, in denen Manager qualifiziertes Coaching brauchen können – beispielsweise wenn sie ...

- sich auf einen größeren Verantwortungsbereich vorbereiten;
- in ein ganz neues Arbeitsumfeld wechseln;
- mit schwierigen Phasen konfrontiert werden, in denen die Lösungen zum Teil noch erarbeitet werden müssen (etwa bei Veränderungsprozessen oder in Zeiten, in denen das Unternehmen weniger erfolgreich ist),
- neue große Projektteams zusammenstellen,
- ihre Karriere weiter planen oder die Stelle wechseln,
- sehr gravierende interpersonelle Probleme mit Kollegen und/oder Mitarbeitern haben,
- spüren, dass das Gleichgewicht zwischen Arbeit und Privatleben nicht mehr stimmt.

Es geht vorwiegend um Leistungsprozesse, sodass der glaubwürdige Coach über die psychologischen Kenntnisse hinaus die Managementpraxis aus eigener Erfahrung kennen muss, denn ohne dieses Verständnis wird er die Themen und Probleme seiner Klienten weder bewerten noch behandeln können. Zwar gibt es in der Coaching-Methodologie Puristen, die konkrete Ratschläge und

Empfehlungen beim Coaching ablehnen, doch die meisten Klienten erwarten Anregungen und Tipps. Unerwünscht dagegen ist, wenn der Coach zum reinen Managementberater mutiert und der therapeutische und persönliche Fokus des Coachings verloren geht.

Dass zwischen Coach und Klient die Chemie stimmen muss, ist ein gängiges Vorurteil, selbst wenn keiner genau weiß, woraus diese Chemie eigentlich bestehen soll. Die spontane Sympathie für einen anderen, die wir häufig darunter verstehen, ist keine Grundvoraussetzung zur Zusammenarbeit. Statt nach der Chemie zu suchen, muss der Coach ganz gezielt eine psychologisch sichere Atmosphäre erschaffen, sodass der Klient sich aufgehoben fühlt und seine Probleme ernst genommen sieht.

Ein herablassendes, „das müssten Sie doch inzwischen wissen“ oder abschätziges „das kann ja wohl kein Problem sein“, ist ebenso kontraproduktiv wie umgehend mit einer Lösung zu kommen, die sich womöglich noch aus der eigenen oder der Erfahrung Dritter speist. Ebenso wenig sollte der Coach sich krampfhaft an die Vorgaben halten, nach der Devise „das klingt zwar nach Problem, gehört aber nicht zu meinem Vertrag“. Dass die Atmosphäre nichts Bedrohliches haben darf, versteht sich vermutlich von selbst. Jeder Coach kann davon ausgehen, dass der Klient anfänglich befangen ist, aber für die Dauer des Coaching-Prozesses gilt, dass der Klient dem Coach zunehmend vertrauen muss und schließlich beginnt, sich entspannt und natürlich zu benehmen. Erfolgreich wird der Prozess, wenn

## AUTOR



**Konstantin Korotov**

ist Associate Professor an der ESMT und Direktor des ESMT Center for Leadership Development Research. Er arbeitete unter anderem als Research Fellow und Executive Coach am INSEAD Global Leadership Center, als Director of Professional Development für Ernst & Young in Moskau und als Researcher und Consultant an der New York University. Seine Unterrichts- und Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Organizational Behavior, Führungs- und Personalmanagement. Konstantin Korotov ist Ko-Autor der Bücher: „The Coaching Kaleidoscope: Insights from the Inside“, „Coach or Couch: The Psychology of Making Better Leaders“ und „The New Russian Business Leaders“.

**ESMT European School of Management and Technology**  
Schlossplatz 1, 10178 Berlin  
Tel. 030 21231-1044  
[www.esmt.org](http://www.esmt.org)





**Im Blickfeld:** Ein Coach sollte es seinem Coachee ermöglichen, sich im Gespräch so zu zeigen, wie er sich wirklich fühlt.

der Klient bereit ist, seine Komfortzone zu verlassen, also den angstfreien Bereich, in dem wir alle uns am liebsten jederzeit aufhalten. Dazu braucht er Ermutigung und Schutz.

Die Klienten-Fragen, mit denen der Coach hier am häufigsten konfrontiert wird, lauten: „Was, wenn ich nicht gut genug bin? Was, wenn ich etwas Neues tun muss, das mir gar nicht entspricht?“ Oder die Vorstellung einer Über-Instanz drängt sich in die Wunschwelt des Gecoachten. „Ich würde das gern tun, aber was sagt dann mein Chef dazu? Mein Vater würde sich im Grab umdrehen, wüsste er, was ich vorhabe.“ Mitunter müssen auch Fragen des Gruppenzwangs bewältigt werden, denn insbesondere bei Veränderungen können die Kollegen und Mitarbeiter eine negative Rolle spielen.

In der Praxis heißt das, mit gestandenen Managern die Ursache ihres Problems zu identifizieren und Lösungsmöglichkeiten zu erarbeiten. Zu Ende ist die Arbeit des Coachs, wenn das Problem soweit geklärt

wurde, dass der Klient weiß, wie er damit umgehen soll oder wenn das Problem gelöst wurde; wenn der Coach weiß, dass er Denkprozess und Verhalten des Coachees nicht weiter beeinflussen kann oder wenn das Budget aufgebraucht ist. Zur Kontrolle seines Vorgehens arbeitet der Coach regelmäßig selbst mit einem Supervisor und lässt sich in Abständen von Kollegen beurteilen.

Das Einverständnis des Gecoachten vorausgesetzt, werden die Gespräche in solchen Fällen schriftlich oder per Tonband aufgezeichnet und den Beobachtern zur Verfügung gestellt. Mitunter reicht es auch aus, einfach schriftliche Notizen und Problemstellungen zusammenzufassen. Die Supervisor sind auch diejenigen, die dem Coach helfen, seine eigenen Grenzen zu erkennen und zu akzeptieren, dann wenn ...

- er dem Klienten nicht mehr weiterhelfen kann,
- der Klient statt Coaching therapeutische Hilfe braucht,

- der Coach beginnt, seine Gefühle und Meinungen auf den Klienten zu übertragen,
- ein Interessenkonflikt zwischen Coach und Klient besteht, wenn der Klient das Unternehmen verlassen möchte, das den Coach bezahlt, der jedoch den Auftrag nicht verlieren möchte; die Wünsche oder das Verhalten des Klienten mit den Werten des Coaches kollidieren,
- der Coach, aus welchen Gründen auch immer, das Interesse an seinem Klienten unwiderruflich verloren hat.

Grundsätzlich geht es für den Coach darum, die Beziehungen zu allen Beteiligten sinnvoll zu steuern, also auch zu denjenigen im Unternehmen, die ihn engagiert haben, denn dass Manager sich privat coachen lassen, kommt eher selten vor. Deshalb ist es dieses Dreieck aus Organisation, Coach und Mitarbeiter, das beim Coaching das größte Konfliktpotenzial produziert.

**Konstantin Korotov ●**

# Selbstsicher auf dem Weg zum Kunden

**COACHING-AUSBILDUNG.** Wie können Coaching-Ausbildungen helfen, aus Coaches selbstbewusste Anbieter zu machen? Die Antwort des Coach-Ausbilders Michael Reichl, im-prove GmbH, lautet: Indem den Neuen sowohl ein professionelles Coaching-Know-how und gleichzeitig auch Vermarktungsgeschick beigebracht wird.

Eine gute Coaching-Ausbildung sollte zwei Punkte berücksichtigen. Sie sollte zunächst einmal Handlungssicherheit vermitteln. Die Frage lautet: Wie gelingt es im Rahmen einer Coaching-Ausbildung, den Coach zu selbstbewusstem und sicherem Handeln im Coaching zu befähigen? Eine gute Coaching-Ausbildung sollte aber auch zu Marktsicherheit

verhelfen. Hier lautet die Frage: Wie gelingt es im Rahmen einer Coaching-Ausbildung, den Coach auf den Markt und die eigene selbstbewusste Vermarktung vorzubereiten?

Da keiner der beiden Qualifizierungsstränge ohne den anderen erfolgreich sein kann, ist es wichtig, diese im Rahmen einer Coaching-Ausbildung parallel zu

betrachten. Im Rahmen einer Ausbildung zum systemischen Coach sollte man sich beiden Bereichen intensiv zuwenden.

## 1 Handlungssicherheit!

Neben den klassischen Ausbildungsinhalten, sollte insbesondere die Live-Supervision (Arbeit mit realen Klienten im ge-

ICF-akkreditierte Einzelcoaching-Ausbildung:  
**Co-Active® Coaching**

ICF-akkreditierte Team- und Organisationscoaching-Weiterbildung:  
**Organization & Relationship Systems Coaching™**

**SCHOUTEN CO-ACTIVITY**  
[www.co-activity.de](http://www.co-activity.de) | [info@co-activity.com](mailto:info@co-activity.com)  
 Tel.: 0911 - 2001 8911

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

Schouten Co-Activity is powered by Schouten Training

**oezpa**  
 developing organisations and people

**Weiterbildungsinstitut**

**oezpa**  
 developing organisations and people

Anerkannter Weiterbildungsanbieter des Deutschen Bundesverbandes für Coaching

**DBVC** a.v.

**Berufsbegleitende Weiterbildung in Coaching**  
 Eine vom DBVC anerkannte Weiterbildung

**Weiterbildungsteam (u. a.)**

- Dr. Wolfgang Looss
- Prof. Dr. Heidi Möller
- Hüseyin Özdemir
- Dr. Hartmut Kreyer
- Karsten Trebesch

**Termine - Beginn Modul 1**  
9. Weiterbildung in Coaching  
 10.11. – 12.11.2011

10. Weiterbildung in Coaching  
 21.03. – 23.03.2012

Dauer jeweils: ca. 12 Monate (22 Weiterbildungstage)  
 Die ausführliche Termin- und Themenübersicht finden Sie unter [www.oezpa.de](http://www.oezpa.de)

**Gebühr**  
 5.900,00€ zzgl. MwSt.

**Schwerpunkte (Auswahl)**

- Gestaltung Coaching-Prozess
- Fallstricke in Coaching
- Diagnostik im Gespräch
- Group Relations (ORGLAB®)
- Rollenanalyse und -beratung
- Gesundheits-Coaching
- Interventionstechniken
- Evaluationsmethoden und -tools
- Konflikte und Kriseninterventionen
- Team-Coaching (u. a. „oezpa-Klima Konferenz“)
- Interkulturelles Coaching
- Executive Coaching

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

Ihre Ansprechpartnerin:  
 Jennifer Haymes  
[j.haymes@oezpa.de](mailto:j.haymes@oezpa.de)  
 +49 2235 929 405

oezpa GmbH  
 Schloss Buschfeld  
 50374 Ertstadt  
[www.oezpa.de](http://www.oezpa.de)



Des Weiteren sollten Ausbildungsteilnehmer diese Live-Klienten selbst akquirieren. Von Beginn der Ausbildung an sollten sie in die Situation versetzt werden, sich selbst zu „versorgen“. Natürlich erhalten sie hierzu Tipps von den Lehr-Coachs. Die Vorgehensweise und Erfahrungen der Teilnehmer mit der Akquise der Live-Klienten sollte auch innerhalb der Ausbildung ständig reflektiert werden.

## 2 Marktsicherheit!

Die Teilnehmer sollten in der Ausbildung auf den Markt vorbereitet werden. Es ist nicht förderlich, wenn die Teilnehmer nach Abschluss der Ausbildung hoch motiviert beginnen und dann relativ schnell eine große Ernüchterung erfahren, weil sie keine Klienten finden.

Nur wenige Coaching-Ausbildungen nehmen diesen Aspekt ernst und widmen innerhalb der Ausbildung dem Thema Selbstmarketing ein ganzes Modul, das

sich über mehrere Tage erstreckt. In solch einem Modul sollten die Teilnehmer Antworten suchen auf folgende Fragen (und zwar ganz gleich ob der Teilnehmer später als Freiberufler arbeitet oder als Inhouse-Coach in seinem Unternehmen angestellt ist):

- Welche Werte will ich mit meiner Arbeit leben?
- Was macht mein Angebot aus (Alleinstellungsmerkmal)?
- Welche Forderungen habe ich an meine Kunden?
- Mit welcher Markt-/Marketingstrategie starte ich?

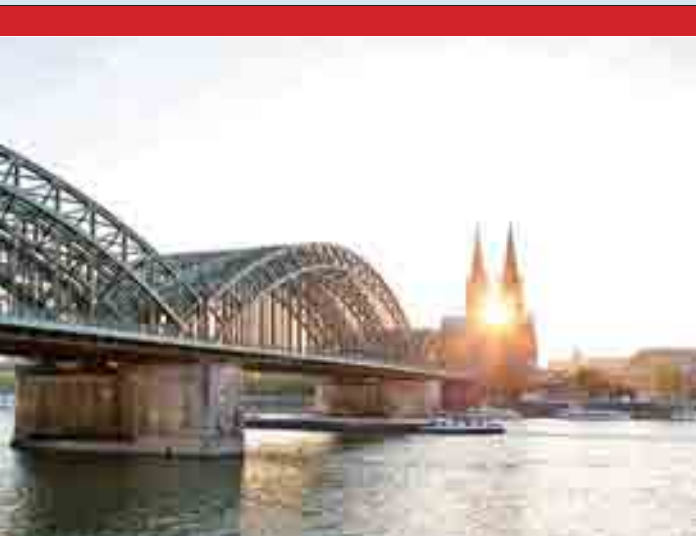
Es macht Sinn, wenn die Teilnehmer sich, ihr Angebot und ihre Strategie im Rahmen einer Präsentation den anderen Teilnehmern der Ausbildung zu Übungszwecken vorstellen.

Michael Reichl ●

im-prove coaching und training gmbh,

www.im-prove.de

schützten Rahmen) als zentrale Entwicklungsmöglichkeit im Vordergrund stehen. Die Arbeit mit realen Klienten und deren im Vorfeld nicht vorhersehbaren Anliegen bereitet den Ausbildungsteilnehmer auf seine Tätigkeit als selbstständiger Coach oder als Inhouse-Coach vor und bringt ihm die notwendige Sicherheit, Ruhe und Gelassenheit.



Registrieren Sie sich noch heute unter:  
[www.zukunft-personal.de](http://www.zukunft-personal.de)



## Professional Learning Forum

Forum für eLearning und Wissensmanagement

Stand T.30 in Halle 2.2

20.-22. September 2011 | Messe Köln

Zukunft Personal 2011®

Im „Professional Learning Forum – Forum für eLearning und Wissensmanagement“ auf der Zukunft Personal, 12. Fachmesse für Personalwesen, präsentieren und demonstrieren Spezialisten der Branche neue Perspektiven und praktische Lösungsansätze.

# Praxishilfen für die Personalarbeit

## Fertige Arbeitshilfen

für die Personalarbeit auf CD-ROM mit

- ✓ Dokumentenvorlagen
- ✓ Checklisten
- ✓ Audio-Infos



Best.-Nr. 9589



Best.-Nr. 9590



Best.-Nr. 9591



Best.-Nr. 9592

**Bestellen Sie jetzt zum Subskriptionspreis von je € 39,00 (Normalpreis je € 49,00) bis zum Erscheinen.**

Einfach informieren unter:

[www.juenger.de](http://www.juenger.de)

Noch Fragen? [info@juenger.de](mailto:info@juenger.de)

Jünger Medien Verlag | Offenbach



## COACHING

## 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
  - 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:**  
*Selbstcoaching für Führungskräfte*  
*Persönlichkeit stärken – Ziele erreichen*  
08.09. – 09.09.2011 Berlin  
1.490 Euro + MwSt.  
[www.haufe-akademie.de/8330](http://www.haufe-akademie.de/8330)

**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](http://www.haufe-akademie.de)

## PERSONAL- UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG

## Professio Akademie

Professio steht für Professionalisierung im Bereich Human Resources.

Wir wollen Menschen in ihrer Arbeit mit anderen Personen und/oder Organisationen unterstützen, ihre eigene Professionalität als Berater, Trainer oder Manager zu entwickeln und zu festigen. Wir bieten Jahreskurse mit 3-5 Modulen á 3 Tage, die zu mehrjährigen Professionalisierungswegen kombinierbar sind sowie Einzel- und Kompaktseminare (3-4 Tage) zu diesen Themen an:

- Methoden und Praxiskompetenz
- Systemische Beratung
- Coaching
- Change Management
- Syst. Trainerqualifizierung
- HR-Management
- Konfliktmanagement
- Persönlichkeitsentwicklung

Zertifizierte Lehrtrainer/-innen stehen für eine kompetente, undogmatische Qualifizierung.

*Methoden der Systemischen TA für Coaching, Change, Personalarbeit und Führung*

Lehrtrainer: Günther Mohr  
3.720 Euro + MwSt.

Termin: ab 08.09.2011  
(4 Module á 3 Tage)  
im Raum Frankfurt  
*Coaching I*

Lehrtrainerin: Jutta Kreyenberg

4.950 Euro + MwSt.  
Termin: ab 29.09.2011  
(5 Module á 3 Tage)  
im Raum Mannheim



**Professio GmbH**  
Am Bocksberg 80  
91522 Ansbach  
Tel. 0981 46 63 690  
Fax 0981 63 56 4  
E-Mail: office@professio.de  
Internet: www.professio.de

## SOFT SKILLS

## Ausbildung zum Systemischen Coach

Es interessiert Sie, Menschen und Organisationen in deren Entwicklung zu begleiten? Sie haben Lust auf Ihre eigene Entwicklung?

Beginnen Sie im November 2011 mit Ihrer Ausbildung zum systemischen Coach. Die berufsbegleitende Ausbildung gliedert sich in neun Module. Vier systemische Lehrcoaches

begleiten Sie mit vielfältigen Methoden, wie 3 Live-Supervisionen, Skulptur- und Aufstellungsarbeit, Lernen in der Natur, Intensive Techniken der Selbstreflexion, integrierte Einzelcoachings, u.v.m

Investition: ab 4.070 Euro zzgl. MwSt.

Sie fühlen sich angesprochen und möchten mehr erfahren?

Wir freuen uns auf Sie!



**im-prove coaching und training gmbh**  
Tel. 0911 97795381  
ausbildung@im-prove.de  
[www.im-prove.de](http://www.im-prove.de)

## Ein Thema in der Septemberausgabe: Führungskräfte-training

**Nutzen Sie die 09/2011 für Ihre Veröffentlichung**

➔ erscheint am 26.08.2011

➔ Datenanlieferung bis 06.08.2011

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

# Neuer Leser für uns.

# Dicke Prämie für Sie.



## iPod shuffle 2GB, silber

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



▶ **Leser werben**

▶ **Prämie sichern**

▶ **Coupon abschicken**



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

Name, Vorname

Straße, Nr.

PLZ Ort

Telefon E-Mail

Prämien-Bestell-Nr. 4528301

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

Name, Vorname

Straße, Nr.

PLZ Ort

Telefon E-Mail

Bestell-Nr. A00107\_DIR

**Ich zahle**

- per Rechnung
- bequem per Bankeinzug

Kontonummer BLZ

Name der Bank

Datum, Unterschrift

WN 02111856



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



**Per Post: Haufe Service Center GmbH**  
Postfach, 79091 Freiburg

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

# HAUFE.

# Themen im September

DIE AUSGABE 09/2011 ERSCHEINT AM 26. AUGUST 2011

## VORBERICHT

## Zukunft Personal 2011

Sie nennt sich die „größte Fachmesse für Personalmanagement“ in Deutschland: 11.837 Besucher kamen im letzten Jahr zur „Zukunft Personal“ nach Köln, um sich bei 532 Ausstellern über die neuesten Entwicklungen der Branche zu informieren. Was in diesem Jahr insbesondere in der Weiterbildungshalle zu sehen sein wird, steht im nächsten Heft.



## AWARD

### Fernlerner des Jahres

Weiterbildung mit Studienbriefen verzeichnete in der Krise eine steigende Nachfrage. Welche Berufswünsche und welche Motive Fernlerner antreiben, wie sie das Internet nutzen, verraten die diesjährigen Gewinner der Auszeichnung „Fernlerner des Jahres“.



## BÜCHER, SEMINARE, COACHINGS

### Führungstrainings

Auch Führungstrainings werden ständig weiterentwickelt. Die Themen ändern sich genauso wie die Trainingsmethoden. Besonders im mittleren Management steigen die Anforderungen an die Führungskräfte. Neue Seminarangebote helfen.



## 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

Klaus Eidenschink, Bernhard Kuntz, Lutz Michel,  
Gudrun Porath, Michael Reichl, Jürgen Schulze-Seeger,  
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

Simon, Kucher & Partner

### Druck

Echter Druck, Würzburg

### Anzeigen

Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2010  
Anzeigenleitung (verantwort. 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



**Fredmund Malik:**

Strategie. Navigieren in der Komplexität der Neuen Welt. Campus Verlag, Frankfurt/New York 2011, 392 Seiten, 39,90 Euro

Wie systemisch ist Malik?

## Zukunftssicherheit bieten, auch wenn jeder ahnt, dass es keine gibt?

Malik verteuft zu Recht Trendforscher, auf deren Prognosen man als Unternehmer nichts geben darf, weil die Zukunft viel zu unsicher ist, um vorhergesagt werden zu können. Das hindert Malik aber nicht daran, den Unternehmen mit seinen eigenen Verfahren absolute Sicherheit und Gewissheit zu versprechen.

Glaubt man ihm, dann gibt es veränderungsunabhängige Erfolgsfaktoren, die man mit Maliks PIMS-Modell berechnen kann. Sein Buch ist quasi eine einzige Werbebroschüre dieses PIMS-Modells. Der „normale“ Systemiker, der sich von Malik distanziert, geht davon aus, dass er nur Annahmen treffen kann über die Voraussetzungen, unter denen man in einer Branche Erfolg hat. Die Aufgabe von Managern besteht darin, heute Entscheidungen zu treffen, die auf Annahmen fußen, die aufgrund von „Überraschungen“ morgen schon irrelevant sein können. Deshalb müssen alle Annahmen kontinuierlich überprüft werden. Nur permanente Achtsamkeit und ausgefeilte Frühwarnsysteme helfen.

PIMS unterstellt dagegen die Existenz von Schlüsselfaktoren, die den Erfolg einer Geschäftseinheit bestimmen. Die Grundannahme in den 60er-Jahren war, dass man eindeutige Erfolgsfaktoren identifizieren kann, wenn man eine ausreichend große Zahl von erfolgreichen Firmen analysieren würde. Vergleicht man als Manager das Profil seiner eigenen Geschäftseinheit mit dem einer vergleichbaren Unternehmung, kann daraus auf strategische Schwächen geschlossen werden.

Es gibt Kritik an PIMS – zum Beispiel, dass keine Rückschlüsse von Korrelationen auf kausale Beziehungen zulässig seien, weil die erklärenden Faktoren untereinander in Wechselwirkung stehen. Entschei-

dend, warum in den USA (Harvard) das PIMS-Modell keine Rolle mehr spielt, dürfte aber sein, dass die Suche nach „ewig gültigen“ Erfolgsfaktoren keine validen Ergebnisse bringen.

Da Malik aber die Rechte an PIMS erworben hat, riecht das ganze Buch nach einem Werbeprospekt. Dieser Eindruck entsteht auch durch die ständigen Übertreibungen – insbesondere wenn er seine Tools als das Allergrößte schildert.

Malik nimmt für sich in Anspruch, dass es eine einzig gültige (quasi naturgesetzliche) Strategie für ein Unternehmen gibt. Diese Art von falscher Sicherheit wollen nur unerfahrene Manager haben. Es gibt genügend Unternehmer, die inzwischen grundsätzlich nicht mehr an das Sicherheitsversprechen von Beratern glauben, weil sie in den vergangenen Krisen ganz andere Erfahrungen gemacht haben. Vielmehr kommt es darauf an, das eigene Unternehmen (ganz im Sinne der moderneren Systemiker) permanent lernfähig zu erhalten.



### AUTOR

**Fredmund Malik,**

geboren in Lustenau, Vorarlberg, ist ein österreichischer Wirtschaftswissenschaftler sowie der Gründer und Leiter

des Malik Management Zentrums St. Gallen AG in St. Gallen. Er verwendet unter anderem systemtheoretische und kybernetische Ansätze zur Analyse und Gestaltung von Managementsystemen.



## Die unentdeckte Ressource des Verstands



Kommunikationsberater Kolonat Noss sieht die größten Chancen für unsere Zukunft dort, wo wir sie am wenigsten erwarten: In unseren Unzulänglichkeiten.

Genauer, in den unverbesslichen Schwächen unseres Verstands: Ungenauigkeit, Unzuverlässigkeit, Sprunghaftigkeit, Beeinflussbarkeit und Trägheit. Statt zu versuchen, sie auszumerzen oder schlicht zu ignorieren, sollte man sie,

so die ungewöhnliche These des Autors, nutzen. Denn dieser „Mind Malus“ stelle eine höchst ergiebige Ressource bereit, die zum Problemlöser Nummer 1 werden könnte, so Noss.

Doch um dieses Potenzial voll auszuschöpfen, braucht es einen konsequenten Bruch mit herkömmlichen Denkmustern. Vor allem das quantitative und ökonomische Denken wird vom Autor stark angeprangert.

Seine These legt Noss in Form eines fiktiven Interviews mit sich selbst dar. Insgesamt ein ungewöhnliches und zugleich gewöhnungsbedürftiges Lesevergnügen.

### **Kolonat Noss:**

Der Mind Malus. Warum die Schwächen des Verstands für unsere Kommunikation so wertvoll sind. Publicis, Erlangen 2011, 253 Seiten, 24,90 Euro

## Formeln für mehr Durchsetzungsfähigkeit



Wie gewinnt man mehr Durchsetzungsfähigkeit? In vier einfachen Schritten erklärt uns das dieses Buch: 1. Ursachenforschung, 2. Ehrliche Selbsteinschätzung, 3. Den Blick nach außen richten, 4. aktiv werden. Im Hinblick darauf, dass man einmal klar seine Meinung sagen will, lautet die Erfolgsformel: „Fassen Sie die Fakten zusammen, drücken Sie Ihre Gedanken und Gefühle aus und sprechen Sie klar über Ihre Wünsche

und Bedürfnisse und über den Nutzen für Ihren Gesprächspartner.“

Hört sich einfach an, braucht aber viel Übung. Besonders die unmittelbare Aufforderung am Ende eines jeden Kapitels, einen Aktionsplan aufzustellen, lädt dazu ein, sich selbst zu trainieren. Insgesamt ein gut verständlicher Leitfaden, der mit vielen Beispielen, Checklisten und Tipps gewürzt ist, wie man sich besser durchsetzen kann, ob es nun

um das Lösen von Konflikten geht, die Entwicklung von Überzeugungsstrategien oder aber einfach nur die Kraft des Zuhörens und Fragens.

### **Dale Carnegie Training:**

Sich durchsetzen – aber richtig! 5 Strategien für mehr Erfolg im Beruf. S. Fischer Verlag, Frankfurt am Main 2011, 272 Seiten, 19,95 Euro

## Oskarreif präsentieren



Jetzt bekommen Referenten endlich Unterstützung vom Altmeister des Thrills, Alfred Hitchcock, höchstpersönlich, den der Autor durch seine Filme zu uns sprechen lässt. Der Autor gliedert sein Buch in drei Akte: Die Filmidee, das Drehbuch, am Set. Anhand einiger Hitchcock-Klassiker verdeutlicht er, wie ein Spannungsbogen kunstvoll aufgebaut wird und welche Wendungen wann erforderlich

sind, um eine bestimmte Reaktion im Zuhörer zu bewirken. Die Kunst des Wechsels zwischen Suspense, Tension und Surprise wird an konkreten Filmszenen anschaulich beschrieben. Der Leser erhält darüber hinaus einen Einblick, was Hitchcock sich bei jeder Szene gedacht und warum er sich gerade für diese Dramaturgie entschieden hat. Aber Vorsicht: Das Lesen allein macht einen noch lange

nicht zum filmreifen Präsentator. Vielmehr gehöre viel Übung dazu, weiß auch der Autor. Einen ersten Anfang bieten die zahlreichen Tipps auf jeden Fall.

### **Michael Moesslang:**

So würde Hitchcock präsentieren. Überzeugen Sie mit dem Meister der Spannung. Redline Verlag, München 2011, 288 Seiten, 17,99 Euro



„ Der War for Talents ist keine Welle, sondern ein Tsunami!  
Um nicht völlig unvorbereitet überrollt zu werden, macht zum  
Beispiel die Verlängerung der Lebensarbeitszeit auf 69 Sinn. “

**Dr. Walter Jochmann**, Geschäftsführer Kienbaum Management Consultants GmbH, Gummersbach, in der Wochenzeitung „VDI-Nachrichten“ vom 27. Mai 2011.

„Ein Mann, der einigermaßen vernünftig sozialisiert ist, hat gelernt, seinen sexuellen Handlungsdrang zu beherrschen. Das nennt man Impulskontrolle.“

**Professor Dr. Gerald Hüther**, Hirnforscher an der Uni Göttingen, im „Stern“ vom 26. Mai 2011.

„Der Schlips ist wirklich die dämlichste Erfindung aller Zeiten. Er schnürt einem den Hals ab, nimmt einem die Luft. Deswegen verbiete ich meinen Mitarbeitern Anzug und Krawatte.“

**James Dyson**, britischer Erfinder und Staubsauger-Produzent, in der „Welt am Sonntag“ vom 29. Mai 2011.

„Ich bin ja sehr für Bauchentscheidungen. Aber sie sind nur dann gut, wenn jemand viel Erfahrung mit einem Thema hat. Nur dann soll er seiner Intuition vertrauen.“

**Gerd Gigerenzer**, Direktor am Max-Planck-Institut für Bildungsforschung, in der „Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung“ vom 29. Mai 2011.

„Je länger neue Managementmethoden in der Praxis genutzt werden, desto klarer wird, dass sie ganz ähnliche Widersprüche und Schwächen bergen wie alle anderen vorher bekannten Organisationskonzepte auch.“

**Professor Dr. Stefan Kühl**, Uni Bielefeld, im „Harvard Business Manager“ vom Juni 2011.

„Bei ganz wichtigen Dingen frage ich meinen Vater nach seiner Meinung. Und entscheide mich exakt für das Gegenteil von dem, was er empfiehlt. Das hat sich in meinem Leben bewährt.“

**Dieter Nuhr**, Kabarettist, im „Harvard Business Manager“ im Juni 2011.

„Wenn zwei annähernd gleich intelligente Menschen mit der gleichen fachlichen Qualifikation vor eine bestimmte Aufgabe gestellt werden, wird der Musiker die Aufgabe fast immer besser lösen. Musiker haben andere Denkstrukturen.“

**Claus Hipp**, Unternehmer, über Musikalität als Einstellungskriterium in der „WirtschaftsWoche“ vom 6. Juni 2011.

„Es genügt, Fehler, die andere machen, zu vermeiden oder gemachte Fehler schneller zu korrigieren. Um Erfolg zu haben, braucht man nicht klug zu sein, man darf nur nicht dumm sein.“

**Herrmut Kormann**, ehemaliger Vorstandschef der Voith AG, zitiert in H. Simon: „Wirtschaftstrends der Zukunft“ (Campus Verlag, 2011).

„Sobald man Mitarbeiter in einen Raum mit Gleichgesinnten sperrt, sprudelt es aus ihnen heraus. Die Leute sind glücklich, wenn sie teilhaben können.“

**Stefan Häberlein**, Innovationsexperte des Münchner Flughafens, in der „Süddeutschen Zeitung“ vom 4. Juni 2011.



# Passende Stellenmärkte im Überblick!



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



Mobilecode

Finden Sie jetzt für Ihre Mitarbeitersuche  
die richtigen Stellenmärkte.

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

[www.media-atlas.de](http://www.media-atlas.de) – hier finden Sie den passenden Stellenmarkt!

**HAUFE.**

## Raum für Ziele



**An acht attraktiven Standorten bieten die Commundo Tagungshotels Unternehmen optimale Voraussetzungen für effiziente Tagungen sowie Veranstaltungen der Aus- und Weiterbildung.**

Maßstäbe setzen die Commundo Tagungshotels vor allem in Sachen Informations- und Telekommunikationstechnik. Als ehemalige Telekom Tagungshotels verfügen die Hotels sowohl in den Tagungsbereichen als auch in den Hotelzimmern über exzellente Breitbandverbindungen ins Internet. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügen aufgrund der langjährigen Zugehörigkeit zum Konzern Deutsche Telekom über umfassende Erfahrungen bei der Organisation sowie technischen Umsetzung von Tagungen, Workshops, Konferenzen und Bildungsveranstaltungen.

In insgesamt über 315 Seminar-, Konferenz- und Tagungsräumen, die sich individuell an die Anforderungen der jeweiligen Unternehmen anpassen lassen, steht dem Kunden neben hochleistungsfähiger Informations- und Kommunikationstechnik bei Bedarf modernste Tagungstechnik zur Verfügung.

Die Häuser verfügen über rund 1.600 Einzel- und Doppelzimmer sowie Appartements. Damit lassen sich auch die Teilnehmer größerer Tagungen problemlos direkt in den Commundo Hotels unterbringen.

Alle Zimmer haben einen eigenen Internetzugang sowie ein IT-gestütztes Multimedia-System, das den Zugriff auf TV, Radio und Informationsdienste ermöglicht.

Alle Management-, Organisations- und Ablaufprozesse in den Commundo Tagungshotels sind nach ISO zertifiziert. Die Hotels beteiligen sich seit Jahren am EFQM-Programm (European Foundation for Quality Management).



Weitere Informationen unter [www.commundo-tagungshotels.de](http://www.commundo-tagungshotels.de) oder Buchungen unter der kostenfreien Rufnummer 0800 8330 330

Termine, Aktionen, Angebote und mehr: Besuchen Sie die Commundo Tagungshotels bei Facebook und Twitter!

