Das Magazin für Führung, Personalentwicklung und E-Learning

wirtschaft weiterbildung

09_09
www.wuw-magazin.de
11,90 Euro

Mat.-Nr. 00107-5070

Dr. Richard Gris_Der Autor der „Weiterbildungslüge“ outet sich s. 12

Dr. Klaus Doppler_Keine Angst vor großen Veränderungen s. 16

Daniel F. Pinnow_Jetzt nicht um die Krise drum herumreden s. 32

Chief Learning Officer 2009

Virtuelle Saar Uni, Wacker und Accor sind spitze s. 22

Dr. Christoph Igel, der Leiter der Virtuellen Saar Universität (VISU), ist der „Chief Learning Officer 2009“. Er steht für Bildungsinnovationen durch Bildungstechnologie.

Haufe

Starke Leistung in schwachen Zeiten.

Zufriedene Mitarbeiter bilden erfolgreiche Unternehmen.

umantis human resource solutions HR-Software, die Geld spart und Mitarbeiter glücklich macht. www.umantis.com

Es wächst zusammen ...

Wir überschreiten Grenzen, reißen Mauern ein und schauen über den Tellerrand. Es wird Ihnen beim Durchblättern des Hefts sofort auffallen: Wir haben die starren Rubriken wie „Personalentwicklung“, „Training“, „Coaching“ oder „E-Learning“ aufgegeben. Warum? Immer mehr Geschichten aus der Welt der betrieblichen Weiterbildung lassen sich nicht mehr in die Schublade einer Rubrik stecken. Nehmen Sie unsere aktuelle Titelgeschichte: E-Learning ist dort nur ein Aspekt. Es geht auch um Organisationsentwicklung (in diesem Fall Hochschulentwicklung).

An anderen Beispielen lässt sich zeigen, dass wir selten nur über eine Trainingsmethode berichtet haben, sondern auch deren Einfluss auf den Erfolg von Change-Projekten berücksichtigten. Das heißt nicht, dass wir nie wieder über Coaching oder E-Learning schreiben werden, sondern das bedeutet, dass wir eine allzu isolierte Sichtweise zugunsten einer interdisziplinären aufgeben. Die E-Learning-Branche lebt es vor: Dort geht es im Wesentlichen nicht mehr um E-Learning, sondern um „Learning“. Es wächst zusammen, was zusammengehört.

Unsere neue Heftaufteilung folgt diesem interdisziplinären Anspruch: „Brennpunkte“ heißen ab sofort die zentralen Themen. Mit den „Treffpunkten“ verstärken wir unsere Vor- und Nachberichterstattung wichtiger Branchen-Events. Starten aber wollen wir jedes Heft mit dem Wichtigsten, was unsere Branche zu bieten hat: Den Menschen, die sich für Lernen und Entwicklung einsetzen.

Ich freue mich, wenn Sie mir Ihre Meinung zur neuen Heftaufteilung mitteilen – unter martin.pichler@haufe.de.

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

Martin Pichler, Chefredakteur

KERN
IKL BUSINESS LANGUAGE TRAINING

Sprachentraining
für Fach- u. Führungskräfte

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

069-7 56 07 39-0

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

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

KERN IKL Sprachzentren unter anderem in:

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

Seminare 2010

jetzt online

www.ime-seminare.de

Führungskompetenz
Managementkompetenz
Kommunikation und soziale Kompetenz
Persönlichkeitsentwicklung und Selbstmanagement
Einkauf, Verkauf, Kundenorientierung
Interkulturelle Kompetenz
Seminare in Englisch
Seminare für Assistenz und Sekretariat

Katalog bestellen unter 0521 942060
oder info@ime-seminare.de

IME®
Institut für Management-Entwicklung

inhalt 09_2009

titelthema Mehr als die Hälfte der Studenten der Universität Saarbrücken lernt jeden Tag online – dank Dr. Christoph Igel, Chief Learning Officer 2009.

06 **blickfang**

aktuell

08 **Nachrichten**
Neues aus der Weiterbildungsbranche

14 **Glosse**
Wer redet noch von Work-Life-Balance?

menschen

16 **Klaus Doppler**
Ein Porträt des Changemanagement-Vordenkers Dr. Klaus Doppler anlässlich seines 70. Geburtstags

20 **Wolfgang Goebel**
Der Vorstand Personal von McDonald's Deutschland Inc. kümmert sich trotz Krise vorrangig um Talentmanagement

titelthema

22 **Chief Learning Officer 2009**
Dr. Christoph Igel, Leiter der Virtuellen Saar Universität in Saarbrücken, ist der Gewinner unseres Wettbewerbs. Er überzeugte mit bundesweit einmaliger E-Learning-Kompetenz

brennpunkte

28 **Das offene Seminar verliert den meisten Umsatz**
Der Wuppertaler Kreis hat seine jährliche Verbandsumfrage veröffentlicht mit Krisengewinnern und -verlierern

32 **„Drum herumreden hilft nicht"**
Daniel F. Pinnow, Geschäftsführer der Akademie für Führungskräfte, zur Verbandsumfrage des Wuppertaler Kreises

brennpunkte Das offene Seminar ist Krisenverlierer.

treffpunkte Ausblick auf die Zukunft Personal, dem Flaggschiff der HR-Branche.

34 Weiterbildungsseilschaft
Ein Netzwerk mittelständischer Firmen kooperiert erfolgreich bei der Weiterbildung seiner Top-Führungskräfte

38 Lernen in Online-Foren
Problematisch wird es, wenn den Ratsuchenden das Grundlagenwissen fehlt und kein Moderator lenkend eingreift

42 Handlungsorientiert schreiben
Das Forum DistancE-Learning bildet Autoren von didaktisch wertvollen Fernlehrgängen aus

treffpunkte

46 Das HR-Gipfeltreffen
Im zehnten Jahr droht der Zukunft Personal die Stagnation

50 Das neue Forum „eKnowledgement“
Personalprofis sollten das neue Forum zum Web 2.0 auf der Zukunft Personal nutzen, um Ideen zu sammeln

52 Zukunftsforum Personal und ICF-Konferenz
Das Zukunftsforum gibt sich explorativ auf der Suche nach Trends, das Coaching-Treffen setzt auf Entwicklungshilfe

54 Jahrestreffen der Pferdetrainer
Nachdem das Pferdetraining sich etabliert hat, will der EAHAE-Verband für weitere Professionalisierung sorgen

Seminarmarkt

56 Verkäufer wünschen sich mehr Trainings
Aktuelle Umfrage legt Weiterbildungsbedarf offen

Rubriken

03 Editorial
63 Vorschau/Impressum
64 Fachliteratur
66 Zitate

Haufe Akademie

Neue Chancen in Sicht.

Besuchen Sie uns auf der Zukunft Personal in Köln, 22.-24. Sept. 2009 Halle 5.2 Stand R.35

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

Weiter durch Bildung

WER Bundeswirtschaftsminister Karl-Theodor zu Guttenberg (CSU) macht nicht nur in TV-Talkshows eine gute Figur, sondern auch als Märchenonkel.

WAS Karl-Theodor zu Guttenberg (37) liest mit vollem Stimm- und Körpereinsatz einer Gruppe von Viertklässlern das Märchen vom „Hans im Glück“ vor.

WO Die Lesung fand im Max-Liebermann-Haus am Brandenburger Tor in Berlin statt. Die Aufnahme stammt von Sebastian Willnow, einem ddp-Fotografen.

Redner-Akademie Karl-Theodor zu Guttenberg erzählt mit großer Begeisterung das Märchen vom „Hans im Glück“. Er kann seinen Kopf nicht gerade halten, weil der Goldklumpen so schwer ist. Er versucht, die später eingetauschte Kuh ganz umständlich zu melken, und er kann bei seiner Lesung auch muhen wie ein Milchvieh und grunzen wie ein Schwein.
Wir konnten so schnell nicht herausfinden, ob der Bundeswirtschaftsminister Rhetorikkurse besucht hat, um sein Redetalent zu entwickeln und wo er sich gerade jetzt für den Wahlkampf den letzten Schliff holt. Beim Anblick dieses Fotos kam uns aber die Idee, dass man Körpersprache- und Stimmtrainings in das heimische Kinderzimmer oder die Klassenräume einer Grundschule verlegen sollte. Ob das Lernziel erreicht wurde, kann man dann unmittelbar und zweifelsfrei an den Gesichtern der Kinder ablesen.

TOP 250 DIE BESTEN TAGUNGSHOTELS IN DEUTSCHLAND

von einem unabhängigen Autorenteam geprüft und bewertet

Die Ausgabe 2009/2010

Jetzt bestellen!
Tel.: 09 31 / 4 60 78 60
29,90 €

Folgende Häuser aus der Ausgabe 2009/2010 empfehlen sich!

TOP 250 GERMANY
DIE BESTEN TAGUNGS HOTELS IN DEUTSCHLAND
www.toptagungshotels.de

Hotel
Schloss Montabaur

Entdecken Sie das außergewöhnliche Ambiente und den Top-Service.

Tagungen
Seminare
Incentives

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

Telefon: 0 26 02 / 14-300

Foto: S-Bahn Berlin

Stillstand. Menschen bewegen sich, die S-Bahn steht wegen Missmanagements.

S-BAHN BERLIN GMBH

„Idiotisches Management“

Seit am 1. Mai ein Zug der Berliner S-Bahn entgleiste, herrscht auf den 15 Strecken der Hauptstadt Chaos. Wie sich herausstellte, war das Unglück auf den Komplettbruch eines Rades zurückzuführen. Das Eisenbahn-Bundesamt legte zwischenzeitlich die Hälfte der S-Bahn-Flotte still.

Für den Systemiker Professor Dr. Fritz B. Simon, Berlin, ist das S-Bahn-Desaster ein Musterbeispiel für die negativen Auswirkungen des Shareholder Value. „Auf eine Formel gebracht: Das ist idiotisches Management“, schrieb Simon in seinem Blog am 5. Juli. Offensichtlich wurde bei der S-Bahn, die der Deutschen Bahn AG gehört, an der Wartung von wichtigen Bauteilen gespart, Werkstätten geschlossen und Personal radikal abgebaut – nur um wegen des Börsengangs der Bahn AG den Gewinn zu maximieren. Simon nimmt das Beispiel S-Bahn als Beleg dafür, dass jedes Unternehmen einen „Dehnungsausgleich“ brauche. Das seien materielle und personelle Reserven, die dazu benötigt würden, den „ganz normalen Alltag“ zuverlässig zu überstehen. Simon wies darauf hin, dass viele Familienunternehmen gerade deshalb überlebten, weil sie um die Bedeutung von Personalreserven und „zukunftssichernden Investitionen“ wüssten.

UNTERNEHMENSETHIK

Nach der Krise ist vor der Krise

Nach dem Zusammenbruch der Finanzmärkte wurden weltweit Forderungen nach einer Revision des herrschenden Wirtschaftssystems laut. Davon ist bei den Managern nicht viel angekommen, das belegt eine aktuelle Studie der Unternehmensberatung PriceWaterhouse Coopers.

Die jetzt veröffentlichte Umfrage unter 302 karriereorientierten Führungskräften unter 40 konstatiert: „Auf Unternehmensebene sind von den kommenden Spitzenkräften keine revolutionären Veränderungen zu erwarten.“ So glauben 65 Prozent der Befragten, dass die Wirtschaft nach einer gewissen Zeit „weiterläuft wie bisher“. Auch die häufig kritisierte Ausrichtung der Unternehmenspolitik am „Shareholder Value“, dem Gewinn für Aktienbesitzer, stellt nur eine Minderheit der Befragten infrage. Fast 70 Prozent glauben, dass die Orientierung am Aktienwert gleich bleibt oder sogar wichtiger wird.

MARKTBEOBACHTUNG

44.000 Coaches weltweit

Eine Einschätzung des weltweiten Coaching-Markts hat die Unternehmensberatung Frank Bresser Consulting vorgelegt. Die Daten beruhen auf der qualitativen Befragung von Verbänden und Experten in 162 Ländern. Sie ist damit eine Erweiterung des im vergangenen Jahr durchgeführten europäischen Coaching-Surveys.

Der diesjährige Report kommt zu dem Schluss, dass Coaching ein globales Phänomen ist. Es gibt boomende Zentren, aber auch Regionen, in denen Coaching erst auf dem Vormarsch ist. Die Top Ten der Länder mit den meisten Coaches führen die USA an, es folgen Großbritannien, Deutschland, Australien, Japan, Kanada, Südafrika, Frankreich, Brasilien und Italien. In den kommenden Jahren wollen die Studienmacher ihre Befunde durch weitere Umfragen vertiefen, um herauszufinden, wie sich Landes- und Wirtschaftskultur auf das Coaching-Interesse der Unternehmen auswirken.

Weltweit. Überall wird gecoacht.

Großer Wettbewerb

Top 15. Die Liste der größten Personalberater führt dem Umsatz nach Kienbaum an.

Die größten Personalberater in Deutschland	Umsatz in Mio. 2008
Kienbaum	68
Egon Zehnder	66
Baumann	38
Odgers Berndtson	34
Heidrick & Struggles	28
Heads	23
Deininger	23
Signium	21
Delta Management	20
Mercuri Urval	16
Gemini Executive Search	15
Steinbach & Partner	14
Civitas International	13
Dr. Heimeier & Partner	10
Inter Search Deutschland	10

Quelle: BDU

PERSONALBERATER

Rückgang um 20 Prozent

Die Personalberaterbranche hat einige fette Jahre hinter sich. Noch im Jahr 2008 stieg der Umsatz um 8,5 Prozent auf 1,49 Milliarden Euro. Mit einem weiteren Wachstum rechnen die Berater in diesem Jahr nicht – im Gegenteil. Ab Mitte des Jahres 2008 – und besonders im letzten Quartal – machten den Personalberatern die Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise vermehrt zu schaffen.

Ende 2008 und zu Beginn des laufenden Jahres wurden Suchaufträge nur sehr zögerlich vergeben. Die schwächere Nachfrage könnte gemäß Marktbefragung Ende 2009 bei knapp 20 Prozent liegen. In manchen Personalberatungsfirmen wurde Kurzarbeit angemeldet, berichtet die Frankfurter Allgemeine Zeitung, so zum Beispiel bei der Firma Odgers Berndtson. Die Mitarbeiter der Beratungsfirma arbeiteten nur noch an vier Tagen in der Woche.

Dennoch: Es gibt einen Hoffnungsschimmer am Horizont. Die BDU-Studie belegt, dass viele Berater in den nächsten Monaten eine günstigere Geschäftsentwicklung erwarten, mehr als die Hälfte der 300 befragten Unternehmen prognostizieren gleichbleibende Rahmenbedingungen.

ZUKUNFTSTHEMEN

DGFP identifiziert zehn Personalmanagementtrends

Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) hat zehn Themen identifiziert, die das Personalmanagement in den nächsten Jahren voraussichtlich beschäftigen werden:

1. Strategische Ausrichtung
2. Effiziente Gestaltung
3. Messbarkeit Personalarbeit
4. Talentmanagement
5. Individualisierung der Personalarbeit
6. Leistungserhalt der alternden Belegschaft
7. Fokus auf zunehmende Flexibilisierung der Personalarbeit
8. Vermittlung von Werten und Sinn wird zunehmend wichtiger
9. Führungskräfteentwicklung
10. Employer Branding

Die Ergebnisse der Analyse sind als PraxisPapier 04/2009 unter dem Titel Trends im Personalmanagement auf der Seite des DGFP zu finden: www.dgfp.de/praxispapiere. **www.dgfp.de**

WEITERBILDUNGSOFFENSIVE

Während der Kurzarbeit an die Uni

Die technische Hochschule RWTH-Aachen bietet unter der Überschrift „Weiterbildungsoffensive II“ Seminare für Mitarbeiter in Kurzarbeit an. Die Programme können maßgeschneidert auf Unternehmen angepasst werden und entsprechen den Anforderungen der Bundesagentur für Arbeit zur Förderung von Qualifizierungsmaßnahmen in Kurzarbeit. Die Uni will so ihre Kompetenz als Weiterbildner stärken.

Kurz und Knapp

Mobilität. Wer seinen Job verliert, möchte am liebsten einen gleichwertigen Job am selben Ort. Da die Realität oft anders aussieht, sind 44 Prozent der deutschen Arbeitnehmer bereit, für einen gleichwertigen Job in eine andere Stadt zu ziehen. Sie gehören damit zu den mobilsten Europäern, belegt eine Umfrage der EU-Kommission.

Fachkräfte. Die einen sind zu viel, die anderen sind zu wenig: Arbeitskräfte mit technischem Know-how gibt es in Deutschland trotz Wirtschaftskrise zu wenige. Ende des kommenden Jahrzehnts könnten bis zu 400.000 Ingenieure, Naturwissenschaftler und Techniker fehlen, prognostiziert das Institut der deutschen Wirtschaft (IW). Die Fachkräftelücke habe sich zwar verringert, werde sich nach dem Ende des konjunkturellen Abschwungs aber wieder vergrößern.

Werte. „Gewinnmaximierung ist reine Gier, sie ist ein teuflisches Ziel“, sagt der Gründer der Drogeriemarktkette dm, Götz Werner. Gefragt wurde der Unternehmer nach neuen Werten nach dem Zusammenbruch des Geldkapitalismus von einem Autor der Zeitung „Welt am Sonntag“. Der Gewinn müsse Resultat guter Arbeit sein, meinte der anthroposophische Firmenlenker, darum gebe es bei dm auch keine Erfolgsprämien.

Auch das noch. „Multitasking ist schlimmer als Kiffen“, titelte kürzlich die Zeitung „Welt Kompakt“. Wer seine Aufmerksamkeit auf mehrere Aufgaben wie E-Mails-Lesen und Telefonieren gleichzeitig verteilt, laufe Gefahr, seinen Intelligenzquotienten zu schwächen, und zwar schlimmer als durch Marihuana-Rauchen. Außerdem schössen Stresshormone ins Blut, die zum Burn-out führen könnten.

Foto: Forum DistancE-Learning

Lernumgebung. Fernlernen lässt sich überall einrichten.

JUBILÄUM

Verband verschenkt 40 verschiedene Fernlehrgänge

Das Forum „DistancE-Learning“ feiert in diesem Jahr sein vierzigstes Verbandsjubiläum und vergibt aus diesem Anlass 40 Stipendien. „Möglich wird diese Stipendienaktion durch die Großzügigkeit unserer Mitglieder, die Fernkurse und Fernstudiengänge im Gesamtwert von rund 150.000 Euro bereitstellen“, so Verbandspräsident Dr. Martin H. Kurz.

Für Personaler interessante Weiterbildungen sind auch dabei, zum Beispiel:

· Ausbildung der Ausbilder (AdA), IHK-geprüft (Fernlehrinstitut Dr. Robert Eckert GmbH)

· Diploma in Distance-Education (Forum DistancE-Learning)

· International Management MBA (Europäische Fernhochschule Hamburg)

· Projektmanager/in (AFW Wirtschaftsakademie Bad Harzburg)

· Psychologische/r Berater/in – Personal Coach (Fernakademie für Erwachsenenbildung)

Um die Stipendien kann sich jeder bis zum 30. September 2009 bewerben – unabhängig von Alter, Beruf oder Einkommen. Chancen haben alle, die schlüssig begründen, warum sie den ausgewählten Fernlehrgang absolvieren wollen. Zudem müssen sie darstellen, welche Vorteile sie mit dem Fernlernen verbinden.

Die Teilnahmebedingungen sowie eine Anleitung zur Online-Bewerbung finden Weiterbildungsinteressierte auf der Website des Fachverbands: www.forum-distance-learning.de.

Rückfragen zur Stipendienaktion beantwortet die Verbandsgeschäftsstelle montags bis donnerstags von 10 bis 15 Uhr unter der Telefonnummer 040 67570-280.

ARBEITSWELT

Forscher beweisen Zusammenhang zwischen Führungsstil und Leistung

Den Beweis, dass es einen Zusammenhang zwischen ganz bestimmten Führungsstilen und der gewünschten positiven Reaktion beim Untergebenen gibt, erbrachten nun Forscher der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster.

Dr. Jens Rowold koppelte bei seiner Befragung von 360 Mitarbeitern drei Indikatoren für erfolgreiche Führung – Arbeitsleistung, Arbeitszufriedenheit und Bindung der Mitarbeiter an die Organisation und deren Ziele – an sieben konkrete Führungsstile. Die Ergebnisse zeigen, dass einige Führungsstile nützlicher sind als andere. Der Führungsstil der „Austauschbeziehung“ ist demnach am erfolgversprechendsten. Dabei herrscht Vertrauen und Wertschätzung auf beiden Seiten vor, die Kommunikation ist authentisch und offen, und beide Seiten setzen sich für die Ziele und Interessen des jeweils anderen ein. Mitarbeiter von Chefs, die eine Austauschbeziehung als Führungsstil pflegen, bringen am meisten Leistung und sind am zufriedensten. Eine andere direkte Beziehung konnte der Forscher zwischen der „Transformationalen Führung“ und der Arbeitszufriedenheit feststellen. Dabei begeistert der Chef die Mitarbeiter für seine Zukunftsprojekte und Ideen, er inspiriert sie und bewirkt damit, dass sie mit ihrem Job zufrieden sind. Beide Führungsstile haben auch eine positive Wirkung auf die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen.

Rowold ließ in der Befragung weitere Führungsstile bewerten und korrelierte sie mit den drei Erfolgsfaktoren. Er fand heraus, dass andere Führungsstile wie „Transaktionale Führung“ (Führung durch Belohnung) oder „Instrumentelle Führung“ (Führung durch die Vorgabe genauer Teilziele) keinen Einfluss auf den Erfolg haben. Personalentwickler sollten bei ihren Führungskräften also ganz gezielt die Kompetenzen der erfolgreichen Führungsstile trainieren, empfiehlt der Psychologe.

DATENSCHUTZ

Siemens lagert Personalentwicklungsdaten aus

Der Siemens-Konzern will zukünftig Personalinformationen von einem kalifornischen Dienstleister verwalten lassen, berichtet die „Süddeutsche Zeitung“. Dazu gehörten solch sensible Informationen wie die Ergebnisse und Vereinbarungen von Mitarbeitergesprächen – wichtige Daten der Personalentwicklung. Das kalifornische IT-Unternehmen Success Factors wird sich künftig um die Daten kümmern, die bisher die eigene IT-Sparte des Konzerns verwaltet hat. Der Konzernbetriebsrat sieht diese Entscheidung kritisch, da schließlich die Datenschutzskandale – zum Beispiel der Telekom – gezeigt hätten, welches Risiko mit einem solchen Schritt verbunden sei.

STIFTUNG WARENTEST

Know-how! AG siegt mit PowerPoint-Kurs

Freude bei der Know-how! AG. Das von den Stuttgartern entwickelte computergestützte Lernprogramm „PowerPoint lernen“ wurde von der Stiftung Warentest im August bei einem Vergleich von fünf Anbietern zum Testsieger erkoren. Das CBT wird zum einen zusammen mit einem umfangreichen Begleitbuch über den Franzis Verlag in Poing vertrieben. Diese „Kombination“ erhielt die Gesamtnote „1,9“ und kostet 69,95 Euro. Zum anderen vertreibt die Know-how! AG die Silberscheibe für 36 Euro selbst – aber ohne Begleitbuch. Diese Variante wurde wegen dünner Produktinformationen „nur“ mit „2,0“ bewertet. Auf Platz 3 landete die Berliner Teia Akademie mit „PowerPoint 2007“. Der Preis beträgt 20 Euro.

WIRTSCHAFTSKRISE

E-Learning-Award „eureleA“ macht Zwangspause

Professor Dr. Peter Henning beklagt fehlende Unterstützung.

Wegen fehlender Mittel wird der European E-Learning-Award „eureleA“ im nächsten Jahr nicht vergeben.

„Im Moment haben wir weder einen Messepartner noch die Mittel, den Wettbewerb durchzuführen“, bedauert der Gründer des Preises und Leiter der Jury, Professor Dr. Peter A. Henning vom MediaLab der Hochschule Karlsruhe. In diesem Jahr wurde der „eureleA“ noch im Beisein von viel E-Learning-Prominenz auf der CeBIT in Hannover verliehen. Henning konnte sich über eine Rekordzahl von 120 Bewerbern freuen.

Ursprünglich wurde der Preis seit 2004 auf der Karlsruher Learntec vergeben. Eine Rückkehr zur Learntec scheitere an den finanziellen Forderungen der Veranstalter. Außerdem gebe es eine deutliche Zurückhaltung potenzieller Sponsoren.

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.

- 21.-23. Sep. 09
- 05.-07. Okt.09
- 14.-16. Okt.09
- 04.-06.Nov. 09
- 02.-04. Dez.09

„Unsere Erfahrung und Spezialisierung = Ihr Vorteil!“

Werner Schienle (Geschäftsführer)

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

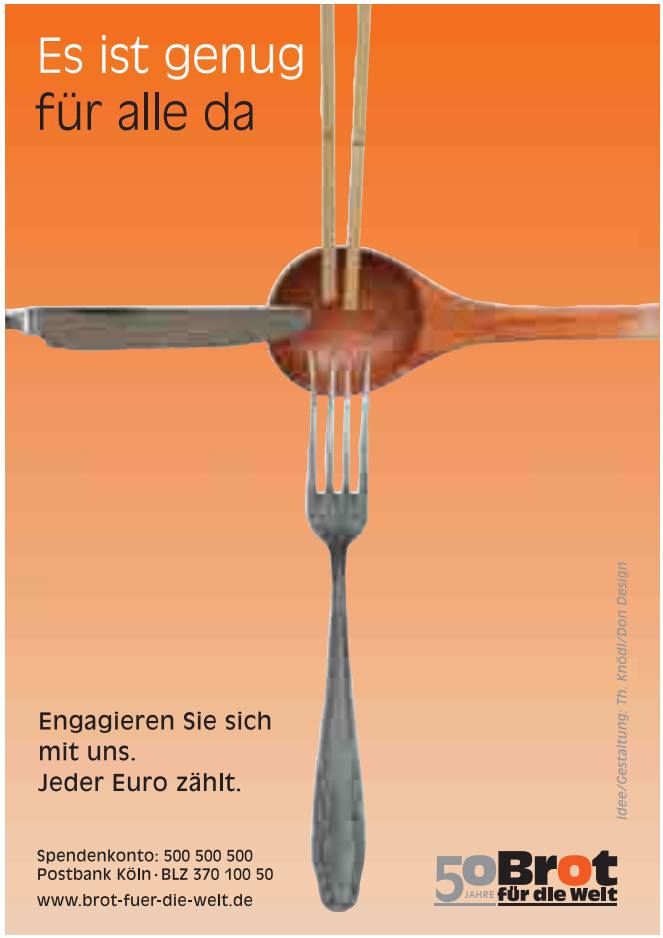
Creative Communication Consult

DIE Spezialisten für Konfliktmanagement

CCC Creative Communication Consult
Neufferstrasse 74 • 70469 Stuttgart

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

Es ist genug für alle da



Engagieren Sie sich mit uns.
Jeder Euro zählt.

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

50 Jahre Brot für die Welt

Idee/Gestaltung: Th. Knödl/Don Design

EXKLUSIV-INTERVIEW

Autor der „Weiterbildungslüge“ outet sich

Der Vorwurf, er sei feige und habe keine Alternativen, muss sehr am Verfasser des Buchs „Die Weiterbildungslüge“ (Campus, 2008) doch genagt haben. So entschloss sich der Managementtrainer und Diplom-Psychologe Dr. Axel Koch, Bad Feilnbach, bekannt zu geben, dass er hinter dem Pseudonym „Dr. Richard Gris“ steckt.

Mussten Sie sich outen, weil immer mehr Vermutungen zu Ihrer Identität im Internet kursierten?

Dr. Axel Koch: Das ist richtig. Aber andererseits wollte ich ohnehin meine Identität lüften. Die unerwartet heftige Diskussion um mein Buch „Die Weiterbildungslüge“ hat mich dazu gebracht, doch mit offenem Visier mitmischen zu wollen. Ich habe im April mit Vertretern der Handelskammer Hamburg abgemacht, dass ich am 29. September bei der Feier zum zehnjährigen Bestehen des dortigen Weiterbildungszentrums persönlich auftreten und einen Vortrag zum Thema „Wege aus der Weiterbildungslüge“ halten werde.

Warum sind Sie nicht gleich im April an die Öffentlichkeit gegangen?

Koch: So eine Entscheidung trifft man nicht über Nacht. Mir war wichtig, zuerst meine Tätigkeit als angestellter Trainer zu beenden und in die Freiberuflichkeit zu wechseln. Das habe ich jetzt zum 1. Juli realisiert, sodass ich mich jetzt frei fühle für das, was an Kontroversen auf mich zukommen mag.

Die Ehre, Sie enttarnt zu haben, gebührt letztlich aber einem Trainerkollegen?

Koch: Im Grunde genommen bin ich immer „unvorsichtiger“ geworden. So habe ich mich zum Beispiel mit einem Autoren der Zeitschrift „Organisationsentwicklung“ persönlich getroffen, der ein Interview mit mir führte. Vor dem Hintergrund, dass ich ohnehin in eine öffentliche Diskussion eintreten wollte, habe ich mich im April auch als Betreiber der Website „www.dieweiterbildungsluege.de“ eintragen lassen. Der erste, der das entdeckt hat, war der Münchner Trainer Dr. Gerhard Etzel. Er hat ein Anti-Buch zu mir unter dem Titel „Besser mit Weiterbildung“ herausgegeben und offenbar gut recherchiert.

Wie hat Ihr ehemaliger Arbeitgeber, ein überregional eher unbekanntes Münchner Trainingsinstitut, für das Sie über drei Jahren gearbeitet haben, auf Ihr Outing reagiert und befürchtet er jetzt nicht, dass man ihm vorwirft, all die negativen Beispiele in Ihrem Buch stammten aus seiner Arbeit?

Koch: Mein ehemaliger Arbeitgeber hat einen sehr guten Ruf in seinem Kundenkreis und er teilt meine Abneigung gegenüber Frontalberieselung und Seminar-Entertainment. Mein alter Chef ist schon seit langem Experte für Führung und Veränderungsprozesse. Die positiven Beispiele in meinem Buch zum Beispiel über kollegiales Coaching entsprechen auch genau seiner Philosophie.

Bleibt noch die Frage, was Sie an konstruktiven Weiterentwicklungen zum herkömmlichen Seminargeschäft zu bieten haben?

Koch: Wir können alle beobachten, dass Menschen unterschiedlich in der Lage sind, das, was sie an Wissen in Seminaren aufnehmen und an neuen Fähigkeiten einüben, auch in der Praxis anzuwenden. Es gibt eine unterschiedliche Transferstärke. Was ich neu in die Diskussion einbringen möchte, ist ein Fragebogen zur Analyse der Transferstärke! Dem Konzept liegen neun Faktoren zugrunde. Das Ziel ist es, dass jeder einen individuellen Weg findet, ein sehr viel besserer Selbstveränderer zu werden. Ich muss meine persönliche Transferstärke kennen, um besser Wissen in Können umzuwandeln.

Bringen Sie für das Thema Transferstärke überhaupt die nötige Expertise mit?

Koch: Ich befasse mich seit 15 Jahren mit der Evaluation von Entwicklungsprozessen. Und spätestens seit meiner Dissertation kann ich wissenschaftlich arbeiten. Ich bin sicher, dass ich einen Impuls geben kann. Ich habe Modelle und empirische Befunde aus den Bereichen Gesundheitspsychologie und Psychotherapieforschung aufgenommen und für mein Konstrukt der Transferstärke weiterentwickelt. Darüberhinaus habe ich Messkriterien entwickelt, um die Transferstärke von Menschen auch erfassen zu können. Nun ist die Zeit reif, mich der Kritik zu stellen. Ich bin mir als „Nestbeschmutzer“ natürlich im Klaren, dass sich jetzt einige Trainerkollegen erst einmal an mir mit einer Portion Polemik rächen werden. Aber ich bleibe dabei: Ich will Katalysator für ganz viele neue Lösungen sein und beim Thema Transferstärke glaube ich, dass ich etwas zu sagen habe, was viele Lerner nach vorn bringt.

Dr. Axel Koch, in Hannover geboren, in Osnabrück studiert und promoviert, zog aus Liebe zu den Bergen nach Oberbayern.

Wie werden Sie jetzt mit den beiden Identitäten Dr. Koch und Dr. Gris weiterleben?

Koch: Dr. Gris wird weiterhin derjenige sein, der zuspitzt und polarisiert, und Dr. Koch wird zuständig dafür sein, Alternativen zu entwickeln und den Austausch mit Menschen zu pflegen.

Interview: Martin Pichler

Exklusiv: Sein Konzept der „Transferstärke“ wird Dr. Axel Koch exklusiv zum ersten Mal in der nächsten Ausgabe von „wirtschaft + weiterbildung“ (erscheint am 25. September) ausführlich der Fachöffentlichkeit vorstellen.

BERATER-RANKING

Boston Consulting ist die Beste

Die Boston Consulting Group ist Deutschlands beste Unternehmensberatungsgesellschaft, das hat der Bonner Wirtschaftswissenschaftler Professor Dr. Dietmar Fink durch eine Befragung von 476 Top-Managern herausgefunden. BC liegt nur hauchdünn vor ihrem Rivalen McKinsey, hat jedoch beim Thema Kundenzufriedenheit sowie bei den eher weichen Themen die Nase vorn.
Um die Kürzung ihrer Honorare zu verhindern, sind laut Fink einige Berater dazu übergegangen, ihre Consultants nach dem Motto „Buy one, get two“ zu verkaufen. Wenn die Tagessätze konstant blieben, würde die Hälfte des Beraterteams im Gegenzug umsonst arbeiten. So verhindere man offizielle, schwer revidierbare Preissenkungen, analysiert Fink in einem Interview mit dem „ManagerMagazin“ (8/2009). **www. manager-magazin.de/beraterstudie/**.

Foto: w+w

Hans Gieringer: stolz auf seine Referenzen und jetzt auch auf eine neue Schwester-Firma.

ÜBERNAHME

bit media rettet M.I.T

Zum 1. August übernahm die österreichische bit media e-Learning solution GmbH & Co. KG in Graz den seit Mai insolventen Spezialisten für hochwertigen Individual-Content M.I.T aus Friedrichsdorf bei Frankfurt.
Die Österreicher haben jetzt zwei deutsche Tochtergesellschaften: Die bit media Deutschland GmbH, Schwarmstedt, und ganz neu die „M.I.T e-Solutions GmbH“ in Friedrichsdorf. Beide Töchter werden unabhängig voneinander auf dem Markt auftreten. Die Leitung bei M.I.T übernehmen die bit-media-Manager Manfred Brandner und Hans Gieringer in Zusammenarbeit mit dem bisherigen Management. bit media Deutschland gehört mit 5,32 Millionen Euro Umsatz im Jahr 2008 zu den führenden Anbietern von E-Learning-Technologien (multimediale Kurse, Lernplattformen sowie Zertifizierungs- und Testsysteme).
M.I.T erwirtschaftete in 2008 einen Umsatz von 6,64 Millionen Euro und legte damit ein rasantes Umsatzwachstum von 22,9 Prozent hin, bei deren Finanzierung man sich wohl übernommen hat. „Wir müssen kein einziges Produkt einstellen, können aber viele Synergien nutzen“, erklärte Gieringer, der seit Langem Geschäftsführer der bit media Deutschland ist.

Foto: w+w

Rolf Th. Stiefel bei seiner ersten MAO-Konferenz 1997.

ROLF TH. STIEFEL

„MAO“-Konferenz 2010 fällt aus

Die für März 2010 geplante nächste MAO-Konferenz (MAO steht für „Management-Andragogik und Organisationsentwicklung“) wurde von ihrem Veranstalter, dem Berater Dr. Rolf Th. Stiefel, St. Gallen, abgesagt.
Stiefel wendet sich seit 1997 mit seiner Konferenz, zu der regelmäßig etwa 200 Teilnehmer kamen, an professionelle Personalentwickler und Trainer, die seinem Ansatz der „strategieumsetzenden Personalentwicklung“ nahestehen. Die Veranstaltung im nächsten Jahr wurde abgesagt, weil die Frühbuchungen ausblieben. Stiefel berichtet in seinem MAO-Informationsbrief, dass viele Interessierte sich an der Krisenlastigkeit der geplanten Konferenzthemen gestört hätten. Offenbar geht seine Klientel davon aus, dass im nächsten Frühjahr die Krise vorbei sei. Stiefel warnt vor dieser Einstellung. Trotz gelegentlicher Erfolgsmeldungen sei eher mit einer lang anhaltenden Krise zu rechnen. Auch die Weltwirtschaftskrise habe von 1929 bis 1933 gedauert, obwohl es in dieser Zeitspanne acht markante Erholungsphasen an der Börse gegeben habe. Stiefel, der für die Personalentwicklerszene so etwas ist wie Marcel Reich-Ranicki für den Literaturbetrieb, rät Personalentwicklern, sich in der Krise über ihre Persönlichkeit zu profilieren und nicht über „Maßnahmen“.
www.stiefel-rolf-th.ch

Judith-Maria Gillies,
Wirtschaftsjournalistin

Wo ist die Wellness hin?

Kurzarbeit statt Work-Life-Balance

Keine Frage. Das Konzept hat Sex. Work-Life-Balance. Das klingt nach Harmonie, Wellness und Drei-Tage-Woche. Nach weniger Arbeit und mehr Zeit zum Chillen.
Kein Wunder also, dass der Begriff in den letzten Jahren zum Must-have im Wirtschaftswortschatz geworden ist. Arbeitgeber wollen damit ihr Employer Branding stärken, HR-Experten preisen sie als Arbeitsmodell der Zukunft, und Jobeinsteiger sehen in ihr gar ein alternativloses Lebensziel, das es ihnen erlaubt, nicht mehr nur zu schuften wie ihre eigenen Väter, sondern neben der Arbeit auch das Leben zu genießen – mit genug Zeit für Familie, Freizeit und Fun.

> „Wünscht sich ein Arbeitsloser auf dem Totenbett wirklich, er hätte mehr Zeit im Leben zu Hause als mit Arbeit verbracht?“

Und während in den vergangenen Jahren alle nur darüber geredet haben, erleben wir jetzt in der Krise die große Überraschung. Die Work-Life-Balance wird endlich Wirklichkeit. Unter einem anderen Namen allerdings: Kurzarbeit. Schade eigentlich, dass sich das erhoffte Wellness-Gefühl nicht so recht einstellen mag.
Dabei hatten wir doch so lange um das Gleichgewicht zwischen Arbeit und Freizeit gerungen. Mit Teilzeitarbeit und Vertrauensarbeitszeitmodellen. Mit Zeitkonten und Sabbaticals. Mit Home- und To-go-Offices. Ausgeglichener als früher scheinen wir dennoch nicht geworden zu sein. Mal ganz abgesehen davon, dass Work-Life-Balance suggeriert, Arbeit gehöre gar nicht zum Leben, was traurig genug ist.
Doch das hielt niemanden wirklich davon ab, sich nach dem Gleichgewicht zwischen Schuften und Chillen zu sehnen. Schließlich hatten Karriere-Coaches und Managementratgeber ja lange genug davon gepredigt.
Zum Beispiel, als sie uns einflüsterten, auf dem Totenbett würde sich kein Mensch wünschen, doch lieber mehr Zeit im Leben mit Arbeit verbracht zu haben. Heute dagegen, in Zeiten von Insolvenzen, Kurzarbeit und Arbeitslosigkeit, kennen wir leider genug quicklebendige Menschen, die sich just genau das wünschen. Wir brauchen ja nur mal die leidgeprüften Mitarbeiter von Opel, Karstadt oder den Wadan-Werften zu fragen.
Ein dehnbarer Begriff war Work-Life-Balance ja eh schon immer. Manch einer fühlte sich bereits auf der Seite „Life“, wenn er während des Mail-Checkens mit seinem Blackberry einen Vanilla Latte bei Starbucks genoss. Oder – noch ärmer: Wenn als Hintergrundbild seines MacBook ein Urlaubsschnappschuss mit der Familie erschien. Zudem erntete jeder Vater bewundernde Blicke im Büro, wenn er sich um halb vier verabschiedete, um die Schulaufführung seiner Tochter nicht zu verpassen. Dass er die verpasste Arbeitszeit zwischen 20 Uhr und Mitternacht zu Hause am Laptop nachholte, musste ja niemand erfahren.
Die derzeitige Krise könnte ein guter Grund sein, das Konzept noch mal zu überdenken. Klar, Work-Life-Balance mag dazu beitragen, sich nicht bis zum Burnout totzuschuften und es nach Feierabend mehr als einmal zum Squash oder Yoga zu schaffen.
Den eigenen Arbeitsplatz rettet man damit aber nicht. Etwas Gutes hat die neu erworbene Work-Life-Balance in der Kurzarbeit dann aber doch: Immerhin bleibt einem jetzt schön viel Zeit für sich. Und die kann man ausgiebig dazu nutzen, Bewerbungen zu schreiben.

Judith-Maria Gillies ist freie Wirtschaftsjournalistin in Köln. Zu den Auftraggebern ihres Redaktionsbüros jmg zählen Publikationen wie Capital, Handelsblatt und Die Welt. www.redaktionsbuero-jmg.de

Die Online-Messe für eLearning.

eLearning expo

Messe to Go

elearning-expo.de

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

Cornerstone skillsoft time4you VIWIS provadis

KLAUS DOPPLER ZUM 70. GEBURTSTAG.
Veränderung ist das beherrschende Thema unserer Zeit. Viele Unternehmen leben heute in einem dauerhaften Ausnahmezustand. Einer der „Felsen in der Brandung“ ist der Organisationsberater und Verhaltenstrainer Dr. Klaus Doppler. Ein Porträt.

Keine Angst: Der Einzelne kann mehr verändern, als er denkt

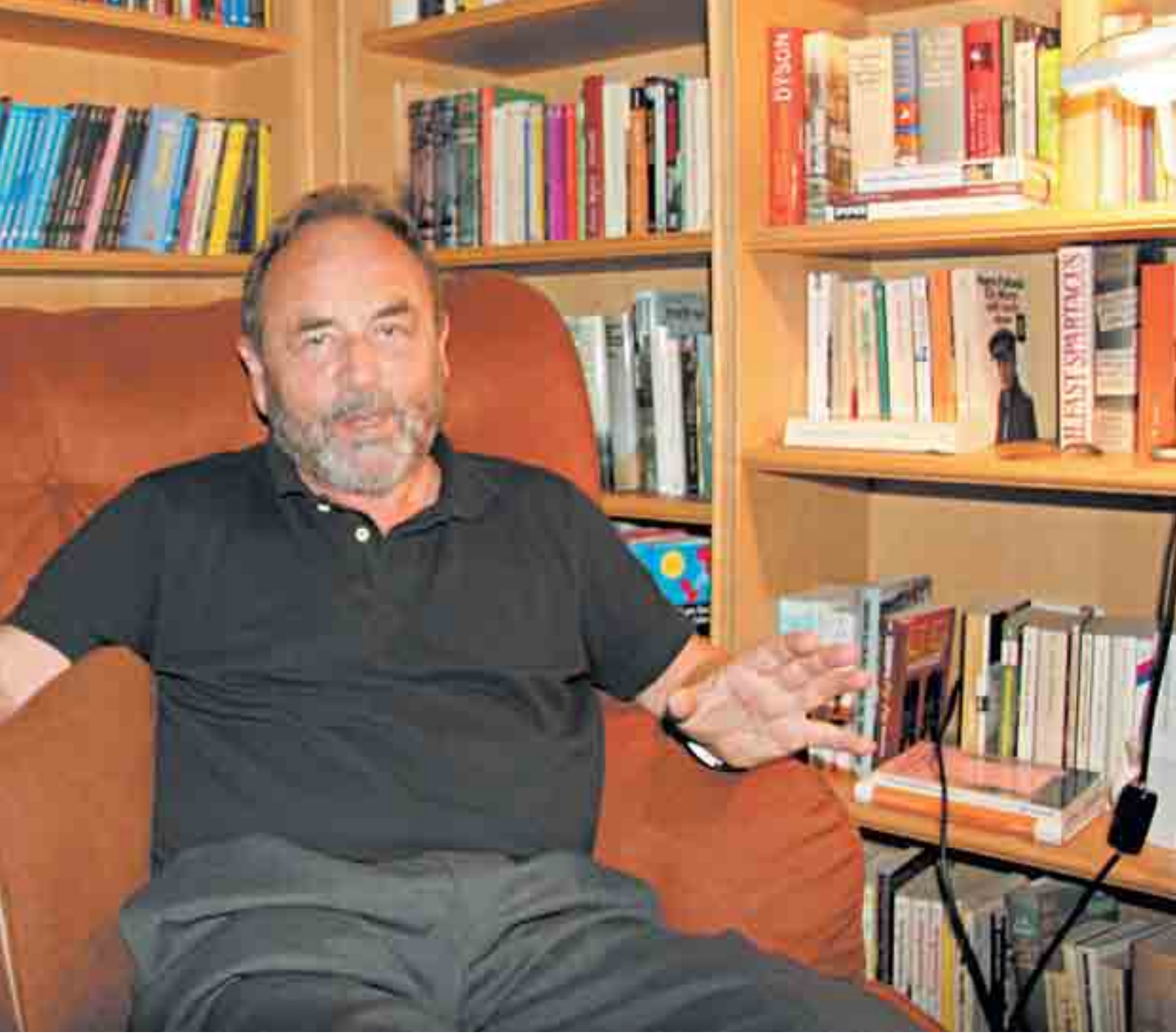
Dr. Klaus Doppler in der Bibliothek seines Hauses in München-Sendling.

Foto: Pichler

„Für mich war Krise lange Zeit der Normalzustand“, erinnert sich Dr. Klaus Doppler, einer der renommiertesten Change-Management-Berater Deutschlands, der in diesem Jahr 70 Jahre alt geworden ist. Er wird geboren, als der 2. Weltkrieg beginnt. Seine Kindheit dürfte kein Zuckerschlecken gewesen sein. Während der Vater sich in Kriegsgefangenschaft befindet, bringt die Mutter sich und ihre vier Kinder ohne festes Einkommen als Tagelöhnerin in der Landwirtschaft durch. „Willst Du überleben, musst Du Dir etwas einfallen lassen“, lernt Doppler als Kind. Er verdient bereits in jungen Jahren Geld als Aushilfe im Kaufmannsladen, als Verkäufer auf dem Wochenmarkt oder als hartnäckiger Eintreiber ausstehender Abogebühren für die Lokalzeitung.

Seine Lehrer nennen ihn „aufgeweckt“ und wohlmeinende Förderer sorgen dafür, dass er ein Internat in Speyer, der nächst größeren Stadt, besuchen kann. Es gehört dem katholischen Missionsorden der „Spiritaner“, die sich weltweit mit der Erziehung Jugendlicher einen Namen gemacht haben. Doppler schließt sich diesem Orden an, studiert Theologie in Rom und soll als Pater selbst die Leitung eines Internats übernehmen. Um optimal darauf vorbereitet zu sein, ringt er seinen Oberen noch eine psychologische Zusatzausbildung an der Universität in Innsbruck ab. „Dabei habe ich die Tiefenpsychologie und die Gruppendynamik intensiv kennengelernt, was mich im Nachhinein betrachtet sehr prägte“, erinnert sich Doppler. Als die Ausbildung nach zwei Jahren abgeschlossen ist, wird er doch nicht Schulmeister, sondern Verantwortlicher für die Fortbildung der Lehrkräfte an katholischen Internaten in ganz Deutschland.

Die Begegnung mit der Psychoanalyse macht ihn reif. Er erkennt, dass sein „Kinderwunsch“, Priester zu werden, doch nicht zu ihm passt. Die Begegnung mit der Gruppendynamik



macht ihn stark. Die anstehenden schwierigen Gespräche mit dem Orden und seinen Eltern steht er entschlossen aber auch gelassen durch. Statt wegzulaufen, schafft er es, als einer der wenigen „abtrünnigen“ Priester, offiziell in den Laienstand zurückversetzt zu werden. „Ich bin in den Orden durch die Vordertür eingetreten, und ich wollte ihn durch die Vordertür wieder verlassen“, erklärt Doppler und lässt damit etwas von der Geradlinigkeit erkennen, die viele an ihm bewundern.

Neustart mit 32 Jahren

Mit 32 Jahren startet Doppler als freiberuflicher Seminarleiter bei Null (und promovierte nebenher an der Universität Salzburg in Psychologie). Er führt an verschiedenen Akademien offene Seminare für Projektleiter und Führungskräfte durch, wobei ihm seine Erfahrung in Sachen Gruppendynamik sehr zu Hilfe kommt. Zufriedene Teilnehmer sorgen dafür, dass Doppler Kontakt zu Unternehmen bekommt. So „finden“ ihn seine ersten Kunden – darunter auch gleich ein paar namhafte Konzerne. „Ich hatte damals schon den Anspruch, sehr praxisbezogen zu arbeiten“, erklärt Doppler seinen schnellen Erfolg. „Deshalb habe ich mich wohl von meinen Mitbewerbern positiv abgehoben.“

Allzu viel Praxisorientierung ist in der Gruppendynamik der 70er und 80er nämlich nicht vorgesehen. Üblicherweise treffen sich damals Manager zu einem offenen Gruppendynamikseminar in einem abgelegenen Hotel. Das Seminar beginnt damit, dass die Teilnehmer sich selbst überlassen werden. Die Art und Weise wie sie ohne Anleitung mit dieser ungewohnten Situation umgehen, wie sie (konfliktreich) festlegten, wer denn nun bestimme, was zu tun sei, wird anschließend vom Trainer genutzt, um der Gruppe die Gesetze der Gruppendynamik zu →

→ erläutern. In solchen Seminaren geht es emotional hoch her. Das Ganze hat aber den Nachteil, dass eine künstliche Welt geschaffen wird, die mit der Arbeitswelt des Einzelnen wenig zu tun hat. Früher oder später wird das Transferproblem offensichtlich, sodass der populäre Gruppendynamikboom irgendwann wieder abebbt.

Doppler ist sich der Transferproblematik von Anfang an bewusst und entwickelt sein eigenes Seminar-Setting, das er „praxisbezogene Gruppendynamik“ nennt und das er ausführlich in seinem Buch „Unternehmenswandel gegen Widerstände“ (Campus-Verlag, 2002) beschreibt. Der wesentliche Unterschied zum Rest der Branche besteht damals kurz gesagt darin, dass sich Doppler in seinen Seminaren von jedem Teilnehmer eine schwierige Situation aus dessen Führungsalltag schildern lässt. Die Situationen werden in Rollenspielen nachgestellt, und dann werden in der Gruppe ganz konkrete Handlungsalternativen entwickelt. „Was wollen Sie am nächsten Montag anders machen als sonst?“, lautet die Frage, die beantwortet sein muss, bevor Dopplers Seminar zu Ende ist. Das Verhalten der Einzelnen in der Seminargruppe wird natürlich auch mit einbezogen in den Lernprozess, aber Doppler geht es eben nicht nur um das „Hier und Jetzt“, sondern immer auch um das „Dort und Dann“.

Kritik an den Systemikern

„Ich bezog bewusst Gegenposition“, sagt der Jubilar über seine Anfänge, und das tut er natürlich auch heute noch. So hat sich Doppler längst zu einem angesehenen Organisationsentwickler gemausert, dessen Change-Architekturen sich „vielleicht nur zu zehn Prozent“ von denen bekannter Systemiker unterscheiden. Trotzdem grenzt er sich von ihnen ab. „Die Systemiker ignorieren den inneren Antrieb des Menschen, das Veränderungspotenzial, das vom Einzelnen ausgeht.“ Natürlich weiß auch Doppler, dass Einzelkämpfer oft genug den „Heldentod“ sterben. Er rät deshalb jedem, der in seinem Bereich etwas verbessern will, Bündnisse mit gleichgesinnten Kollegen zu schließen und zusätzlich das „politische Kräftefeld“ nach unterstützenden Vorgesetzten abzusuchen. Vorständen, die ihn fragen, wie sie Veränderungsprozesse anstoßen sollten, empfiehlt Doppler umgekehrt, sogenannte „Sauerteiggruppen“ – also „gezielte Unruheherde“ - aus aufgeweckten Mitarbeitern des mittleren Managements ins Leben zu rufen.

Während die Kritik an den Systemikern noch moderat ausfällt, bekommen zum Beispiel die „Systemaufsteller“ Dopplers heftige Ablehnung zu spüren. Die Vorstellung, jemand könne Gefühle stellvertretend für einen anderen durchleben und dem anderen dann vorschlagen, was er tun solle, zieht ihm „die Schuhe aus“. Die von den Aufstellern gleich welcher Schule behauptete „Weisheit der Gruppe“ hält er für nicht gegeben und für eine Überhöhung von ganz normalen Gruppenprozessen. Doppler war früher mit Bert Hellinger, dem großen Guru der Familienaufstellung, befreundet. Man kennt sich aus Dopplers Zeit in Innsbruck. Bereits zu einem frühen Zeitpunkt, als Helinger die Urschrei-Therapie für sich als Methode entdeckte, will Doppler zu ihm auf Distanz gegangen sein. Heute nennt er die Methode der Aufstellungen, wie sie Hellinger betreibt, „reine Manipulation“.

Mutmacher für Manager: Klaus Doppler gibt mit seiner aktuellen Parabel „Der kleine Kämpfer“ eine motivierende Antwort auf die Frage, wie man in Krisenzeiten über sich hinauswachsen kann.

Bleibt noch die Frage, wie Doppler, der nie in einem Wirtschaftsunternehmen gearbeitet hat, so bekannt und anerkannt werden konnte. Zum einen mag das daran liegen, dass er an vielen großen Veränderungsprojekten deutscher Konzerne beteiligt ist. Zum anderen an dem Buch „Change Management – Den Unternehmenswandel gestalten“, das er im Jahr 1994 mit seinem von ihm hoch geschätzten Beraterkollegen Christoph Lauterburg bei Campus veröffentlicht. Es kommt genau zum richtigen Zeitpunkt auf den Markt. Deutschland leidet unter einer schweren Wirtschaftskrise, und „Reengineering“ scheint das Allheilmittel zu sein. Die Unternehmen setzen auf Changeprojekte, um ihre Produktionsabläufe neu zu organisieren. Alles muss schneller und kostengünstiger werden, um international wettbewerbsfähig zu bleiben.

Doppler und Lauterburg sagen ganz konkret, wie man Organisationen zusammen mit der Belegschaft umbaut. Der Verlag staunt noch heute, dass das Buch mehr von Managern als von Trainern gekauft wird und sorgt regelmäßig für aktuelle Neuauflagen. Letztes Jahr ist die 12. Auflage erschienen, die um ein ausführliches Kapitel zur „Auswahl und zum Einsatz externer Berater“ erweitert wurde. Der hohe Bekanntheitsgrad Dopplers hängt aber auch damit zusammen, dass er Mitbegründer der „Deutschen Gesellschaft für Organisationsentwicklung“ und der angesehenen Fachzeitschrift „Organisationsentwicklung“ ist.

Bis vor kurzem hat sich der Change-Experte noch lustig gemacht über amerikanische Business-Bestseller vom Typ „Ein-Minuten-Manager“, „Fish!“ oder „Pinguin-Prinzip“. Inzwischen hat er die Parabel als adäquates Stilmittel für sich entdeckt. „Statt Fachbücher zu schreiben, will ich künftig meine Botschaften für Manager in lockere Geschichten verkleiden“, erklärt Doppler. Ein Anfang ist gemacht. Gerade erschien sein Büchlein „Der kleine Kämpfer und sein Weg ins Glück“ (Murmann Verlag, Hamburg 2009). Der „kleine Kämpfer“ ist ein angepasster Mitläufer in einem großen Konzern, der sich vom Duckmäuser zum einflussreichen Change-Agent wandelt. Sein Motto „Was ich nicht tue, wird nicht geschehen“ könnte auch das Lebensmotto von Klaus Doppler sein.

Martin Pichler ●

Knowledgement
eLearning | Wissensmanagement

Zukunft Personal 2009

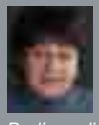
22.-24. September 2009
Messe Köln

Besuchen Sie Europas größte Fachmesse für Personalmanagement!

Themen auf dem eKnowledgement Forum sind u. a.

22. SEPTEMBER

>10:00 Uhr
Die Zukunft von E-Learning: micro, informal & social
Jochen Robes, Herausgeber Weiterbildungsblog und e-Learning Experte

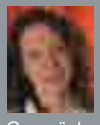


>15:00 Uhr
Wie verändern Serious Games die Vorstellung und den Einsatz von computergestütztem Lernen?
Podiumsdiskussion mit Thea Payome, Check.point eLearning

23. SEPTEMBER

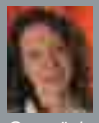
>10:00 Uhr
Vom Arbeitgeber zum Wissensnehmer: buttom-up statt top-down
Podiumsdiskussion mit Dr. Ing. Wolfgang Sturz, „Wissensmanager aus Leidenschaft", Leiter der Sturz Gruppe. Podiumsdiskussion präsentiert von der Zeitschrift „wissensmanagement - Das Magazin für Führungskräfte"

>13:00 Uhr
Erfahrungsbericht Wissensmanagement. Zentrale Erfolgsfaktoren und Praxisbeispiele
Ulrich Schmidt, Präsident GfWM, Projektleiter Wissensmanagement, Gesellschaft für Wissensmanagement e.V., EnBW Energie Baden-Württemberg AG



>15:00 Uhr
Neue Führungskultur durch Enterprise 2.0. Wie Personaler Digital Natives als Change Agents nutzen
Gespräch mit Gudrun Porath, freie Journalistin und Inhaberin des Redaktionsbüros Porath präsentiert von der Fachzeitschrift wirtschaft & weiterbildung

24. SEPTEMBER



>10:00 Uhr
Wie Trainingsinstitute ihre Inhalte online bringen und ihre Marktchancen erhöhen
Gespräch mit Gudrun Porath, freie Journalistin und Inhaberin des Redaktionsbüros Porath präsentiert von der Fachzeitschrift wirtschaft & weiterbildung

Sponsoren

Medienpartner

Wolfgang Goebel, Personalvorstand McDonald´s (rechts), und Gruppenfoto mit Rudi Völler und Kai Pflaume zum „Tag der Ausbildung“. McDonald´s bietet in diesem Jahr 1.100 Ausbildungsplätze.

Fotos: McDonald´s

„Ich habe mir eine blutige Nase geholt“

INTERVIEW. Wolfgang Goebel, Vorstand Personal von McDonald’s Deutschland Inc., kümmert sich trotz Krise vorrangig um nachhaltiges Talentmanagement. Er selbst kam 1985 als Trainee zur Schnellrestaurantkette und arbeitete sich zum Vice President Operations hoch. Wir sprachen mit dem Personal-„Quereinsteiger“ über seinen Werdegang und sein Talentmanagement.

Sie sind einer der wenigen operativen Macher, die in das Personalressort wechselten. Wie kommen Sie als „Quereinsteiger“ zu dem notwendigen Know-how, das ein Personaler haben muss?

Wolfgang Goebel: Als ich Mitte 2007 die Verantwortung für den Bereich Personal übernahm, habe ich aufgrund meiner Erfahrungen im operativen Geschäft gedacht, dass ich den HR-Job ähnlich machen könnte: Vieles schnell umsetzen, ohne zu stark in die Strategie reinzugehen. Damit habe ich mir eine blutige Nase geholt, weil das der Komplexität des Personalbereichs überhaupt nicht gerecht wurde. Nach ein paar Monaten musste ich zurückrudern und das Ganze systematisch angehen. Ich habe mich dann selbst weitergebildet – etwa indem ich bei der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGfP) in Düsseldorf eine einjährige Ausbildung („HR für Executives“) absolvierte und mir zusätzlich Rat bei anderen Unternehmen holte.

„Wir kooperieren mit der European School of Management and Technologie (ESMT) in Berlin, um Programme zu designen, die unsere Anforderungen erfüllen.“

Hatten Sie einen Mentor oder einen Berater?

Goebel: Ich habe sehr eng mit Lothar Harings zusammengearbeitet als er Personalchef von T-Mobile war. Mittlerweile unterstützt mich auch Dr. Jochmann von Kienbaum bei der HR-Strategie. Doch die Einsicht, dass man sich die Expertise auch mal von außen holen muss, das hat bei mir etwas gedauert.

Raten Sie Karrierewilligen generell zu Mentoren?

Goebel: Ich habe über meine ganze Karriere hinweg immer Mentoren gehabt. Das macht 50 Prozent des Erfolgs aus. Die anderen 50 Prozent sind eigener Antrieb. Also: Sie müssen wissen, wo die Reise hingeht, Ihre Stärken und Schwächen kennen und dann abwägen, was das Unternehmen braucht. Man sollte Mentoren und auch eigenen Drive haben und bereit sein, die Komfortzone zu verlassen – und das habe ich definitiv mit dem Einstieg in den Personalbereich getan.

Mal ehrlich, bringt Ihnen der Personalbereich genügend Befriedigung?

Goebel: Für mich persönlich ist der HR-Bereich ein sehr lohnenswertes Arbeitsfeld. Es macht einen Riesenspaß, wenn man sieht, wie sich das Talentmanagement bei uns weiterentwickelt. Aktuell ist es so, dass wir als Unternehmen immer noch wachsen und dass Personalabbau oder Gesundschrumpfen kein Thema ist.

Jetzt könnte man sagen, die haben durch Zufall das Richtige gemacht, oder unsere „Drei-Säulen-Strategie“ ist aufgegangen – das mag jeder für sich selbst beurteilen.

Drei-Säulen-Strategie ...?

Goebel: Eine Säule unserer Unternehmensstrategie besteht darin, das Design der Restaurants weiterzuentwickeln. Die zweite ist die Produktstrategie, die darauf abzielt, uns bei den Produkten insgesamt breiter aufzustellen und das Thema „ausgewogene Ernährung“ mit aufzunehmen. Und die dritte Säule ist die Mitarbeiterstrategie. Als unser CEO sich 2007 entschlossen hat, den Personalbereich auf Vorstandslevel anzusiedeln, war das der Startschuss, dieses Thema weiter voranzutreiben.

Was bedeutet Talentmanagement genau für Sie?

Goebel: Ich sehe da zwei Aspekte: Einmal bezieht sich das Themenfeld für mich auf die Breitenförderung. Wir haben Förderprogramme, die alle Hierarchieebenen mit einschließen, vom gewerblichen Bereich angefangen bis hin zum Top-Level-Management auf globaler Ebene. Zum Zweiten bieten wir auch Talentmanagement im Sinne von High-Potenzial-Förderung für die Top-20-Prozent aller Mitarbeiter an. Beides gehört zusammen und ist wichtig, weil das unser Unternehmen ausmacht: Das individuelle Restauranterlebnis und das Top-Management, das die Strategie entwickelt und umsetzt.

Kann man bei Ihnen auch studieren?

Goebel: Sie haben die Möglichkeit, bei uns den Bachelor of Arts, ein BA-Studium, das wir mit der Internationalen Berufsakademie zusammen entwickelt haben, zu absolvieren. Und wir bieten gemeinsam mit der AKAD den berufsbegleitenden Fachwirt im Gastgewerbe an. Auf der Ebene Management und Top-Management setzt sich das mit entsprechenden Weiterbildungsprogrammen fort – auch hier mit kompetenten Partnern. Wir kooperieren mit der European School of Management and Technologie (ESMT) in Berlin, um bestimmte Programme zu designen, die unsere Anforderungen erfüllen.

Welche Bewerbungsverfahren führen zu diesen Trainings?

Goebel: Eine Herangehensweise ist die über Potenzialanalyse und Assessment. Eine andere läuft über die Vorschläge des Vorgesetzten und für wiederum andere muss man sich selbst bewerben. Wir wollten eben vermeiden, dass hier das reine „Nasenprinzip“ zur Geltung kommt und das Fortkommen bei McDonald’s nur vom Vorgesetzten abhängt.

Interview: Stefanie Hornung ●

Tipp: Wolfgang Goebel hält am 24. September 2009 auf der Messe „Zukunft Personal“ in Köln einen Key-Note-Vortrag zum Thema „Nachhaltiges Talentmanagement als Garant für wirtschaftlichen Erfolg“ (Uhrzeit: 10.15 bis 11.00 Uhr, Ort: Forum 4 in Halle 5.1).

AWARD. Zum „Chief Learning Officer 2009" wurde im Juni der Privatdozent Dr. Christoph Igel, Leiter der Virtuellen Saar Universität (VISU), gewählt. Ausgezeichnet wurde er in Würdigung seiner Rolle als Leiter eines E-Learning-Kompetenzzentrums, das bundesweit eine herausragende Rolle bei der Gestaltung moderner Lernprozesse spielt.

Chief Learning Officer **2009**

Diesmal ist alles anders. Den ersten Platz im Wettbewerb um den Titel „Chief Learning Officer 2009" belegt kein klassischer Personalentwickler, sondern der Privatdozent Dr. Christoph Igel, Leiter der Virtuellen Saar Universität (VISU). Obwohl die Entwicklungsprojekte der Virtuellen Universität nicht mit den Personalentwicklungsmaßnahmen von Wirtschaftsunternehmen verglichen werden können, hielt es die Jury für geboten, Dr. Igel für seine Aufbauarbeit an einem der besten E-Learning-Kompetenzzentren in Deutschland zu würdigen.

Auswahl einer Lernplattform

Die „Virtuelle Saar Universität" ist eine wissenschaftliche Einrichtung des Präsidiums der Universität des Saarlandes und hat die Aufgabe übertragen bekommen, durch Virtualisierung die Forschung und Lehre sowie die akademische Selbstverwaltung der traditionellen Uni zu verbessern und deren internationale Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Im Jahr 2002 startete die Einbindung der digitalen Medien in die Lehre und die Forschung. Eine der ersten Aufgaben war die Anschaffung und Implementierung eines zentralen Learning-Management-Systems (LMS). Ein LMS ist eine Software zur organisatorischen und inhaltlichen Unterstützung von Lehren, Lernen und Prüfen, die zum Beispiel der Bereitstellung von Kursunterlagen dient, die Abwicklung von Online-Seminaren unterstützt und Kommunikations- und Kollaborationswerkzeuge bereithält. Das LMS sollte zusätzlich durch eine Portal-Software sowie Recording- und Autorenwerkzeuge zur Entwicklung von Inhalten ergänzt werden.
Eine der ersten Aufgaben von Dr. Igel bestand darin, die Auswahl eines zentralen →

Dr. Christoph Igel studierte unter anderem Erziehungswissenschaften in Saarbrücken, wurde dort auch promoviert und habilitierte sich in Münster.
Die Jury sagt: Dr. Igel kann ein schlüssiges Gesamtkonzept und eine Vielzahl von innovativen Einzelprojekten vorweisen, mit denen er im schwierigen öffentlich-rechtlichen Umfeld E-Learning als Lern-Turbo etablierte.

E-LEARNING-TRENDS ...

... die die Virtuelle Saar Universität bearbeitet:

Fotos: Falk Heller / argum

01.

Mobile Learning. Wie wir künftig unterwegs z.B. mit dem **Handy** lernen werden.

02.

Internet der Dinge. Wie über die **virtuelle Realität** die physische beeinflusst wird.

03.

Second Life. Welche Vorteile das Lernen in **dreidimensionalen Welten** bietet.

→ Learning-Management-Systems für die Universität des Saarlandes vorzubereiten. Das Deutsche Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz wurde im Jahr 2004 beauftragt, eine Vergleichsstudie von Learning-Management-Systemen durchzuführen. Diese Studie kam zu dem Ergebnis, dass damals kein existierendes Learning-Management-System als eindeutig beste Lösung identifiziert werden konnte. Insgesamt gab es aber eine Einengung auf eine Spitzengruppe. Zu den „Siegern" gehörten die Systeme „Blackboard" (Blackboard Inc., Washington, D.C.), „Clix Campus" (imc AG, Saarbrücken), „IBT Server" (time 4 you GmbH, Karlsruhe) sowie die Plattform „WebCT (WebCT Inc., Massachusetts").

Kein Vertrauen in Open Source

Open-Source-Systeme kamen nicht in die engere Auswahl, weil laut Vergleichsstudie die Frage eines zuverlässigen, dauerhaften Betriebs nicht geklärt werden konnte. Originalton Vergleichsstudie: „Zur Gewährleistung einer nachhaltigen Integration sind kommerzielle Systeme den existierenden Open-Source-Lösungen vorzuziehen." „Ich war mir im Klaren darüber, dass wir nicht in zwei Jahren kommen und erklären könnten, unsere Lernplattform werde nicht mehr weiterentwickelt", erinnert sich Dr. Igel, der sich zum Thema „Nachhaltigkeit von E-Learning-Entwicklungen" habilitiert hat. Er befürchtete, dass die Open-Source-Gemeinde nicht auf einen Kundenbedarf hin eine Plattform weiterentwickeln würde, sondern immer nur dann, wenn jemand Spaß daran haben würde. Außerdem zeichneten sich bei den Open-Source-Produkten erhebliche Schwierigkeiten ab, sie in die bestehende IT-Infrastruktur zu integrieren. „Wenn wir der gesamten Universität etwas anbieten, dann müssen Schnittstellen zu den Stammdatensystemen möglich sein", forderte Dr. Igel damals.

Eine Reihe von Informatikprofessoren hätten gerne Blackboard als Plattform angeschafft, was mit der internationalen Ausrichtung der Informatik in Saarbrücken zu tun hatte. Aber Blackboard besaß zu diesem Zeitpunkt keine Niederlassung in Deutschland, sodass letztlich die Entscheidung auf ein LMS fiel, dessen Hersteller für eine intensive Einführungsbegleitung bürgte. „Allen Beteiligten war klar, dass so etwas notwendig sein werde", erinnert sich Dr. Igel. „Wir haben im ersten Jahr rund 100 Manntage in die Anpassung des LMS an die Bedürfnisse der Universität investiert." Schließlich musste jede Fakultät darauf untersucht werden, wer zum Beispiel wann welche Informationen auf die Plattform stellen darf. Jede Fakultät regelt solche „Informationserstellungs- und Freigabeprozesse" individuell. Jede hat ihre eigenen Vorstellungen, wann die Vorlesungen fürs nächste Semester veröffentlicht werden, mit welchen Attributen eine Vorlesung beschrieben wird, wer wann die Raumplanung vornimmt, und wer letztlich alle Daten noch mal auf Richtigkeit überprüfen und freigeben darf. Nur wer sich um die Modulierung solcher Prozesse kümmert, kann mit einer hohen Akzeptanz einer zentralen Lernplattform rechnen.

Anspruchsvoller Testlauf

Letztlich entschieden sich die Uni-Gremien dazu, mit dem Learning-Management-System „Clix Campus" ein Modellprojekt zu starten. Der Test des LMS erfolgte an vier der acht universitären Fakultäten (Medizinische Fakultät, Sprachwissenschaftliche Fakultät, Fakultät für Empirische Humanwissenschaften, Fakultät für Informatik und Mathematik). Insbesondere wurden folgende Funktionalitäten des Learning-Management-Systems geprüft:

1. Organisation von Lehrveranstaltungen über zielgruppenspezifische Buchungs- und Genehmigungsprozesse
2. Verwaltung und zielgruppenspezifische Zuweisung von Inhalten für Lehrveranstaltungen
3. Erstellung von Testsets für E-Learning-Szenarien
4. Definition von Benutzerrollen und Profilen für Lehrende und Lernende
5. Einsatz von synchronen und asynchronen Kommunikations- und Kollaborationswerkzeugen.

Ergänzend wurde die Nutzung der im LMS integrierten Werkzeuge zur Entwicklung von neuem Content erprobt. Ziel war die Entwicklung von neuen Inhalten für die Studierenden der Hochschule in verschiedenen Fachrichtungen. Es wurde ein universitätsinterner Ideenwettbewerb zur Erstellung von Content durchgeführt, zu dem sich Mitglieder der Universität mit einem Konzept bewerben konnten, wobei die besten Konzepte durch ein Auswahlgremium ausgesucht und mit Personalmitteln zur Entwicklung von neuem Content ausgestattet wurden. Das Projekt wurde extern evaluiert, die Evaluationsergebnisse haben das Präsidium der Universität bei der Entscheidungsfindung sehr unterstützt und dafür gesorgt, dass im Jahr 2008 die Überführung von „Clix Campus" an allen Fakultäten und

04.
Online-Prüfungen. Wie Prüfungen **via Internet** abgelegt werden können.

05.
Online-Assessments. Wie Eignungstests **via Internet** durchgeführt werden können.

06.
Wie der **Austausch** zwischen Universitäten optimal organisiert werden kann.

Das sind die Gewinner 2009

Ranking. Nach zwei Jahren weiblicher Dominanz haben beim dritten Wettbewerb zum „Chief Learning Officer“ die Männer die Preise abgeräumt. Die Verleihung fand anlässlich des Kongresses „Learning World“ am 18. Juni im Kongresszentrum am Münchener Flughafen statt.

Auf den ersten Platz kam Dr. Christoph Igel, Leiter der Virtuellen Saar Universität (VISU). Er überzeugte mit seiner Virtuellen Saar Universität und seinen vielfältigen Projekten, die alle unter dem Motto „Bildungsinnovation durch Bildungstechnologie“ stehen.

Den zweiten Platz in diesem Wettbewerb belegte der Diplom-Psychologe Dr. Wolfgang Neef, Leiter Personalentwicklung der Wacker Chemie AG, München. Er wurde für eine besonders aufwendige Personalentwicklungsmaßnahme zum Thema „50 plus“ ausgezeichnet. Sie beinhaltet die gezielte Weiterentwicklung älterer Führungskräfte auf Abteilungsleiterebene, die zwar das Ende der Karriereleiter erreicht hatten, sich aber trotzdem voll bei ihrem Unternehmen gemäß ihrer Stärken und Erfahrungen in unterschiedlichsten Projekten engagieren sollten. „wirtschaft + weiterbildung“ wird im Oktober-Heft berichten.

Der Drittplazierte war Gerrit Mauch, Head of HR Development der Accor Hotellerie Deutschland GmbH, München. Er erhielt die Auszeichnung für die dienstleistungsorientierte Entwicklung von jungen Führungskräften in der Hotellerie. Mauch steht für lebendiges, zielgruppenadäquates Lernen. Der gesamte Lernprozess inklusive der Lernmedien war extrem praxisnah gestaltet und so abgestimmt auf die Lebenswelt junger Lerner, dass ihnen das Lernen leicht viel. „wirtschaft + weiterbildung“ berichtet darüber im November-Heft.

Die Jury zeigte sich beeindruckt von der gesamten Bandbreite des Lernens, die sich diesmal in den prämierten Konzepten widerspiegelte – vom E-Learning, über eine Übungsfirma bis hin zum Top-Management-Coaching. Zur Jury gehören:

Lächelnde Sieger (v.l.): Dr. Wolfgang Neef, Wacker Chemie, Dr. Christoph Igel, VISU, Gerrit Mauch, Accor Hotellerie.

- Prof. Dr. Ullrich Dittler, Furtwangen
- Prof. Dr. Dieter Euler, St. Gallen
- Dr. Walter Jochmann, Kienbaum, Gummersbach
- Martin Pichler, Chefredakteur
- Roswitha Königswieser, Wien
- Dr. Jochen Robes, Weiterbildungsblog, Frankfurt
- Professor Dr. August-Wilhelm Scheer, Saarbrücken.

Der „Chief Learning Officer“ wird von „wirtschaft + weiterbildung“, Haufe Mediengruppe, Freiburg, in Kooperation mit der IMC AG ausgeschrieben. Bisher auf Platz eins kamen in 2007 Juliane Havermann (KPMG) und in 2008 Dagmar Woyde-Köhler (EnBW Akademie).

Zentraleinrichtungen der Universität vorgenommen wurde.

Der Erfolg der Virtuellen Saar Universität lässt sich mit Zahlen belegen. Im Sommersemester 2007 startete das Projekt mit 200 Studenten in den Studiengängen Human- und Dentalmedizin, im Sommersemester 2009 nutzen knapp über 7.000 Studenten die Plattform. Pro Semester werden seither rund 3.000 Lehrveranstaltungen über das LMS angeboten, im Sommersemester 2009 wurden rund 800 E-Learning-Lehrveranstaltungen über das LMS durchgeführt (vom Vorlesungsskript über Gruppenarbeiten bis zur Prüfung). Insgesamt hat die Universität Saarbrücken 15.000 Studenten, sodass immerhin fast die Hälfte der Studenten die Plattform nutzt. „Damit ist E-Learning zu einem Stück Alltag an der Universität geworden“, meint Dr. Igel. „Vom letzten Wintersemester zum diesjährigen Sommersemester stehen wir 1.500 Menschen über den Planzahlen des Wissenschaftsministeriums“, das die Einführung des LMS an der Universität des Saarlandes finanziell gefördert hat. Am meisten freut →

→ sich der CLO darüber, dass immer mehr Studenten dazu übergehen, es von säumigen Professoren einzufordern, Vorlesungen und Übungen auf der Lernplattform abzubilden. Denn auf Dauer seien die E-Learning-Spätentwickler unter den Professoren der Engpass und nicht die Studenten.

„eCampus Saar“ gestartet

Die Jury würdigte auch den konzeptionellen und praktischen Einsatz von Dr. Igel für das elektronische Lernkonzept „eCampus Saar“. Damit werden virtuelle Lernumgebungen für die Studenten und Mitarbeiter nicht nur der Universität, sondern zukünftig auch an der Hochschule für Technik und Wirtschaft, der Hochschule der Bildenden Künste Saar und der Hochschule für Musik Saar geschaffen. Rund 20.000 Studierende, 3.000 Dozierende sowie rund 1.000 Mitarbeiter des Verwaltungs- und technischen Personals sollen so im Umgang mit Bildungstechnologien qualifiziert werden. Langfristiges Ziel des „eCampus Saar“ ist es, dem Saarland als Standort für Bildungsinnovationen europaweit Geltung zu verschaffen. Erste Überlegungen zum Einsatz von Bildungstechnologien in der in 2008 gegründeten „Hochschule der Großregion“ in Kooperation mit Frankreich, Belgien und Luxemburg sind vorhanden. Außerdem wird eine Zusammenarbeit mit dem MultiMediaKontor Hamburg sowie der Virtuellen Hochschule Bayern etwa beim Content Sharing angestrebt. Der „eCampus Saar“ könnte so zu einem Meilenstein im Prozess der Virtualisierung der Hochschulen in Deutschland werden. Die Entwicklung, Nutzung und wechselseitige Verfügbarkeit von E-Learning-Angeboten zwischen Universität, Fachhochschule und künstlerischen Hochschulen wäre damit im Saarland schon absehbare Bildungsrealität.

„Study Finder“: Abiturienten finden ihr Studienfach

Wichtiger Bestandteil des Virtualisierungskonzepts sind Hilfen für Schüler, die den Übergang von der Schule zur Hochschule bewältigen müssen. Das Modellprojekt „Study Finder“ bietet den jungen Menschen eine Internet-Plattform, auf der sie mithilfe eines Online-Tests herausfinden können, welche Studienrichtung zu ihnen passt. Der Test nutzt die Erkenntnisse der modernen Persönlichkeitsdiagnostik. Danach spielen die Interessen einer Person eine wichtige Rolle für die „richtige“ Studien- oder Berufswahl. Man kann dabei sechs größere Interessenbereiche unterscheiden: Praktisch-technisches Interesse, intellektuell-forschendes Interesse, künstlerisch-sprachliches Interesse, soziales Interesse, unternehmerisches Interesse und konventionelles Interesse. Im „Study Finder“ werden eine Reihe von Tätigkeiten genannt und der Interessent muss ankreuzen, wie interessant er sie findet. Diese Tätigkeiten lassen sich den sechs oben genannten Bereichen zuordnen, sodass man aus den Angaben ermitteln kann, wie stark das Interesse in den sechs Interessenbereichen ausgeprägt ist. Anschließend wird die individuelle Interessenausprägung so dargestellt, dass erkennbar wird, wie die sechs Interessenbereiche zueinander in Beziehung stehen.
Im letzten Teil der Rückmeldung werden die Studiengänge aus dem Angebot der Universität des Saarlandes angezeigt, die am besten zu den Interessen passen. Um herauszufinden, ob einer der genannten Studiengänge wirklich der richtige ist, kann sich der Schüler nun intensiver mit den einzelnen Studiengängen beschäftigen. Das „Study-Finder-Portal“ bietet dafür mehrere Möglichkeiten: Podcasts zu den Studieninhalten, Interviews mit Dozierenden und Studierenden und Absolventen der Studiengänge, einen Erwartungs-Check, einen Studiengangkalkulator, um Fächerkombinationen zu bestimmen. Und natürlich kann man sich auch bei der zentralen Studienberatung der Universität per Knopfdruck einen persönlichen Beratungstermin holen.

Martin Pichler / Gudrun Porath ●

JÜNGER TrainTools

Muster anfordern!

Suchen Sie fertige Seminarkonzepte?

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

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

Jünger Medien Verlag, Schumannstraße 155, 63069 Offenbach

www.juenger.de

9-020

Wenn sich Arbeitnehmer eine Auszeit nehmen, wissen viele Personaler weder ein noch aus.

Kostenloses Online-Seminar

Auszeiten im Betrieb: Mutterschutz, Eltern- und Pflegezeit

09.09.2009, 15:00 Uhr
29.09.2009, 10:30 Uhr

Ich bin schon bei Haufe.

Besuchen Sie uns auf der Zukunft Personal in Köln, 22.–24. September '09
Halle 5.1 Stand I.10

Erfahren Sie jetzt in unserem 90-minütigen Online-Seminar „Auszeiten im Betrieb: Mutterschutz, Eltern- und Pflegezeit" von unserem Referenten Christoph Tillmanns (Vors. Richter am LAG), was es für Problemfälle gibt und welche gesetzlichen Regelungen Sie dabei beachten müssen. Und das Beste: Die Teilnahme ist für Sie kostenlos!

www.haufe.de/schnupper-seminar

Haufe

Am offenen Seminar wird am meisten gespart

WUPPERTALER KREIS. Ein Trend sticht in der Verbandsumfrage 2009 des Wuppertaler Kreises, des Bundesverbands betriebliche Weiterbildung, ganz klar heraus: Das offene Seminar ist der Krisenverlierer. Institute, die auf firmeninterne Angebote setzen und staatliche Zuschüsse nutzen können, profitieren dagegen auch in der Rezession.

Wo immer über Auswirkungen der Krise berichtet wird, ist das Wort „Umsatzeinbruch“ allgegenwärtig. Die Analyse der diesjährigen Verbandsumfrage unter den Mitgliedsinstituten des Wuppertaler Kreises kommt ohne dieses Wörtchen aus, kann aber eines nicht verbergen: Das offene Seminar ist auf dem absteigenden Ast. 36,8 Prozent der befragten Mitgliedsakademien erwarten Umsatzrückgänge bis zu 20 Prozent und mehr im „offenen“ Bereich.

Auch bei bestimmten Themen hinterlassen die Budgetkürzungen ihre Spuren: Der Bundesverband analysiert in seinem Ergebnispapier, dass vor allem die „weichen“ Weiterbildungsthemen weniger stark nachgefragt werden. Betroffen sind zum Beispiel „Selbstmanagement“, „Unternehmenskultur und Ethik“ oder „Corporate Social Responsibiliy“.

Bei den Fachthemen hat es den IT-Bereich erwischt. Hier erwarten fast 37 Prozent der befragten Institute Rückgänge, was vielleicht auf zurückgestellte Investitionen zurückzuführen ist, mutmaßt der Verband. Aber auch Fachseminare zum Personalwesen werden nicht mehr so oft gebucht. Erstaunlich ist, dass Angebote zu Beratung und Prozessbegleitung nur mäßig stärker nachgefragt werden: 21 Prozent der Weiterbildungseinrichtungen denken, dass der Umsatz im Jahr 2009 in diesem Segment steigen wird, dabei sollten doch gerade diese Themen zu den Krisengewinnern zählen (siehe Interview mit Daniel F. Pinnow, Akademie der Führungskräfte, auf Seite 32). Carsten Löwe, Geschäftsführer des Wuppertaler Kreises, sieht aber gerade bei der Prozessbegleitung noch Entwicklungspotenzial: „Wenn die Talsohle durchschritten ist, wird die Nachfrage nach Beratungsleistungen wieder steigen.“

Von den schwierigen Bedingungen profitieren laut Umfrage vor allem die firmeninternen Maßnahmen. Institute, die diese anbieten, erwarten auch für das Krisen-

Wie bestimmte Angebotsformen von der Krise profitieren

Vermittlungsformen. Unterschiedliche Weiterbildungsangebote sind ganz verschieden von der Krise betroffen. Coaching und geförderte Lehrgänge profitieren (Quelle: Wuppertaler Kreis, 2009)

	stark oder etwas abhängig	unabhängig	profitieren von der Krise	keine Angabe
Offene Seminare	89,4%	5,3%	0,0%	5,3%
Firmeninterne Seminare	66,4%	7,9%	18,4%	5,3%
Beratung / Prozesse	50,0%	18,4%	18,4%	13,2%
Maßnahmen nach Sozialgesetzbuch (SGB)	21,0%	5,3%	52,6%	21,1%
Coaching	39,5%	34,2%	10,5%	15,8%
Abschlussbezogene Lehrgänge	31,5%	28,9%	28,9%	10,5%
Neuentwicklungen / Innovationen	52,6%	28,9%	13,2%	5,3%

Welche Seminarthemen Zukunft haben

Trendthemen. So werden sich die Themen in diesem Jahr entwickeln: Handfeste, zukunftsgerichtete Themen wie „Verkaufen“ nehmen trotz Krise zu. (Quelle: Wuppertaler Kreis, 2009)

Persönliche Kompetenzen	wird stark oder etwas zurückgehen	bleibt gleich	wird eher zunehmen	keine Angabe
Arbeitsmethodik (Präsentation, Rhetorik, Zeitmanagement etc.)	47,3%	31,6%	5,3%	15,8%
Sprachen und interkulturelle Kompetenz	29,0%	31,6%	21,1%	18,4%
Managementkompetenz				
Mitarbeiterführung (Delegation, MA-Gespräche, Teamentwicklung)	21,1%	36,8%	28,9%	13,2%
Unternehmensstrategie, Change Management, Organisationsentwicklung	18,5%	44,7%	18,4%	18,4%
Unternehmenskultur / Ethik / CSR	47,4%	31,6%	2,6%	18,4%
Qualitätsmanagement	15,8%	57,9%	10,5%	15,8%
Fachthemen				
Betriebswirtschaft, Controlling	7,9%	63,2%	13,2%	15,8%
Marketing, Vertrieb, Verkauf	10,6%	34,2%	39,5%	15,8%
Recht	26,4%	36,8%	23,7%	13,2%
Personalwesen	29,0%	42,1%	15,8%	13,2%
IT	36,9%	42,1%	5,3%	15,8%
Technik, Entwicklung	13,2%	39,5%	28,9%	18,4%

jahr 2009 Umsatzwachstum. Schon in der Verbandsumfrage 2008 zeichnete sich klar ab, dass maßgeschneiderte Angebote auf dem Vormarsch sind. Mehr als 62 Prozent der befragten Institute waren im letzten Jahr der Meinung, dass firmeninterne Maßnahmen stärker nachgefragt werden. Dieser Trend setzt sich offensichtlich fort, sodass hier sogar Umsatzsteigerungen erwartet werden; ebenso bei Maßnahmen mit öffentlicher Förderung. Dieses Marktsegment macht in Zeiten der staatlich geförderten Weiterbildung in der Kurzarbeit einen großen Umsatzfaktor aus. Weiterbildungsinstitute „mit einer Mischstrategie und einem breiten Angebotsspektrum können Umsätze auch in Krisenzeiten stabil halten“, meldet der Wuppertaler Kreis.

Die Geschäftslage wird von den Mitgliedern durchaus mit Gelassenheit gesehen: Die Erwartungen für das Geschäftsjahr 2010 zeigen keine großen Ausreißer: Marktpreise, Anmeldungen pro Seminar und Aufträge für firmeninterne Maßnahmen werden in etwa von der Hälfte der Befragten als gleichbleibend, von je einem Viertel als zurückgehend oder stärker nachgefragt eingeschätzt. „Der Rotstift wurde nicht, wie in den Krisen der 80er- oder 90er-Jahre, radikal angesetzt, sondern es werden von Unternehmen differenziert spezielle Weiterbildungsdienstleistungen nachgefragt“, bewertet Löwe die Lage.

Die Eigenverantwortung der Teilnehmer wird immer wichtiger. Mehr als 60 Prozent der Institute glauben, dass die Teilnehmer künftig die Kosten ihrer Weiterbildung entweder ganz oder teilweise selbst übernehmen – um ihre Arbeitsmarktfähigkeit (Employability) zu stärken. Dazu passt auch die Erfahrung von knapp 80 Prozent der Befragten, dass Seminare verstärkt am Wochenende, am Abend oder in →

→ der Freizeit durchgeführt werden. Die Firmen sind immer weniger bereit, ihre Mitarbeiter für Weiterbildungsmaßnahmen freizustellen. Die Institute reagieren darauf mit neuen Angeboten, die verstärkt Beschäftigte mit dem Wunsch nach einem formalen Abschluss ansprechen.
Insgesamt zeigt die Umfrage des Wuppertaler Kreises ein gemäßigtes Stimmungsbild der Weiterbildungsinstitute in der Krise. Positiv bewertet der Verband, dass die Unternehmen in zukunftsgerichtete Aktivitäten investieren: „Hier wird deutlich, dass die jahrzehntelangen Appelle für antizyklische Bildungsinvestitionen nicht ganz ungehört geblieben sind.“ Geschäftsführer Löwe gibt dennoch zu bedenken: „2010 ist das kritische Jahr. Zurzeit werden die Weiterbildungsbudgets geplant – auf der Basis von 2009. Es kann also durchaus noch nachgelagerte negative Effekte geben.“ Insgesamt haben die Mitglieder des Wuppertaler Kreises im Jahr 2008 einen Gesamtumsatz von 1,17 Milliarden Euro erzielt, im Jahr zuvor waren es 1,16 Milliarden.

Karin Seeber ●

Foto: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie

Mittelstand: Personalentwicklung gerade jetzt

Tagung des Wuppertaler Kreises. Am 25. Juni veranstaltete der Wuppertaler Kreis zusammen mit dem Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) eine Fachtagung zum Thema „Innovation und Wettbewerbsfähigkeit sichern – Chancen nachhaltiger Personalarbeit in Krisenzeiten“. Ziel der Veranstaltung, zu der 130 Teilnehmer kamen, war es auch, den Mittelstand für eine nachhaltige sowie innovative Personalentwicklung zu begeistern.

„Weiterbildung und Wettbewerbsfähigkeit gehören zusammen“, lautete die Botschaft der Tagung. „Gute Personalarbeit hält Firmen jetzt auf Erfolgskurs.“ Drei Beispiele aus der HR-Praxis, die sich in Berlin präsentieren durften, stammten von folgenden Unternehmen:

1 ThyssenKrupp Steel AG: Drei Seminartage für jeden

„Unser HR-Konzept gegen die Krise ist, dass wir mit der Personalentwicklung nicht aufhören, sondern kontinuierlich weitermachen“, sagte Dr. Rudolf Carl Meiler, Leiter Personalstrategie und -entwicklung bei der ThyssenKrupp Steel AG in Duisburg: „Natürlich müssen auch wir Kosten sparen. Deswegen werden bei uns momentan weniger externe Maßnahmen durchgeführt. Wir bilden hauptsächlich intern weiter und schauen, welche öffentlichen Förderungen wir für unsere Mitarbeiter in Anspruch nehmen können.“
Der Stellenwert der Personalentwicklungsmaßnahmen habe sich innerhalb des Unternehmens während der Krise nicht geändert: „Lebenslanges Lernen bleibt Programm für alle Beschäftigten der ThyssenKrupp Steel AG“, betonte Dr. Meiler. „Jeder Mitarbeiter unseres Unternehmens absolviert im Durchschnitt mehr als 3 Weiterbildungstage pro Jahr.“ Kernprozess der strategischen Personalentwicklung sei der Bereich Talentmanagement. „Es geht darum, den geeigneten Nachwuchs von der Schulbank aus für alle Funktionen zu gewinnen, ihn dann kontinuierlich zu fördern, zu entwickeln und an das Unternehmen zu binden.“
Neben der Personalentwicklung für Tarifmitarbeiter und Führungskräfte biete das Unternehmen Programme für Young Potentials, für Trainees und spezielle „Onboarding“-Programme für Führungs- und Führungsnachwuchskräfte, die auch ein Mentoring beinhalten. Als besondere Highlights des Weiterbildungsportfolios präsentierte der Personaler das E-Learning-Portal „LiNet24-7“, in dem bereits über 30.000 User konzernweit Fächer wie Informatik, Betriebswirtschaft, Technik, Arbeitssicherheit, Arbeitstechniken und Fremdsprachen studierten. Für den Online-Austausch stünden virtuelle Klassenräume, Foren- und Mail-Systeme sowie Schwarze Bretter zur Verfügung. Aber auch Präsenztrainings seien weiterhin im Programm. Zum Beispiel setze das Unternehmen gern den firmeneigenen „Eventgarten“ ein, wenn es um Verhaltenstraining, Teamentwicklung und Begleitung von Veränderungsprozessen gehe.

2 Loewe AG: Demografieorientierte Personalpolitik

In der Krise zu sparen, das hielt auch Werner Kotschenreuther, Leiter Personalwesen der Loewe AG, für den falschen Ansatz. „In 10 Jahren werden fast 50 Prozent unserer Mitarbeiter älter sein als 50“, stellte er fest. „In Bayern beobachten wir ferner einen Rückgang der 16- bis 19-Jährigen um 25 Prozent.“ Der Personalprofi ging davon aus, dass spätestens zwei Jahre nach der Krise der Kampf um Ingenieure neu entbrennen werde. Seine Strategie nannte er „demografieorientierte Personalpolitik“. Diese beinhalte sowohl Gesundheits- und Sportförderung als auch Führungskräfteentwicklung und Kompetenzmanagement. Die Neugestaltung von Arbeitsplätzen zur Verminderung einseitiger Belastung stelle einen weiteren Eckpfeiler dar. Hohen Stellenwert haben laut Kotschenreuther auch die Themen langfristiges Personal-Recruiting sowie das

Helmut G. Düsterloh, Vorsitzender des Vorstands des Wuppertaler Kreises e.V., bei der Eröffnung der Fachtagung.

Lernen in altersgemischten Lernteams. „In den generationenübergreifenden Weiterbildungsmaßnahmen verwischen bei uns schnell die Altersgrenzen“, erläuterte Kotschenreuther.

3 Linde Gas Deutschland: Entwicklungsperspektiven aufzeigen

„Wir sind von der Krise ziemlich betroffen – gerade in den Bereichen, die mit der Automobilindustrie zusammenhängen“, berichtete Jochen Turbanski, Head of Organisational Development Continental and Northern Europe bei Linde Gas Deutschland. Er begriff die Krise trotzdem als Auftrag, die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. „Alle unsere 2.500 Mitarbeiter werden weiter kontinuierlich qualifiziert!“ Ausgehend von einer umfassenden Bedarfsanalyse in den verschiedenen Bereichen des Unternehmens, definiere Linde Gas Deutschland zusammen mit den jeweiligen Mitarbeitern Stellenprofile, die hierarchisch aufeinander aufbauten und erstelle entsprechende Stellenbeschreibungen. Diese bildeten die Basis für die jährliche Beurteilung im Mitarbeitergespräch. „Jeder Mitarbeiter, vom Monteur bis zum Abteilungsleiter, bekommt dann eine Entwicklungsperspektive aufgezeigt und damit die Chance, sich für ein neues, herausforderndes Stellenprofil zu qualifizieren“, erläuterte Turbanski das Konzept. Linde Gas Deutschland entwarf entsprechende Schulungsmodule, die mit einem Zertifikat absolviert werden. „Das Konzept der kontinuierlichen Qualifizierung hält Mitarbeiter bei uns, die sonst abwanderungsgefährdet waren“, erklärte der Personalentwickler auf der Veranstaltung in Berlin.

Irene Winter ●

WUPPERTALER KREIS. Zu den Ergebnissen der diesjährigen Umfrage des Wuppertaler Kreises e.V. befragte „wirtschaft + weiterbildung“ Daniel F. Pinnow, den Geschäftsführer der Akademie für Führungskräfte in Überlingen.

„Herumreden hilft nichts“

Die Mehrheit der Mitglieder des Wuppertaler Kreises, zu denen auch Ihre Akademie gehört, schätzt, dass in diesem Jahr der Umsatz im „offenen“ Bereich sinken wird. Wie sieht es bei Ihnen aus?

Daniel F. Pinnow: Drum herumreden hilft nichts. Der Umsatzrückgang im offenen Bereich wird bei uns in diesem Jahr schon auch bei etwa bei 20 Prozent liegen, also genau im Durchschnitt. Das ist eine echte Herausforderung für uns.

Andererseits war 2008 ein tolles Ausnahmejahr, dessen sehr hohes Umsatzniveau ohnehin nicht zu halten gewesen wäre!

Pinnow: Das tröstet uns nicht. Wir hatten in 2008, so wie die anderen Trainingsanbieter sicherlich auch, eines der besten Jahre überhaupt. Um so mehr schmerzt jeder Rückgang, schließlich haben wir als einer der Vorreiter der Branche ja auch den Wunsch und Anspruch, in neue Produkte zu investieren. Ich glaube, dass außerhalb des Wuppertaler Kreises, zu dem ja die großen Anbieter gehören, der Rückgang noch sehr viel dramatischer aussieht. Ich vermute, dass bei der Masse der Institute das Trainingsgeschäft um 40 bis 70 Prozent eingebrochen ist. Wir merken dass daran, dass wir pro Monat etwa 150 Anfragen von gestandenen, freiberuflichen Trainern bekommen, die für uns arbeiten wollen.

Wie überraschend ist es, dass das Segment der firmeninternen Seminare noch relativ gut dasteht?

Pinnow: Ich kann bestätigen, dass der Bereich der maßgeschneiderten, internen Seminare steigt. Anders als in vergangenen Krisen wird nicht sofort der Rotstift gezückt und wichtige Maßnahmen ersatzlos gestrichen. Eher das Gegenteil ist der Fall:

Daniel F. Pinnow: Jetzt nachdenken über die Zukunft des offenen Seminars.

Foto: cognos

Gerade weil die Krise viele Unternehmen voll trifft, investieren Sie in das Top-Management, Schlüsselpersonen und wichtige Experten – zum Beispiel Ingenieure mit Spezialwissen, die dringend gesucht werden oder gehalten werden müssen. Diese Ziele kann man besser und schneller mit maßgeschneiderten Inhouse-Angeboten erreichen.

Wenn die Inhouse-Seminare noch gut dastehen, worüber machen Sie sich dann Sorgen?

Pinnow: Es ist ganz klar, dass das Inhouse-Geschäft niemals die Gewinne abwerfen kann wie der offene Bereich. Deshalb schmerzt der Rückgang im offenen Bereich besonders stark. Außerdem ist der offene Bereich Aushängeschild, Innovationsplattform und Verkaufsforum. Nicht nur die Akademie, auch unsere Kunden – die Personalentwickler, Trainingsmanager und Führungskräfte – brauchen einen starken, offenen Bereich, der Neuheiten bringt, an dem sich Trends, Tops und Flops ablesen lassen.

Eigentlich müsste die Prozessberatung in der Krise noch besser laufen, als das, was in der Studie prognostiziert wird!

Pinnow: Bei uns ist das so. Bei der „Begleitung in Veränderungsprozessen" – wie das bei uns heißt – legen wir seit 2003 und erst recht in der Krise um bis zu 30 Prozent zu. Das mag daran liegen, dass uns bei diesem Thema eine Vorreiterrolle zugebilligt wird. Ich habe schon im Jahr 1997 darauf hingewiesen, dass „Prozessbegleitung" in Change-Prozessen ein wichtiges Aufgabenfeld für Trainer wird. Als ich diese These das erste Mal präsentierte und den Wert des systemischen Gedankenguts hervorgehoben habe, schauten mich viele Akademieleiterkollegen ungläubig an und sagten, was will der Pinnow denn mit so einem Zeug. Mittlerweile ist Prozessbegleitung etabliert.

Zurück zur Ausgangsfrage: Was bedeutet die jetzige Entwicklung für das offene Seminar?

Pinnow: Ich wünsche mir, dass der offene Bereich wieder zur alten Form zurückfindet. Das bleibt aber reines Wunschdenken, fürchte ich. Diese starken Jahre, die wir gesehen haben, werden so schnell nicht wieder kommen. Das Geschäft wird nicht leichter, sondern immer schwieriger. Erfolg hat nur, wer punktgenau auf Markt, Kunden und Zeitpunkt entwickelte offene Seminare anbieten kann.

Ein paar Beispiele, bitte!

Pinnow: Wir hatten in unserem derzeit gültigen Katalog neue Seminare aufgenommen, die in diesem Jahr gegen den Trend richtig gut laufen. Dabei handelt es sich hauptsächlich um Angebote, die Know how und Techniken zur Strategieentwicklung und zum Business Development vermitteln.

Und die Trends für 2010?

Pinnow: Wir werden 17 neue Seminare präsentieren und dafür andere weglassen. Die Top-Themen des nächsten Jahres, die sich gut verkaufen lassen, werden nach unserer Beobachtung aus dem Projektmanagement, dem Controlling und dem „New Selling" kommen.

Was werden Sie tun, wenn offene Seminare weiter rückläufig sind? Blended Learning anbieten oder Kongresse veranstalten?

Pinnow: Ich sehe für Blended Learning nur einen Markt, wenn es um Fachtrainings geht. Und wenn schnell neues Wissen, zum Beispiel bei Gesetzesänderungen, unter die Mitarbeiter gebracht werden muss. In Seminaren ist es möglich, das Lernen mit Emotionen zu verbinden – von der Lernatmosphäre, der Zusammenarbeit mit den Gruppenmitgliedern bis hin zu den gezielten Interventionen des Trainers. Da kann E-Learning nicht mithalten. Als Kongressveranstalter sehe ich uns überhaupt nicht. Das ist ein Geschäftsmodell, das ein sehr hohes Risiko beinhaltet.

Sind Unis neue Wettbewerber?

Pinnow: Wenn renommierte Universitäten wie zum Beispiel Mannheim Marketingseminare für Manager anbieten und das noch mit einem Uni-Zertifikat verbinden würden, könnte das den etablierten Anbietern richtig massiv Konkurrenz machen. Das wäre eine neue Form von Wettbewerb. Der Kunde würde zumindest bei Fachthemen Uni-Seminare akzeptieren (auch wenn sie aus Frontalberieselung bestehen), wenn es sich um namhafte Professoren handelt.

Interview: Martin Pichler ●

Kreative Seminar-Themen

Offene Seminare. Beispiele für neue, bedarfsgerecht getextete Seminarthemen, mit denen die Akademie für Führungskräfte in Überlingen im ersten Halbjahr 2009 zu punkten versuchte:

- **Komplexität meistern.** Selbst in Führung gehen und in Change-Prozessen leistungsfähig sein.
- **Mitarbeiter durch Lebenskrisen führen.** Unterstützung in schweren persönlichen/beruflichen Situationen leisten.
- **Selbstmarketing für Führungskräfte.** Eigene Stärken wahrnehmen und sich gezielt positionieren.
- **Mit Stärkenorientierung zu Höchstleistungen.** Als Führungskraft Talente erkennen und gezielt einsetzen.
- **Führung als Spitzensport.** Durch mentale Stärke zur persönlichen Bestleistung (mit Profi-Sportpsychologen).

Alle Seminare dauern drei Tage, kosten 1.650 bis 2.200 Euro plus Mehrwertsteuer und werden mit maximal 12 Teilnehmern durchgeführt. **www.die-akademie.de**

FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG. Ein Netzwerk mittelständischer Unternehmen kooperiert seit sechs Jahren erfolgreich bei der Ausbildung ihrer Top-Führungskräfte. Die maßgeschneiderte Qualifizierung auf MBA-Niveau könnten sich die Firmen allein nicht leisten. Wir stellen die Erfolgskriterien des Netzwerks vor.

Weiterbildungs-Seilschaft

Mitziehen. Bei der Organisation von firmenübergreifender Weiterbildung kommt es vor allem auf gegenseitiges Vertrauen an.

Stell‘ dir vor, es ist Krise und alle lernen gemeinsam. Das hört sich ein bisschen nach John Lennons „Imagine“ an, dem Lied von einer besseren Welt. Aber selbst in wirtschaftlich guten Zeiten hegen Personalentwickler Vorbehalte gegen gemeinsame Qualifizierungsmaßnahmen mit anderen Firmen. Stephan Teuber, Geschäftsführer der Unternehmensberatung Loquenz in Leinfelden-Echterdingen, kennt als Spezialist für Personalmanagement die Gegenargumente seiner Kunden: „Unterschiedlicher Lernbedarf, Konkurrenz zwischen Firmen, Unternehmenskulturen, die nicht zusammenpassen.“ Denn: Wer hat schon ein Interesse daran, dass zwischen Mitarbeitern verschiedener Firmen ein Teambuilding stattfindet?

Ein paar Mittelständler aus der Region um Stuttgart haben dieses Interesse und kooperieren dafür seit Jahren eng bei der Entwicklung ihrer Top-Talente. Ihr Management Education Network (MEN) ist ein Beispiel dafür, wie firmenübergreifendes Lernen funktionieren kann. Das MEN ist ein Generalmanagementkurs, sozusagen ein Mini-MBA für obere Führungskräfte der beteiligten mittelständischen Firmen. Vor allem Techniker in hohen Positionen sollen hier mit Managementwissen ausgestattet werden. Ausgerichtet wird der einjährige Kurs vom Stuttgart Institute of Management and Technology (SIMT). Zirka 30 Teilnehmer von unterschiedlichen Firmen lernen während eines Jahres gemeinsam betriebswirtschaftliche Grundlagen anhand von Case Studies, die sie zwischen den drei einwöchigen Modulen in ihren Firmen umsetzen. Das Modul im Frühjahr vermittelt Inhalte zu „strategischem Management in der Globalisierung“ und „Innovationsmanagement“. Im Sommer geht es um Organisationsentwicklung und „Managing in the Supply Chain”, im Herbst schließlich stehen auf dem von internationalen MBA-Kursen inspirierten Curriculum „Finance and Accounting“ und Change-Management auf dem Plan.

Blick über den Tellerrand

Gründungsmitglieder sind die Firmen Alcatel-Lucent Deutschland AG, Behr GmbH & Co. KG, Dürr AG, Festo AG & Co. KG, Mahle GmbH, Trumpf GmbH + Co. KG. Top-Talente dieser Firmen starteten 2003 mit dem ersten MEN-Durchgang, seitdem sind zwei weitere Firmennetzwerke dazugekommen und das Programm läuft kontinuierlich mit zirka 30 Teilnehmern pro Jahrgang.

Andrea Beck, Personalentwicklerin des Reinigungsspezialisten Alfred Kärcher GmbH & Co. KG, ist für die Koordination des zweiten MEN-Netzwerks in ihrer Firma zuständig. Kärcher schickt pro Jahr fünf bis sieben Teilnehmer in diese Qualifizierung, „jetzt in der Krise ist das nicht anders“, betont Beck. Der große Vorteil des MEN-Netzwerks sei, dass die Teilnehmer über den Kärcher-Tellerrand hinaus

„Lessons Learned." Als ehemaliger Personalentwickler von Trumpf und Mitbegründer des MEN kennt Ernst Wild die Erfolgsfaktoren von Firmennetzwerken.

maßgeblich an der Entstehung des MEN beteiligt sind und bei der Konzeption vor allem auf den Aspekt „Netzwerken" Wert gelegt wird: „Wenn der eine Einkaufsleiter den anderen anruft und sagt: ‚Wir haben dieses und jenes Problem, wie löst ihr das?', dann ist das ein großer Gewinn für die Firmen", sagt er. „Das passiert sonst nicht, sondern geht nur, wenn die persönlichen Kontakte da sind."

Dafür gab es bei der Gründung des MEN zwischen den beteiligten Firmen die klare Absprache, dass es keine Abwerbungsaktivitäten geben dürfe. Zudem sind in einem Netzwerk nur Firmen organisiert, die wirtschaftlich nicht konkurrieren – „außer im Wettbewerb um gute Köpfe", ergänzt Wild. Inzwischen ist vereinbart, dass bei der Neuaufnahme einer Firma ins Netzwerk alle Teilnehmer gefragt werden, ob es Bedenken gebe. Erst wenn von allen grünes Licht gegeben wird, wird der Bewerber einer Gruppe zugeordnet.

Teambuilding zwischen Teilnehmern

Die persönlichen Kontakte sind – neben der betriebswirtschaftlichen Ausbildung – ein Ziel des MEN. Damit Teambuilding unter den Teilnehmern stattfindet, gibt es gemeinsame Abende während der drei Modul-Wochen. Wild engagierte auch einen Fitnesstrainer für den gemeinsamen Start der Jungmanager am Morgen. Das firmenübergreifende Lernen geht so weit, dass Lerngruppen aus Teilnehmern unterschiedlicher Firmen gebildet werden, die sich zusammen am Transfer von Case Studies in ein Teilnehmerunternehmen versuchen. Zudem gibt es Firmenabende, an denen der Lerngruppe jeweils eine Teilnehmerfirma vorgestellt wird.

„Die Probleme für einen Einkaufsleiter oder einen Entwicklungsleiter sind ziemlich ähnlich", erläutert Wild, insofern passten die vor Jahren festgesetzten Themenblöcke nach wie vor gut. Bei der gemeinsamen Festsetzung der Lerninhalte gab es kaum Reibungsflächen, obwohl doch gerade hier Meinungsverschiedenheiten vorprogrammiert sein könnten. Wild berichtet von den Konzeptgesprächen der beteiligten Personalentwickler: „Das war eigentlich mit ein bis zwei Sitzungen erledigt." Sobald man sich auf grundsätzliche Inhalte geeinigt hatte, traten die Konzeptionierer an Professor Joachim Warschat, wissenschaftlicher Leiter des MEN bei der Stuttgarter Hochschule, heran. Dieser schlug ergänzende Inhalte vor und brachte die passenden Referenten ins Gespräch. An deren Auswahl waren wiederum die Firmen beteiligt.

Das Mitspracherecht wird von den beteiligten Firmen als großes Plus des Netzwerks gesehen. Um eine eigene Managerausbildung an einer Hochschule zu stemmen, hätten die Mittelständler allein nicht die Mittel, im Verbund lohnt sich die Investition. Das bestätigt auch Andrea Beck: „Als einzelner Kunde einer Busi- →

→ ness-School wäre Kärcher viel zu klein, um bei den Ausbildungsinhalten mitzusprechen“, erklärt sie, „das ist der Riesenvorteil vom MEN – genauso wie die räumliche Nähe zur Hochschule.“

Das MEN ist in seiner Organisation und Geschichte einzigartig. Anlass für die Gründung der Stuttgarter Wirtschaftsschule war eine Veränderung in der Qualifizierungslandschaft. Es war die Zeit Ende der 90er, Anfang des neuen Millenniums, als viele große Firmen ihre Weiterbildung in Corporate Universities bündelten. Für die schwäbischen Mittelständler ein bedrohliches Szenario. Auf maßgebliche Initiative des damaligen Trumpf-Chefs Professor Berthold Leibinger entstand das SIMT als Kaderschmiede des Mittelstands. Der Mini-MBA in Form des MEN war der nächste logische Schritt. Die Kontakte zu Studenten der Hochschule führten über Praktika möglicherweise zu deren Einstellung. Mit der Managerausbildung wollte man die Hochschule auch ganz gezielt für die Weiterbildung der eigenen Mitarbeiter nutzen.

Ernst Wild, von Trumpf-Seite aus Mitbegründer des ersten MEN-Netzwerks, nennt die Erfolgsfaktoren, die es zu beachten gilt, wenn sich Firmen für die Qualifizierung ihrer Mitarbeiter zusammenschließen wollen:

1 Ein Kristallisationspunkt

„Wenn es keinen Kristallisationspunkt gibt, dann lagern sich keine Kristalle an“, sagt Wild und meint damit, dass die Voraussetzung für ein erfolgreiches Netzwerken in einem hochwertigen Bildungsangebot besteht.

2 Ein engagierter Vorreiter

Eine engagierte Firma sollte auf die anderen zugehen. Vorreiter sollte eine Firma sein, die auf gute Kontakte in der Region zurückgreifen kann. Im Fall von Trumpf stammte die Idee von Prof. Leibinger, die Kontakte hatte Wild. „Man kennt sich“, beschreibt er seine Verbindung zu anderen Personalentwicklern aus der Region.

3 Gegenseitiges Vertrauen

„Wer die Liste der MEN-Teilnehmer hat, kennt viele Highpotentials der anderen Unternehmen“, erklärt Wild. Damit es mit der Zusammenarbeit funktioniert, muss zwischen den Organisatoren der beteiligten Firmen die Abmachung bestehen, dass es keine Abwerbeversuche gibt. Keiner sollte Angst haben, dass ihm aus der Kooperation Nachteile entstehen.

4 Klare Erwartungen

Alle beteiligten Firmen sollten sich über ihre Ziele und Vorstellungen sehr klar sein und diese auch kommunizieren. Denn sonst könnte das Projekt an Missverständnissen scheitern, die das Vertrauen beschädigen.

Auch bei der Organisation des MEN gab es Unstimmigkeiten, die aber rasch ausgeräumt werden konnten. Wild berichtet etwa davon, dass die Qualität der Teilnehmer am Anfang stark differierte: „Wenn ein Bereichsleiter mit einem Mitarbeiter, der für seine erste Teamleiterstelle vorbereitet werden soll, zusammen in einem Kurs sitzt, gibt es zwangsläufig keine gemeinsame Lernbasis.“ Also wurde im Netzwerkkomitee, in dem die Personalentwickler der Firmen sich regelmäßig zusammensetzten, besprochen, welches gemeinsame Hierarchie-Level die Teilnehmer haben sollten. Auch wenn Programminhalte geändert oder Referenten ausgetauscht werden sollten, wurde so verfahren. Das Komitee einigte sich auf die Punkte, zwei Sprecher stellten diese dann der wissenschaftlichen Leitung der Hochschule vor. Auf diese Art und Weise wurden die Änderungen nicht zerredet.

Das Konzept des MEN profitiert von besonderen Bedingungen und ist doch übertragbar auf andere Firmen. Neben persönlichen Kontakten, einer guten Vertrauensbasis, Abstimmung der Vorstellungen und einem Institut als Kristallisationspunkt ist ein weiterer wichtiger Punkt entscheidend: Langfristiges Denken. Unternehmensberater Teuber beobachtet gerade jetzt in der Krise, in der die meisten Personalentwicklungen von Budgetkürzungen betroffen sind, den Hang zu kurzfristigen Maßnahmen. „Jetzt geht es erst einmal ums Überleben“, meint er. Für den Aufbau langfristiger gemeinsamer Trainingsprojekte seien jetzt weder Zeit noch Nerven da. Dabei bräuchten Personalentwickler gerade jetzt einen langen Atem und langfristig angelegte Erfolgsprojekte, um sich als Business-Partner zu profilieren.

Karin Seeber ●

Neues Qualifizierungsnetz

Bildungsberatung. Um den Fachkräftebedarf zu sichern, sollen auch kleine und mittlere Unternehmen zur Weiterqualifizierung ihrer Mitarbeiter gewonnen werden. Dazu schlossen die Bundesagentur für Arbeit (BA) und die Initiative für Beschäftigung (IfB) im Julil eine Kooperationsvereinbarung. Ziel ist die Einrichtung regionaler Qualifizierungsverbünde, denen örtliche Arbeitsagenturen und große Unternehmen gemeinsam mit ihrem Wissen unter die Arme greifen.

Das erste Netzwerk entsteht in Thüringen. Mithilfe von Workshops, Organisations- und Potenzialanalysen, Befragungen und Bildungsberatung soll der Weiterbildungsbedarf der Firmen ermittelt werden. Karin Ferring, Personalchefin der Robert Bosch Fahrzeugelektrik Eisennach GmbH, ist als Sprecherin der IfB am Pilotprojekt beteiligt. Sie antwortet auf die Frage, was Firmen tun müssen, um vom Netzwerk zu profitieren: „Sie müssen Offenheit und Bereitschaft zur konzeptionellen Mitarbeit mitbringen und einen Kooperationsvertrag abschließen“.

Weichen für Arbeitgeber werden hier gestellt.

10
bewegte Jahre
1997 bis 2009

Und hier.

Hier sprechen die Meinungsführer!

Monatlich bestätigen 120.000 Leser: Mit »personal**magazin**« stellen Sie die richtigen Weichen für Management, Recht und Organisation. Und sich.

www.personalmagazin.de

Wie funktioniert Lernen in Online-Foren?

E-LEARNING-PRAXIS. Antworten auf berufliche Fragen finden Arbeitnehmer in Online-Foren. Zwei Wissenschaftler des „Forschungsinstituts Betriebliche Bildung“ (f-bb) zeigen an einem konkreten Beispiel, wo die Möglichkeiten und Grenzen diese „handlungsunterstützenden“ Lernens liegen. Problematisch wird es, wenn den Ratsuchenden das Grundlagenwissen ihres Fachgebiets fehlt und kein Moderator lenkend eingreift.

Ein Beispiel aus einem Forum für Konstrukteure (auf www.cad.de) soll zeigen, welche Vor- und Nachteile das internetgestützte Lernen in Foren am Arbeitsplatz hat. Das Portal www.cad.de beinhaltet insgesamt 450 Foren mit 1,5 Millionen Beiträgen. User dieser Community sind vorrangig Techniker und Ingenieure, die Antworten auf Fragen aus ihrem Berufsalltag suchen. Unser Beispiel dreht sich um das Thema „Leistungsaufnahme einer Maschine“. Auswahlkriterium war das Merkmal „fachliches Thema“. Außerdem sollte es eine überschaubare, aber nicht zu kleine Anzahl von Antworten auf die Fragestellung (in unserem Fall: 24 Antworten von 10 Diskussionsteilnehmern) geben. Ein mit Dirk unterzeichnender Teilnehmer eröffnet die Diskussion: **„Meine Fräsmaschine hat eine Leistungsaufnahme von 49 kVA. Dieser Wert steht im Schaltplan. Nun habe ich folgende Fragen: 1. Wie kommt dieser Wert zustande? 2. Wie kann ich diesen Wert anhand des Schaltplans prüfen? Warum wird die Leistungsaufnahme manchmal in kW und manchmal in kVA angegeben?“**

Mit Humor geht alles besser

Eselsbrücke. Allen, die Interesse an dem in diesem Artikel ausgeführten Beispiel gefunden haben, wollen wir die „anschaulichste“ Darstellung des Zusammenhangs von Wirk-, Blind- und Scheinleistung nicht vorenthalten.

Quelle: aus dem besprochenen Forum

Manche zweifeln, ob ihre Antwort richtig ist

Es besteht also ein konkretes technisches Problem, dessen Kontext nicht bekannt ist. Der erste Beitrag stammt von einem der Moderatoren des Forums, der dann aber nicht mehr in Erscheinung tritt: **„1. Die Werte errechnen sich aus den in der Maschine verbauten Komponenten. 2. Jetzt wird‘s komplizierter, im Prinzip ist das gleich, da U x I = P sind (Ohmsche Last); U = Spannung = Strom P = Leistung, aber bei Motoren zum Beispiel wird die abgegebene Leistung angegeben die im Unterschied zu der aufgenommenen Leistung kleiner ist. Scheinleistung: S = U x I [VA]; Wirkleistung: P = U x I x cos phi [W]. Es werden sich bestimmt noch einige Maschinenbauer zu Wort melden die das noch viel besser erklären können ...“**

Es scheint auf die Fragen keine direkte, einfache Antwort zu geben, das zeigt schon die Differenzierung in unterschiedliche Leistungsarten. Es gibt nun verschiedene Varianten, tiefer in die Thematik einzusteigen. Einer will erst einmal mehr wissen: **„Worum geht es dir dabei? Suchst du die passende Absicherung?“** Gefragt wird nach der allgemeineren Problemstellung. **„Wozu soll die Auskunft verwendet werden?“** Ein anderer Teilnehmer fragt nach dem technischen Kontext: **„Dazu muss man halt den Ablauf der Maschine ein wenig kennen.“**

Der nächste Beitrag verlässt diesen Diskussionsstrang und wendet sich direkt der dritten Ausgangsfrage („Warum wird die Leistungsaufnahme manchmal in kW und manchmal in kVA angegeben?“) zu: **„Hallo Dirk, die Leistung wird in kVA angegeben, wenn ein induktiver Verbraucher (Motor) oder kapazitiver Verbraucher (großer Kondensator) mit in der Anlage ist. Solche Verbraucher verursachen eine Phasenverschiebung und der Verbrauch steigt an, deswegen**

wäre kW falsch (P = Wirkleistung / Einheit kW, Q = kapazitive oder induktive Blindleistung / Einheit kVar, S = Scheinleistung / Einheit kVA).“ Überraschend ist, dass bei vielen, die sich zu Wort melden, keine Sicherheit über die Richtigkeit der eigenen Beiträge oder der Beiträge der Mitdiskutanten herrscht. In verschiedenen Beiträgen tauchen Sätze auf, die Unsicherheit verraten: **„Die Erklärung war besser, oder?“**, **„Bin selbst schon ganz gaga...“**, **„Das kann ich mir nicht vorstellen ...“**, **„Das kann man so nicht stehen lassen!“** Erklärungen werden angezweifelt und weitere Gesichtspunkte in die Diskussion eingebracht. Neue Teilnehmer nehmen dabei nicht immer den Faden der Diskussion auf, sondern präsentieren Antworten direkt auf die Ausgangsfragen. Dadurch zerfasert die Diskussion. Andererseits werden immer mehr relevante Aspekte zusammengetragen.

Diskussion ist Lernprozess

Eine neue Fragestellung wirkt konstruktiv und vertiefend. Sie bringt die Diskussion voran. Beispiele dafür lauten: **„Darf ich mich, zum Originalthema passend, mit der umgekehrten Frage hier anhängen: Ich bin Konstrukteur einer Maschine und soll in den technischen Daten den Anschlusswert angeben. Was soll für diesen Wert eingetragen werden? Einfach alle eingebauten Verbraucher zusammengezählt?“** Die Diskussion verlagert sich damit auf die Frage, welche Leistung unter welchen Umständen von welchem Stromzähler gemessen wird. Einer fasst zusammen: **„Der Stromzähler ist im Normalfall ein Wirkenergiezähler, er ist also abhängig von P, der Wirkleistung! Es gibt auch Blindenergiezähler, die abhängig sind von Q, der Blindleistung, diese sind meist in Industrieanlagen verbaut zur Abrechnung der nicht kompensierten Leistung.“**
Der Initiator des Themas meldet sich während der etwa 20 Tage dauernden Debatte nur noch einmal zu Wort: **„Mir geht es darum, zu erfahren, wie sich die Angabe im Schaltplan zusammensetzt.“** Die Experten versuchen sich an der Problemlösung, indem sie verschiedene, ihrer Meinung nach zur Sache gehörende Aspekte zusammentragen. Dabei stoßen sie auf weiterführende Fragen, denen sie sich mit zum Teil widersprüchlichen Erläuterungen, Formeln, Beispielen, Linktipps und schematischen Darstellungen widmen. Die Ausführungen sind in der Regel kurz und knapp. Die Diskussion zeigt einen Lernprozess: Vorstellungen werden geäußert, zurückgewiesen, revidiert. Daraus ergeben sich neue Fragen. Lernen findet statt – durch die streng sachbezogene Kommunikation zwischen mehreren Experten, durch Mitteilung und Austausch, Rede und Gegenrede. Dabei werden verschiedene Formen der Codierung von Informationen genutzt. Eine abschließende Klärung der Ausgangsfragen im Konsens aller Beteiligten findet allerdings zumindest bei diesem Thema nicht statt.

Fazit: Moderation hilft

Zwar kann man auf der Basis eines (wenn auch typischen) Beispiels keine Verallgemeinerungen vornehmen. Das Beispiel liefert jedoch Hinweise darauf, welche Art von Lernprozessen in Online-Foren →

Inklusive Artikel-Archiv online

Das perfekte Team für Ihre erfolgreiche Personalarbeit

Jetzt testen und Prämie sichern:

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

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

Haufe

→ stattfinden. Folgende Eindrücke sind festzuhalten:

- Gegenüber dem Austausch mit einzelnen Fachkollegen findet eindeutig eine Entgrenzung statt. Es gibt im Online-Forum potenziell und je nach Thema faktisch mehr Beteiligte, die mit Interesse an der Lösung der Problemstellung arbeiten.
- Die Sammlung wesentlicher Gesichtspunkte verläuft sicher rascher als etwa bei der Kommunikation per E-Mail, die für Ingenieure eine sehr häufige Form des Informations- und Wissensaustausches ist. Mehr Beteiligte bedeuten mehr Informationen, Sichtweisen, Erfahrungen.
- Das bringt einerseits den Erkenntnisprozess voran, kann aber auch zu Unübersichtlichkeit führen und auf die Diskussion störend wirken.
- Die Asynchronität der Kommunikation und die Verschriftlichung können bewirken, dass gründlicher reflektiert, sorgfältiger formuliert, strukturierter gedacht und diskutiert wird.
- Die Fragestellung berührt die Grundlagen der Elektrotechnik. Das Thema betreffende, weiterführende mathematische oder elektrotechnische Sachverhalte werden aber lediglich angerissen. Hier zeigen sich die Grenzen dieses informellen „En-passant-Lernens“ durch die Beteiligung an einem Forum: Wenn mehr gefragt ist als Rezeptwissen führt die mehr oder weniger spontane, ungeordnete und nicht-didaktisierte Diskussion nicht weiter. So schrieb ein Diskussionsteilnehmer bezeichnenderweise: „Langsam, langsam, immer schön der Reihe nach. Und bitte nicht alles vermischen und zu Mus reden!“ Das Fehlen von Grundlagen erweist sich für die Klärung des Problems doch als sehr hinderlich.
- Zudem zeigt das Beispiel, wie schnell sich eine Debatte verselbstständigen kann. Einzelne Aspekte rücken im Laufe der Zeit mehr in den Mittelpunkt, die Ausgangsfragen geraten etwas aus dem Blickfeld. Auch ist offen, wie das Medium „Online-Forum“ den Umfang und die Details der Beiträge beeinflusst.

Im vorgestellten Beispiel nahm der Moderator nach einem initiierenden Beitrag keinen Einfluss auf den Fortgang der Diskussion. Das gibt Anlass zu der Vermutung, dass die angeführten Nachteile des Lernens in Online-Foren bei einer effektiveren Moderation, die auch Hinweise auf fehlende theoretische Grundlagen und hilfreiche Quellen gibt, vermieden werden könnten.

Thomas Reglin, Lutz Galiläer ●
Forschungsinstitut Betriebliche Bildung gGmbH (f-bb), Nürnberg

Foren begleiten

Moderations-Tipps. Ein guter Moderator beantwortet Fragen nicht, sondern bringt Menschen dazu, selbst aktiv zu werden und selbst zu lernen.

- Er sorgt durch Ermahnungen für Ernsthaftigkeit in der Diskussion und fordert dazu auf, vor dem Antworten erst einmal gründlich zu recherchieren und nachzudenken.
- Er setzt Termine, sodass jedem Fragesteller in einer gewissen Zeitspanne geantwortet wird.
- Er installiert ein Belohnungssystem (Beispiel: User vergeben Pluspunkte ...), sodass kompetente, den Austausch fördernde Antwortgeber als Experten gewürdigt werden.
- Er fragt nach, wenn ein Teilnehmer, von dem eine Antwort erwartet wird, schweigt. Liegt es an technischen Gründen oder einer Über- oder Unterforderung?

Quelle: Salmon Gilly, „E-tivities, Der Schlüssel zu aktivem Online-Lernen“, Orell Füssli Verlag, Zürich 2004

Fernlehrgänge handlungsorientiert gestalten

DIDAKTIK. Gerade ist beim Forum DistancE-Learning, Hamburg, ein neuer Fernlehrgang gestartet, der Dozenten und Trainern beibringt, wie sie didaktisch perfekt ihr Wissen in die Form eines Studienbriefs oder eines E-Learning-Kurses gießen können. Wir haben die Autoren des Lehrgangs gebeten, zusammenzufassen wie Texte aussehen müssen, die handlungsorientiertes Lernen ermöglichen.

Handlungsorientierte Konzepte sind dazu da, eine Wissensanhäufung abzulösen durch ein problemorientiertes Lernen. Bei diesem Lernen geht es darum, zusammen mit dem erforderlichen Fachwissen auch Kompetenzen zu erwerben, die einem erlauben, das Wissen auch anzuwenden. Handlungsorientierung zielt auf die Vermittlung von Schlüsselqualifikationen, das sind Fach- und Methodenkompetenz und außerdem weitere Kompetenzen wie Selbstständigkeit, Problemlösungs-, Urteils- und Lernfähigkeit, Eigenverantwortung, planerisches Handeln, Kreativität, Kommunikations- und Teamfähigkeit. Wenn es über die Aneignung von reinem Fachwissen hinaus um den Erwerb von Kompetenzen geht, sind handlungsori-

Fernlehrgang „Diploma in Distance Education“

Weiterbildung. Der Fernlehrgang „Diploma in Distance Education“ (DiDE) zeigt, wie Profis Fernlehrgänge schreiben oder E-Learning-Einheiten erstellen. Der staatlich zugelassene DiDE-Lehrgang richtet sich an Autoren, Lektoren und Tutoren, Personalentwickler sowie Trainer.

Fünf Unterrichtshefte warten auf neugierige Lerner, die von der Didaktik bis zum Marketing alles über die Erstellung und Verbreitung von Fernlehrgängen wissen wollen.

„Mediengestütztes Lernen bietet heute beinahe unbegrenzte Möglichkeiten der Interaktivität, die früher dem Präsenzbereich vorbehalten waren“, so Dr. Martin H. Kurz, Präsident des Forums DistancE-Learning. „Das Diploma in Distance Education bietet jedem die Grundlage, um neue Blended-Learning-Angebote zu entwickeln.“

Der Lehrgang kann entweder als Volllehrgang oder modulweise absolviert werden. Als Volllehrgang bietet er den Erwerb von umfassender Branchenkompetenz in allen Bereichen – von der Kursentwicklung bis zur Vermarktung eines Fernlehrgangs. Die verschiedenen Module des DiDE-Lehrgangs können alternativ einzeln belegt werden, und zwar zu Themenschwerpunkten wie „Organisation und Verwaltung“, „Tutorielle Betreuung“ und „Marketing“. Dabei absolvieren die Teilnehmer jeweils die zwei Grundmodule „Einführung in die Lernmethode DistancE-Learning“ sowie „Rechtsgrundlagen im Fernunterricht“ und ergänzen diese durch ihr bevorzugtes Wahlmodul. Das auf diese Weise erworbene Spezialwissen wird durch die Verleihung eines Einzelzertifikats nachgewiesen.

Der Fernlehrgang „Diploma in Distance Education“ dauert 12 Monate bis zum Zertifikatsabschluss oder 15 Monate bis zum Diploma. Für diesen Abschluss ist eine zusätzliche Abschlussarbeit zu erstellen; zudem besteht für Diploma-Teilnehmer die Möglichkeit, bei einem Fernlehrinstitut zu hospitieren, um so von den Profis zu lernen. Die Studienmaterialien und alle Serviceleistungen können 14 Tage lang unverbindlich getestet werden. Die Gesamt-Kursgebühr beträgt 1.080 Euro (Zertifikat) bzw. 1.350 Euro (Diploma). Die Belegung des Grundmoduls zur Erlangung eines ersten Einzelzertifikats kostet 440 Euro, jedes weitere Wahlmodul kostet 220 Euro. **www.forum-distance-learning.de**

entierte Lernkonzepte gefragt und häufig auch durch Prüfungsordnungen (zum Beispiel der IHK) gefordert. Ein mit dem Ziel des Erwerbs von Handlungsorientierung gestalteter Fernlehrgang muss in seiner didaktischen Struktur und in seinem Medien- und Lerndesign folgende Anforderungen erfüllen:

1 Anforderungs- und Anwendungsorientierung

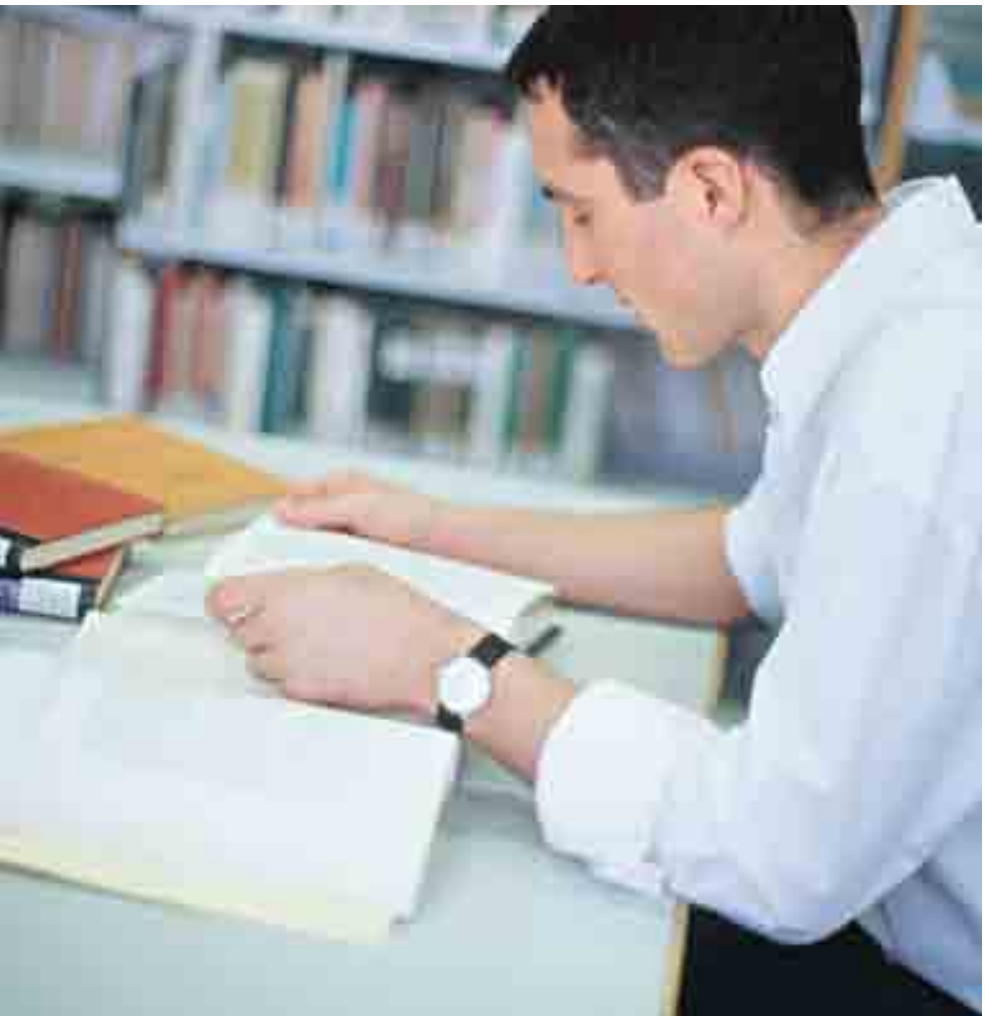
Die Lerninhalte werden verdeutlicht an praxisrelevanten Problemstellungen, realen Situationen, Sachverhalten und Zusammenhängen, die Aufforderungscharakter haben und für fachwissenübergreifende Verknüpfungen geeignet sind. Fallbeispiele sind dabei in der Regel der Ausgangspunkt für den Lernprozess. Die Lernenden sollen in die Lage versetzt werden, sich fehlendes und für die Problemlösung erforderliches Fachwissen anzueignen und mit ihrem Erfahrungswissen zu verknüpfen. Die Anforderungsorientierung tritt hierbei an die Stelle der Lernziele.

2 Theorievermittlung mit praktischem Bezug

Probleme werden handlungsorientiert bearbeitet und durch das Zusammenspiel eines Theoriekonzepts und eines Einzelfalls einer Lösung zugeführt. Theoriebildung muss sich dabei im praktischen Handlungsbezug beweisen, praktische Erfahrung soll andererseits theoriegestützt reflektiert werden.

3 Exemplarisches Lernen

Am konkreten Beispiel sollen exemplarisch gültige Gesetzmäßigkeiten deutlich →



www.Euro-FH.de

- BWL und Wirtschaftspsychologie NEU (Bachelor of Arts)
- Europäische BWL (Bachelor of Arts, Diplom)
- Logistikmanagement (Bachelor of Science)
- Wirtschaftsrecht (Bachelor of Laws)
- MBA

sowie diverse Hochschulkurse mit Zertifikat

Per Fernstudium zum Erfolg!

12 Prüfungszentren in:
Hamburg, Berlin, Bremen, Frankfurt a. M., Göttingen, Köln, Leipzig, München, Nürnberg, Reutlingen, Zürich und Wien

Kostenlose Infos anfordern!
0800 / 33 44 377 (gebührenfrei)
www.Euro-FH.de

AKKREDITIERT FIBAA

294 AN

EURO-FH
EUROPÄISCHE FERNHOCHSCHULE HAMBURG

→ und für eine Übertragung auf andere Sachverhalte nutzbar gemacht werden.

4 Fächerübergreifendes Lernen

Kein isoliertes Fachgebiet kann eine Problemstellung aus der Praxis vollständig abbilden. So vielfältig die Wirklichkeit ist, so vielfältig und interdisziplinär dürfen auch die Erkenntniszugänge sein.

5 Selbstständigkeit und Kooperation

Die Lernorganisation ermöglicht sowohl selbstständiges Lernen als auch Gruppenprozesse oder Teamarbeit zur Einübung sozialer Kompetenzen.

6 Selbststeuerung

Die Kursbetreuung nimmt Rücksicht auf die Lernerfahrungen der Lernenden und leitet sie zum handlungsorientierten Lernen an. Sie ermöglicht eine Selbsteinschätzung des eigenen Lernprozesses und gewährleistet die Vergewisserung über den Lernerfolg. Sie vermittelt auch Impulse und Anregungen für die Selbststeuerung des Lernprozesses durch die Lernenden und setzt Prozesse der Qualitätsentwicklung in Gang, in denen die Lernenden sich zunehmend selbstinitiiert weiterbilden.

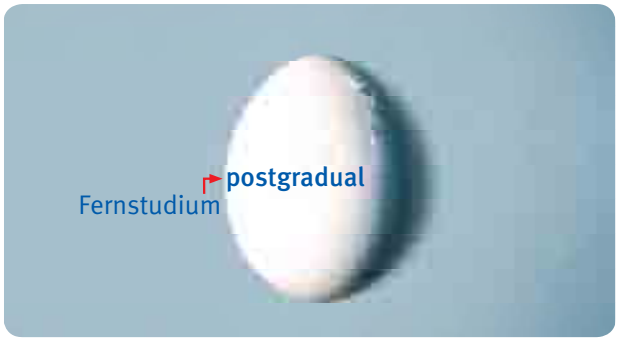
Diese Anforderungen bedingen eine entsprechende Lernmethode, bei der herkömmliche Kurselemente durch Fallaufgaben, Leittexte, komplexe Situationsaufgaben, reale oder virtuelle Gruppenarbeiten, Praxistrainings und Projektarbeiten ergänzt werden. In den Lernprozess muss das Erfahrungswissen der Lernenden einfließen und die Möglichkeit zum Erfahrungsaustausch der Lernenden untereinander bestehen. Lineares Lernen in der Abfolge von Lektion zu Lektion,

Was ist Handlungsorientierung?

Überblick. Im Kern besteht das Konzept des „handlungsorientierten Lernens“ aus der Vorstellung, dass der Lernerfolg eines Menschen erhöht werden kann durch …

- die Aktivierung des Lernenden
- das Anknüpfen an seine Erfahrungen und sein Vorwissen
- das Anbieten von Transferperspektiven
- die Verknüpfung mit Praxiserfahrungen
- ein lösungsorientiertes Vorgehen
- die Reflexion des Gelernten.

REIF FÜR DEN NÄCHSTEN SCHRITT?



Das **DISC** ist bundesweit einer der führenden Anbieter von postgradualen, berufsbegleitenden Fernstudiengängen.

» Akkreditierte Master-Abschlüsse in zwei Jahren
» Attraktive Programme in aktuellen Themenfeldern
» Beratung, Service & Support während Ihres Studiums

www.zfuw.de

Postfach 3049
D-67653 Kaiserslautern
Fon +49 (0)631 205-4925
Fax +49 (0)631 205-4940
zfuw@zfuw.uni-kl.de

TECHNISCHE UNIVERSITÄT KAISERSLAUTERN
DISTANCE AND INTERNATIONAL STUDIES CENTER

Chancen nutzen – berufsbegleitend studieren.

HAMBURGER FERN-HOCHSCHULE HFH
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

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

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

Fordern Sie jetzt kostenlos Ihre Studienführer an.

Jetzt wieder Infoveranstaltungen!

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

www.hamburger-fh.de

von Lehrheft zu Lehrheft wird abgelöst durch einen problem- und projektorientierten Lernprozess. Die Elemente eines handlungsorientierten Lernarrangements sind:

1. Themen- und fachübergreifende, didaktisch aufbereitete, möglichst authentische Fallstudien und situationsbezogene Lernaufgaben sind Ausgangspunkt des Lernprozesses und dienen dazu, Problembewusstsein zu erzeugen und die weitgehend selbstgesteuerte Entwicklung von Lösungsstrategien anzuregen. Bei der Bearbeitung der Aufgaben sollen das erforderliche Fachwissen sowie die Methodenkompetenz teils selbstständig, teils im Team erworben und bei der Problemlösung angewendet werden.

2. Einführendes Methodentraining zur Unterstützung des selbstständigen Lernens und der Gruppenarbeit.

3. Lehrgangsbegleithefte zur Erläuterung des Ablaufs, der Lehrgangsbestandteile, der eingesetzten Medien und Inhalte, zur Vermittlung von Orientierung und zur methodischen Anleitung.

4. Lehrhefte, CBT, WBT, CD-ROM beziehungsweise DVD, Datenbanken und Internet-Lernportale als pädagogisch aufbereiteter Wissenspool zur Vermittlung von Fach- und Methodenkompetenz bei Bedarf – also on demand.

5. Kommunikationsforen, regionale Lerngruppen und Seminarphasen werden stärker als im klassischen Fernunterricht Bestandteil des Lernarrangements sein, um den Erfahrungsaustausch der Lernenden untereinander und deren Kooperation zu ermöglichen.

Foto: Forum DistanceE-Learning

Die Autoren des Studienhefts „Erstellung von Lernmaterialien“ des Fernlehrgangs „Diploma in Distance Education“: Tilman Zschiesche, Rainer Krüger, Holk Stobbe, Albrecht Witte (v. l. n. r.).

6. Die Kommunikation mit den Lernbegleitern ist auf verschiedenen Kommunikationsebenen und zeitnah sicherzustellen.

7. Projektarbeit zur Vermittlung von sozialer Kompetenz und Teamfähigkeit, wobei theoretisches Wissen und berufliche Praxis verknüpft werden sollen. Wo Prüfungsordnungen die Vermittlung handlungsorientierter Kompetenzen vorsehen, finden auch Projektprüfungen statt.

Es wird deutlich, dass den Kursleitern, Autoren, Dozenten und Tutoren in diesem Lernarrangement eine ganz andere Rolle zuwächst als in linear gestalteten Fernkursen. Die Erstellung eines handlungsorientierten Fernkurses erfordert eine hohe Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz der Beteiligten.

Die Kursentwicklung und die Kursdurchführung macht ähnlich wie beim E-Learning und beim Blended Learning Teamarbeit in der Entwicklung und Durchführung und eine genaue Abstimmung aller Elemente des Lehrgangs zur zwingenden Notwendigkeit.

Die Aufgabe der Autoren kann dabei entweder die Erstellung von didaktisch aufbereiteten Fachinhalten für den „Wissenspool“ sein oder aber die Entwicklung komplexer Ausgangssituationen, situationsbezogener Lernaufgaben, konkreter beziehungsweise fachübergreifender Fallstudien oder die Erstellung der Lehrgangsbegleithefte.

In beiden Fällen ist eine Arbeit in Autorenteams unter Anleitung pädagogisch qualifizierter Kursentwickler erforderlich, um die zentralen Anforderungen und Ziele eines handlungsorientierten Ansatzes (Selbststeuerung, Komplexität, Authentizität, soziale Einbindung, Anwendungs- und Problemorientierung, Kommunikations-, Artikulations- und Reflexionsmöglichkeiten) im Kurskonzept einlösen zu können.

Holk Stobbe, Rainer Krüger, Albrecht Witte, Tilman Zschiesche

Fernstudiengänge an Fachhochschulen:
akkreditiert ▪ berufsbegleitend ▪ praxisnah

ZEIT FÜR ZUKUNFT

- MBA Fernstudienprogramm mit 7 Vertiefungen zur Wahl
- MBA Unternehmensführung
- Sozialkompetenz
- MBA Logistik – Management & Consulting
- Wirtschaftsingenieurwesen (MBA Eng.)
- Informatik (M.C.Sc.)
- Facility Management (M.Sc.)
- Logistik (M.Sc.)
- Elektrotechnik (M.Sc.)
- Integrierte Mediation
- MBA Vertriebsingenieur
- MBA Marketing-Management
- MBA BWL

Besuchen Sie uns auf der Zukunft Personal in Köln in Halle 5.2 am Stand T.32!

ZFH
Zentralstelle für Fernstudien an Fachhochschulen

Foto: vario images

ZUKUNFT PERSONAL. An ihrem zehnten Geburtstag droht der Messe für Personalmanagement konjunkturbedingt die Stagnation. Lediglich die „Weiterbildungshalle“ wächst dank des neuen „eKnowledgement-Forums“ (siehe auch Seite 50) und der Belebung, die die Kurzarbeiterförderung in den Markt bringt.

Das HR-Gipfeltreffen

Es muss im Jahr 2000 sehr viel Mut erfordert haben, die „Zukunft Personal“ als eine breit angelegte „Bauchladenmesse“ für das Personalmanagement ins Leben zu rufen. Einerseits begeisterten damals gerade Spezialmessen wie die Learntec Aussteller und Besucher mit technischen Neuheiten. Auf der anderen Seite gab es genug Events für Personalchefs, die in der Hand etablierter deutscher Veranstalter oder finanzstarker internationaler Kongressprofis waren.

Alexander R. Petsch, Chef der Mannheimer „spring Messe Management GmbH & Co.KG“, traute sich und startete in Karlsruhe die „Zukunft Personal 2000“. Die Messe hatte die damals trendigen Themenschwerpunkte Internet-Jobbörsen, Personal-Leasing und motivierende Vergütungsstrategien. Mit 70 Ausstellern, 25 Vorträgen und 2.423 Besuchern gelang ein Achtungserfolg, der im Laufe der Jahre (auch dank einer Verlegung zum Messestandort Köln) zügig ausgebaut werden konnte. Im Jahr 2008 wurden schließlich 512 Aussteller und 8.279 Besucher gezählt.

Drei-Säulen-Konzept

Das Konzept des Bauchladens wurde zum „Drei-Säulen-Konzept“ veredelt und spiegelt sich seit 2007 in den drei etwa gleich großen Messehallen wider:

1. Software und Hardware (Halle 4.1): Gehaltsabrechnung, Einsatzplanung, Personalverwaltung, Zeiterfassung …

2. Services und Consulting (Halle 5.1): Personalberater, Outsourcing, Pensionskassen, Rekrutierung …

3. Professional Training und Learning (Halle 5.2): Personalentwicklung, Training, Planspiele, MBA, E-Learning …

„Alle, die in einer Personalabteilung arbeiten, können zu uns kommen und werden über die neuesten Entwicklungen ihres Fachgebiets informiert“, verspricht die Messe. Der Bogen spannt sich dabei von den Personaljuristen über die Recruiter und Lohnabrechner bis hin zu den Personalentwicklern.

Inzwischen hat sich die „Zukunft Personal“ den Beinamen „Europas größte Fachmesse für Personalmanagement“ gegeben. Krisenbedingt wird sie in diesem Jahr bestenfalls stagnieren. Immerhin ist sicher, dass es mindestens zwei Pauken-

schläge geben wird. 1. Die Messe dauert ab sofort drei Tage lang und bringt so ihre marktführende Position noch stärker zum Ausdruck. Für andere Messen wird es immer schwerer, ihre Hallen zu füllen und neben Köln zu bestehen. 2. Es gibt einen deutlichen Aufwärtstrend beim Thema Weiterbildung. Zum zehnjährigen Bestehen in diesem Jahr haben bereits knapp 210 Aussteller einen Stand in der Halle „Professional Training & Learning“ gebucht – das sind 30 mehr als im vergangenen Jahr.

Messesprecherin Stefanie Hornung führt den Wunsch der Akademien und Trainingsinstitute, auf der Messe präsent zu sein, auch darauf zurück, dass viele Weiterbildungsanbieter zeigen wollen, wie gut sie Unternehmen dabei beraten können, die Fördermittel der Bundesagentur für Arbeit „mitzunehmen“, mit denen die Weiterbildung von Kurzarbeitern gefördert wird.

Bildung für Kurzarbeiter

Die Bundesagentur ist offenbar im Wege von Sondervereinbarungen so entgegenkommend mit ihrer Förderbereitschaft, dass viel flexibler, viel schneller und vor allem auch zu höheren Stundensätzen gefördert wird als früher. Der Verhandlungs- und Abstimmungsaufwand mit der Bundesagentur wird dabei immer größer, aber die Mühe lohnt sich. Wir haben die Aussteller der „Weiterbildungshalle“ der „Zukunft Personal 2009“ schriftlich befragt, wer auf der Messe zum Thema „Kurzarbeit“ ansprechbar ist und fassen die Antworten auf der nächsten Doppelseite in einer Tabelle zusammen.

Die Keynote-Speaker

In diesem Jahr werden gleich sechs Keynote-Speaker aufgeboten. Für sie wurde ein neues Keynote-Forum (Forum 8, Halle 5.2) errichtet, das über rund 400 Sitzplätze verfügt. Die Keynote-Speaker sind:

- **Richard D. Lewis** („Gaining Competitive Advantage from Cultural Understanding in Times of Crisis” / Dienstag, 22. September, 9:30 Uhr,)
- **Prof. Dr. Holger Rust** („HR-Konzepte in a Culture of Innovation“ / Dienstag, 22. September, 14:30 Uhr)
- **Nancy J. Adler** („Global Leadership: No Longer Men Alone“ / Mittwoch, 23. September, 9:30 Uhr)
- **Roger Harrop** („Staying in the Helicopter. The real job of the HR professional in a downturn” / Mittwoch, 23. September, 14:30 Uhr)
- **Adjiedj Bakas** („Beyond the Crisis – The Future of Capitalism“ / Donnerstag, 24. September, 9:30 Uhr)
- **Prof. Dr. Peter Kruse** („Sinnstiftung als Motor wirtschaftlichen Handelns“ / Donnerstag, 24. September, 14:30 Uhr).

Nach ihren Vorträgen stellen sich die Redner in „Public Interviews“ den Fragen und Kommentaren ihres Publikums.

Gudrun Porath ● →

Begleitkongress „Bildungs-Controlling“

Köln. Traditionell findet parallel zur „Zukunft Personal“ der Fachkongress für Bildungs-Controlling statt (22./23. 9.). Die Referenten kommen von der Stiftung Warentest, großen Konzernen, spezialisierten Trainingsanbietern und der Wissenschaft. Der Kongress beschäftigt sich auch intensiv mit dem Berufsbild des Bildungs-Controllers.
www.bildungs-controlling.de

Weiterbildung in der Kurzarbeit

Rat und Tat. Diese Liste gibt einen Überblick über jene Aussteller der „Zukunft Personal 2009“, die Erfahrung haben mit der Durchführung einer von der Arbeitsagentur geförderten Weiterbildung von Kurzarbeitern und unverbindliche Beratungen anbieten (Recherche: Daniela Furkel).

Weiterbildungsanbieter	AZWV-Zertifizierung	Geförderte Themen	Beratungsangebote
Accelingua Rosental 6 80331 München Tel. 089 200036-0 www.accelingua.de **Halle 5.2, Stand T.17**	ja	Englisch für berufliche Fertigkeiten, Englisch für den Beruf, Deutsch für berufliche Fertigkeiten, Deutsch für den Beruf	Beratung und Ermittlung passender Fördermaßnahmen, Kontaktaufnahme und Besprechung der Qualifikationen mit der Agentur für Arbeit, Hilfe bei der Antragsstellung und Durchführung der Qualifizierungsmaßnahme, Abrechnung mit der Agentur für Arbeit, Zertifizierung weiterer arbeitsrelevanter Maßnahmen
Arenalingua Hohenstaufenring 42 50674 Köln Tel. 0221 1707008-0 www.arenalingua.de **Halle 5.2, Stand S.17**	Zwei Maßnahmen für verschiedene Sprachlevels sind zertifiziert	Englisch für kaufmännische Berufe, Englisch für technische Berufe, demnächst auch Deutsch	Ausführliches Informations- und Beratungsgespräch zu den verschiedenen staatlichen Fördermöglichkeiten, Unterstützung bei der Kommunikation mit den Arbeitsagenturen, Beratung zu den Fördermöglichkeiten, Einstufungen und Gruppenbildung der Mitarbeiter, Unterstützung bei der Antragsstellung
Berlitz Deutschland Hahnstr. 68-70 60528 Frankfurt Tel. 069 666089223 www.berlitz.de **Halle 5.2, Stand S.05**	ja, sieben zertifizierte Maßnahmen	Englisch, Deutsch und viele weitere Sprachen sowie Kurse zum European-Business-Coach, Projektmanagement, Tourismus- und Kulturmanagement, Sprachkompetenz im Beruf	Der gesamte Prozess der Antragsstellung wird durch Berlitz-Mitarbeiter und durch die Fachabteilung begleitet
Date Up Education Beim Strohhause 29 20097 Hamburg Tel. 040 8090750 www.date-up.com **Halle 5.2, Stand P.20**	ja	SAP, CAD, erneuerbare Energien, MS Office, Multimedia, Projektmanagement, Qualitätssicherung	Umfassende Unterstützung von der Erstberatung bis zur Antragsstellung
DB Training, Learning & Consulting Solmsstr. 18 60486 Frankfurt Tel. 069 265-27441 www.db-training.de **Halle 5.2, Stand U.14**	AZWV-zertifiziert und nach DIN ISO 9001	Qualifizierungen für die Baubranche, für den ÖPNV, die Logistikbranche sowie für Eisenbahnverkehr- und Eisenbahninfrastrukturunternehmen. Das Portfolio findet sich unter www.db-training.de, Bereich Arbeitsmarktförderung	Unterstützung im gesamten Prozess von der Bedarfsanalyse, Konzeption der Qualifikation bis zur Durchführung – auch bei der Beantragung der Fördergelder
Digital Publishing in Kooperation mit dem WebKollegNRW Tumblinger Str. 32 80337 München Tel. 089 74748255 www.digitalpublishing.de www.webkolleg.nrw.de **Halle 5.2, Stand P.14**	ja	Auf bereits vorhandene Vorkenntnisse angepasstes Sprachtraining	Gemeinsam mit dem Unternehmen werden Ansprüche auf Förderung geklärt und Qualifizierungsmaßnahmen gestaltet, die genau zum Unternehmen passen. Individuelle Beratung und Unterstützung von der Beantragung der Fördergelder über die Organisation der Kurse bis zum Start der Sprachtrainings
GymGlish – Die Gymnastik des Englischen 16A, Boulevard de Reuilly F-75012 Paris Tel. +33 1 53338161 www.gymglish.com www.richmorning.com **Halle 5.2, Stand U.16**	ja	Englisch-Weiterbildung	GymGlish erleichtert die Vorgehensweise, indem er Dokumente über seine Lernmethode anbietet, die bei den Behörden vorgelegt werden können

Weiterbildungsanbieter	AZWV-Zertifizierung	Geförderte Themen	Beratungsangebote
Haufe Akademie Lörracher Str. 9 79115 Freiburg Tel. 0761 4708-542 www.haufe-akademie.de **Halle 5.2, Stand R.35**	Nein, aber es wurden schon Maßnahmen durchgeführt, die von den Arbeitsagenturen gefördert wurden; (Förderung nach § 12 AZWV Einzelfallzulassung)	Über die Einzelfallzulassung (§ 12 AZWV) wurden quer durch die betriebliche Themenpalette Veranstaltungen durchgeführt	Inhaltliche Beratung für die Interessenten, Unterstützung bei Formularausfüllung, ggf. Telefonate mit der Arbeitsagentur
ILS Institut für Lernsysteme Doberaner Weg 18-22 22143 Hamburg Tel. 040 67570141 www.ils.de **Halle 5.2, Stand T.16**	ja, 50 zertifizierte Fernlehrgänge	Fernlehrgänge aus den Bereichen Wirtschaft, IT, Gesundheit, Technik, Sprache und Informatik	Beratungen für Unternehmen zu den unterschiedlichen Fördermöglichkeiten, Informationen und Hilfestellungen zum Ablaufprozess des Förderantrags
New Horizons Köln Eupener Str. 165 50933 Köln Tel. 0221 952752-0 www.newhorizons.de **Halle 5.2, Stand R.09**	ja	MS-Office für Endanwender, MS-Servertechnologien für IT-Spezialisten, Cisco-Netzwerktechnologien für IT-Spezialisten, ITIL für IT-Manager und IT-nahe Manager, Englisch/Business Englisch auf jedem Level	Das Beraterteam steht in ständigem Kontakt zu den involvierten Stellen und kann interessierte Unternehmen mit stets aktuellen Informationen durch den Antragsprozess begleiten, Infotelefon 0221 952752-20
Next Level Consulting Ermekeilstr. 46 53113 Bonn Tel. 0228 28926-0 www.nextlevelconsulting.eu **Halle 5.2, Stand R.12**	AZWV-Zertifizierung wird zum September 2009 angestrebt	Projektmanagement, Prozessmanagement, IT-gestütztes Projektmanagement, Risiko- und Konfliktmanagement in Projekten, Führen von Projektteams, Umgang mit Veränderung und Widerstand ...	Informationen über Fördermöglichkeiten auf der Homepage, persönliche Beratung zu den jeweiligen Förderungen
Persolog Königsbacher Str. 21 75196 Remchingen Tel. 07232 369980 www.personlog.de **Halle 5.2, Stand T.24**	ja, Seminare zur Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit	Weiterbildung für Trainer, Berater, Coaches, Personalberater, Führungskräfte, HR-Verantwortliche und Geschäftsführer im Bereich persönliche Entwiclkung und soziale Kompetenzen im Arbeitskontext	Tipps und Hinweise über Fördermöglichkeiten und Vorgehensweisen
Studiengemeinschaft Darmstadt Ostendstraße 3 64319 Pfungstadt Tel. 0800 8066000 www.sgd.de **Halle 5.2, Stand T.20**	Die SGD ist seit 2008 AZWV-zertifiziert. Derzeit werden über 60 Lehrgänge durch Bildungsgutscheine gefördert	Fremdsprachen, Wirtschaft, Technik, Informatik, kreative Berufe	Eigener Finanzierungsservice, dazu gehören eine Broschüre mit Infos zum Meister-Bafög, zu Bildungsgutscheinen und auch zur Weiterbildungsfinanzierung für Kurzarbeiter sowie Service-Rufnummer (0800 806-1111)
TQU Akademie Riedwiesenweg 6, 89081 Ulm Tel. 0731 93762-0 www.tq-akademie.com **Halle 5.2, Stand N.19**	Nach AZWV zugelassen, 91 Maßnahmen, für die Firmen/Einzelpersonen staatliche Förderung beantragen können	U.a. Six Sigma und Lean Manufacturing, Projekt-, Innovations- und Teammanagement, Recht, Verhandlungstechniken, Wirtschaftsmediation, Stressmanagement	Beratung von Unternehmen vor Ort oder Einzelberatung in der TQU-Akademie, Übernahme der kompletten Administration vom Kontakt zur Arbeitsagentur bis zur Formularausfüllung
WBS Training Mariendorfer Damm 1-3 12099 Berlin Tel. 030 70193419 www.wbstraining.de **Halle 5.2, Stand P.20**	Alle Qualifizierngsmaßnahmen sind nach AZWV zertifiziert	IT, Sprachen,Interkulturelles, SAP-Software, Automatisierungstechik, CAD, Assistenz, persönliche und soziale Kompetenzen, Führung und Management, Personalmanagement, Marketing, Vertrieb ...	Bedarfsanalyse und Erstellen eines firmenspezifischen Angebots, Beratung bei der Auswahl der Qualifizierung, Beratung zu staatlichen Fördermöglichkeiten, Übernahme der Formalitäten, Konzeptionierung individueller Weiterbildungsangebote

Neu auf der Zukunft Personal: Das Forum „eKnowledgement“

WISSENSMANAGEMENT. Das Web 2.0 mit seinen Blogs, Wikis und sonstigen „interaktiven“ Werkzeugen ist ideal dafür geeignet, Wissen in einem Unternehmen zu verbreiten und den Erfahrungsaustausch zu fördern. Personalchefs und Personalentwickler sollten deshalb das neue Forum „eKnowledgement“ dazu nutzen, Ideen zu sammeln, wie sie ihr Unternehmen wettbewerbsfähiger machen können.

Das Forum wird eröffnet von Jochen Robes, Herausgeber des „weiterbildungsblog.de“. Er ist ein leidenschaftlicher Verfechter des informellen Lernens. Nach seiner Beobachtung bietet das Internet (Web 2.0) ganz neue Möglichkeiten, um nach Informationen zu suchen, selbst zu schreiben, zu kommentieren und zu publizieren und sich dabei mit anderen in flexiblen Netzwerken auszutauschen. „Wie gehen die Personaler mit dieser Herausforderung um?“, wird er fragen, und seine Antwort wird sein, dass sie sie als Turbolader nutzen sollten, um „endlich“ ein lernendes Unternehmen zu schaffen. Das Forum wird sich aber nicht nur um Wissensmanagement drehen, sondern auch um E-Learning, das sich ständig weiterentwickelt. Damit diese Entwicklung nicht an den Akademien und Trainingsinstituten vorbeiläuft, gibt es unter ande-

Personaler sollten die Spitze der Web-2.0-Bewegung bilden

Interview. Marcus Weniger, Geschäftsführer des Content-Herstellers und Web-2.0-Experten HQ Interaktive Mediensysteme GmbH in Wiesbaden (www.hq.de), sieht die für ihn wichtige Zielgruppe der Personalchefs und Personalentwickler auf der Messe „Zukunft Personal“. Er ist einer der neuen Aussteller auf dem Forum „eKnowledement“.

Warum gehen Sie als Aussteller nach Köln?

Marcus Weniger: Wenn Personalmanagement und Wissensmanagement verschmelzen, dann ist das zielführend. Wir gehen nach Köln, um mit den Personalchefs und Personalentwicklern zu diskutieren, wie wichtig es ist, die modernen Tools des Wissensmanagements, vor allem die Tools des Web 2.0, einzusetzen. So wird in einem Unternehmen Wissen effizient erstellt, verbreitet, kommentiert und nachhaltig verfügbar.

Was genau ist Ihre Botschaft?

Weniger: Es geht darum, zu zeigen, wie das, was in den Seminaren oder in den klassischen E-Learning-Kursen vermittelt wird, langfristig als Know-how im Unternehmen verankert werden kann. Zum Beispiel könnten die Teilnehmer nach einer Qualifizierungsmaßnahme dazu animiert werden, Know-how miteinander auszutauschen, und zwar nicht nur innerhalb der Seminargruppe, sondern innerhalb anderer Mitarbeitergruppen, die in ähnlichen Themen weitergebildet wurden. So kann eine Best-Practice-Plattform als Forum oder Wiki entstehen, um das Wissen zu sichern.

Und wo ist der Bezug zu den Personalern?

Weniger: Personaler sollten sich an die Spitze einer Bewegung stellen, deren Ziel es ist, Wissen im Unternehmen für alle sichtbar zu machen und so die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen. Für mich sind vertriebsorientierte Personaler ideal dazu geeignet, die neue Arbeitskultur des Web 2.0 in einem Unternehmen einzuführen. Sie prüfen, ob die Technologien, die jetzt möglich sind, zu ihrem Unternehmen passen, um sie dann voranzutreiben. HR als Change Agent! Wir reden über neue Arbeitstechniken, die es den Mitarbeitern erlauben, sich über Abteilungsgrenzen und Hierarchien hinweg auszutauschen. Ich empfehle den Personalern: Werden Sie Kulturtreiber dank dieser neuen Technologien. Dies ist eine einmalige Chance für den HR-

Dr. Wilms Buhse (re.) präsentiert sein Digital-Natives-Beratungskonzept.

rem ein Expertengespräch zum Thema: „Wie Trainingsinstitute ihre Inhalte online bringen und ihre Marktchancen erhöhen.“ Albrecht Kresse, Trainer und Chef der edutainment company in Berlin, und sein Mitarbeiter Alexander Schaaf, Knowlegde-Media-Experte, werden berichten, wie sie sich eine Lernplattform zugelegt haben und E-Learning dazu nutzen, ihre Trainingsleistung zu optimieren und ihre Marktchancen zu erhöhen. Anhand des eigenen Unternehmens demonstrieren Kresse und Knowlegde-Media-Experte Schaaf, wie der Wandel vom klassischen Trainingsanbieter zum multimedialen „Lernoptimierer“ mithilfe von Web-2.0-Tools wie Blogs, Wikis und Podcasts sowie mit klassischen E-Learning-Tools gelang.

Ein anderes E-Learning-Trendthema, das auf dem Forum eine Rolle spielt, heißt „Serious Games“. „Wie verändern Serious Games die Vorstellung und den Einsatz von computergestütztem Lernen und das Verhältnis zum Lernen am Computer?“, dieser Frage wird Thea Payome vom Portal „Checkpoint E-Learning“ nachgehen. Sie lädt zu einer Diskussionsrunde mit Nikolaus Pandlowski, Zone2Connect-Chef und Preisträger des Deutschen Computerspielpreises 2009, Norbert Fritz von der ecs education, consulting & services sowie Markus Herkersdorf von der Tri-CAT GmbH.

Digital Natives hautnah

Digital Natives sind junge Menschen, die um die 20 Jahre alt sind. Das ist die erste Generation, die von Kindesbeinen an mit dem Internet vertraut ist und deren Lebens- und Arbeitsweise maßgeblich von der Zusammenarbeit in digitalen Netzwerken geprägt ist. Deshalb sind sie Trendsetter. Es ist die erste Generation, die ihrer Väter-Generation erklären kann, wie wir alle morgen leben und arbeiten werden.

Beispiele dafür, wie Personaler Digital Natives als Change Agents nutzen können, um eine neue Führungskultur durch Enterprise 2.0 zu etablieren, wird Dr. Willms Buhse, Chef der Unternehmensberatung „doubleYUU“ aus Hamburg, präsentieren. Buhse geht mit ausgewählten Digital Natives in Unternehmen und bringt sie in Open-Space-Veranstaltungen mit Führungskräften zusammen. „Digital Natives fungieren als Impulsgeber, indem sie ihre Art, Probleme und komplexe Situationen mithilfe von Netzwerken zu lösen, vorleben und sich nicht scheuen, Sachverhalte nach ihren eigenen Kriterien zu bewerten“, erklärt Buhse, der mit diesem Thema in kurzer Zeit zu einem gefragten Kongressredner geworden ist.

Gudrun Porath ●

Tipp: Das komplette Programm des dreitägigen „eKnowledgement“-Forums steht auf www.zukunft-personal.de

Marcus Weniger, Geschäftsführer der HQ Interaktive Mediensysteme

Bereich, sich endlich vom Personalverwalter zum wirklichen Personalentwickler zu verändern.

Mitarbeiter von Ihnen werden auf dem Forum „eKnowledgement“ Vorträge halten. Worum geht es dabei?

Weniger: Zum einen haben wir mit der Fachhochschule Furtwangen ein Projekt durchgeführt, in dem wir demonstrieren, wie man einen bestimmten (neutralen) Inhalt in acht verschiedenen Medienformen aufbereiten kann. Welches Medium macht für welche Zielgruppe und welches Lernziel Sinn? Das stellen wir vor. Zum anderen zeigen wir die Möglichkeiten des Web 2.0 im betrieblichen Einsatz.

Interview: Martin Pichler ●

Foto: HR Alliance

Impulsgeber. Der Vorstand der HR Alliance, v.l.: Rainer F. Schulze, Leiter Führungskräfte Vattenfall, Oliver T. Maassen, Personalvorstand UniCreditGroup, Regina Fuhrmann, Geschäftsführerin, Thomas Sattelberger, Personalvorstand Deutsche Telekom, Karl-Heinz Stroh, Personalvorstand Praktiker Baumärkte, Heinz Oesterle, Dipl.-Wirtschaftsingenieur, Dr. Thomas Marquardt, HR-Chef Infineon Technologies

Wer ist für Weiterbildung verantwortlich?

ZUKUNFTSFORUM PERSONAL. Das Zukunftsforum Personal will ein Impulsgeber für die Trendthemen der Personalarbeit sein. Die Qualifizierung und Arbeitsmarktfähigkeit der Mitarbeiter spielt dabei eine wichtige Rolle. Hier stellen wir Vorträge und Redner vor, die Weiterbildungsprofis neue Handlungsfelder erschließen können.

„Wissensavantgarde“ und „Prekariat“ – die zwei Pole der heutigen Arbeitswelt spannt das Zukunftsforum Personal am 17. und 18. September in München zusammen. Um das Spannungsfeld zwischen internationalen und mobilen Wissensarbeitern und Mitarbeitern, „denen nur einfache Arbeiten gelingen“ (Bundespräsident Hörst Köhler), auszubalancieren, „bedarf es innovativer Konzepte im HR-Management“, meinen die Veranstalter von HR Alliance (der Arbeitskreis Personalmarketing, dapm, der Goinger Kreis, die Initiative „Wege zur Selbst-GmbH“ und das Münchener Bildungsforum).

Als Vortragsredner konnte das Team um HR-Alliance-Initiator und Telekom-Personalvorstand Thomas Sattelberger illustre Namen gewinnen. Zu Bildungsthemen schüren vor allem die Vorträge von Prof. Dr. Stephan Jansen, Präsident der Zeppelin-University, und Prof. Dr. Michael Hüther vom Institut der deutschen Wirtschaft in Köln hohe Erwartungen.

Jansen setzt sich unter dem Titel „Bildung 2.0 – für Prekariat und Wissensavantgarde“ mit den Voraussetzungen für eine neue Bildungsgerechtigkeit auseinander. Können Eliten reproduziert werden? Wie kann Bildung in Zukunft finanziert werden?

Hüther beschäftigt sich mit „Wissenskapital im Lebensbogen“ und stellt die These auf: „In der Gesellschaft des immer längeren Lebens müssen Beschäftigungs- und Bildungsbiografie aus der Sicht des Einzelnen zwingend kohärent gestaltet werden.“

Daraus ergibt sich die Frage, ob die Bürger oder aber die Unternehmen für (Weiter-)Bildung verantwortlich sind.

Weitere interessante Vorträge für Weiterbildungsverantwortliche:

- **Matthias Horx, Trend- und Zukunftsforscher:** „Szenarien zur Zukunft des Systems Arbeit“ (Keynote)
- **Imke Keicher, Beraterin:** „Behindert die Krise die Entwicklung der kreativen Klassen?“ (Impulsvortrag)
- **Dr. Stefan Loibl, IHK München:** Europa und die Qualifizierung: Eine Gefahr für die praxisorientierte Aus- und Weiterbildung? (Impulsvortrag)

www.zukunftsforum-personal.de

Entwicklungshilfe für die deutsche Coaching-Szene

ICF-COACHING-KONFERENZ. Die diesjährige ICF-Konferenz stellt ihre Vorträge und Workshops in den Dienst der Krisenbewältigung. Mithilfe internationaler Redner sollen aktuelle Anforderungen an Coaches bearbeitet werden. Prominente Hilfe kommt aus den USA. Coach Jay Perry spricht über den Aufbau eines soliden Kollegen-Netzwerks.

Der deutsche Ableger der International Coach Federation (ICF) hängt sich mit seiner diesjährigen Ein-Tages-Konferenz an die Rockzipfel anglo-amerikanischer Vordenker. Als Entwicklungshelfer und Schlüsselredner wird am 26. September Jay Perry, Mitbegründer des ICF und Coach mit über 30-jähriger Erfahrung, in Düsseldorf auftreten.

Perry wird als alter Hase im Coaching-Geschäft über eine solide „Fan-Base“ sprechen, die Coaches hilft, dank eines kollegialen Austausches erfolgreich zu sein. Perry setzt bei seiner Arbeit auf Gruppen und den „Fan“-Gedanken. Bei seinem Programm „All4One“ coacht er beispielsweise vier bis sechs Coachees zeitgleich kombiniert mit individuellen Einzelsitzungen. So entsteht eine Gruppendynamik, in der sich die Teilnehmer auf ihrem Weg gegenseitig unterstützen – zu Fans der anderen werden. So setzt Perry auch bei der professionellen Entwicklung auf ein Netzwerk der Unterstützer. In seinem Keynote-Vortrag nennt er dies das „Fan-Club-Game“.

Als weitere Hauptrednerin wird Barbara Wright-Avlitis, Leiterin der globalen Führungskräfte- und Personalentwicklung bei der ING-Bank Amsterdam, auftreten. Sie wird über Coaching in schwierigen wirtschaftlichen Zeiten sprechen. Sie plädiert für „Courageous Coaching“, denn beherzte Führungskräfte werden in der Krise gebraucht. Marius Hansa, 1. Vorsitzender des ICF Deutschland, lobt Wright-Avlitis als erfrischend offene Vertreterin der Unternehmensseite: „Wir wollen keine reine Methodenkonferenz anbieten, sondern suchen den Dialog mit den nachfragenden Unternehmen.“ Wright-Avlitis sei eine kompetente, selbstkritische Professionelle, „die kein Blatt vor den Mund nimmt und damit echte Einblicke in ihre Arbeit gewährt“.

Die Internationalität und der Blick über den Tellerrand in die Trendländer USA, Kanada und Großbritannien, hat beim ICF Methode. „Ich halte nichts davon, nur die deutsche Coaching-Sszene zu betrachten“, meint Hansa, gerade Perry solle mit seinem Vortrag die Tür aufstoßen zum internationalen Coaching-Parkett. Ansonsten haben man versucht, aktuelle Herausforderungen von Coaches zu bedienen. Beispielsweise steht die Messbarkeit von Coaching-Leistungen im Fokus, weil Unternehmen dies immer stärker einforderten – gerade auch in Zeiten gekürzter Coaching-Budgets.

Die Wirtschaftskrise steht beim ICF zwar nicht im Titel des Kongresses („Coaching – Investition in die Zukunft – Herausforderungen als Chance verstehen und meistern“), man leitet aber aus ihr deutlich Handlungsmotive ab. Die Workshops drehen sich etwa um „Messen der Effektivität von Coaching“, „Stay cool under pressure – neue Erkenntnisse aus der Gehirnforschung“ oder „Die Krise: Von der Angststarre zum Innovationsmotiv?“

www.icf-konferenz.de

1.-2. Oktober 2009 | Schleyer Halle & Porsche Arena Stuttgart | www.motivation-expo.com
Am 2.Oktober 2009 zusammen mit dem Speakers Excellence Wissensforum

Training mit Pferden ist „emotionales Lernen“

KONFERENZ DER PFERDETRAINER. Vom 11. bis 13. September findet die 5. Jahreskonferenz der European Association for Horse Assisted Education (EAHAE) auf Gut Klein Nienhagen in der Nähe des Ostseebads Heiligendamm statt. Die 200 Vertreter dieser weltweiten Kooperationsplattform blicken positiv in die Zukunft.

Managementseminare mit Pferden werden trotz Krise gut gebucht, berichten die einschlägigen Veranstalter. Als Grund wird das „emotionale Lernen“ genannt, das mit diesen Trainings verbunden sei. Seminarteilnehmer berichten von geradezu beglückenden Erfolgserlebnissen, wenn die Kooperation mit den Tieren gelinge. Gelernt werde vor allem Klarheit in der Kommunikation.

Es gehe in den Seminaren aber auch darum, Vertrauen aufzubauen, an sich und an andere zu glauben, sich selbst Respekt zu verdienen und andere zu respektieren, Ziele zu erkennen und zu erreichen, Barrieren bewusst anzugehen, sich durchzusetzen – aber dabei mit Macht sorgsam umzugehen.

Auf der EAHAE-Konferenz (www.eahae.org) soll es um einen internationalen Erfahrungsaustausch gehen. Es sollen Best-Practice-Fälle vorgestellt werden – zum Beispiel von einem Versicherungskonzern, der Pferdetrainings dazu nutzt, seinen Managern das Denken in Gegensätzen beizubringen. So könne man in der Arbeit mit Pferden lernen, wie wichtig Zielorientierung sei – gleichzeitig aber auch, wie notwendig eine „zielfreie“ Zeit der Reflexion gebraucht werde.

Die EAHAE wurde 2004 gegründet und hat inzwischen weltweit 200 Mitglieder. Allein in Deutschland sind es etwa 100. Die Vision der EAHAE ist es, pferdegestützte Persönlichkeits- und Führungskräfteseminare und Teamentwicklungen zur Selbstverständlichkeit werden zu lassen. Dazu soll das bestehende Zertifizierungsverfahren genauso beitragen wie neuere Strategien der Einbindung der Seminare, zum Beispiel in Coaching-Prozesse, um den Transfer zu optimieren.

Die Jahreskonferenz findet auch deshalb auf Gut Klein Nienhagen statt, weil hier Gerhard Krebs, geschäftsführender Gesellschafter der G & K HorseDream GmbH, lebt und am 12. September zu einer großen Geburtstagsparty einladen wird. Krebs ist einer der Pioniere des Managementtrainings mit Pferden in Deutschland. Er startete mit HorseDream vor 13 Jahren – gleichermaßen belächelt von den Reiterverbänden wie von den Seminarprofis.

Gudrun Porath

Foto: Porath

DGFP-Konferenz 2009: Die EAHAE-Kooperation nutzt den Personalertreff in Wiesbaden zur Akquisition. Der Marketingerfolg wird auf der diesjährigen Jahreskonferenz als Fallstudie präsentiert.

Special für alle, die über Weiterbildungsmaßnahmen entscheiden

seminarmarkt

09_09
www.wuw-magazin.de

Seminarmarkt_Verkäufer spüren Trainingsdefizite s. 56
Interview_Drei Fragen an Alexander Christiani s. 57
Seminaranbieter_Profis, die Menschen bewegen s. 59

Auflage: 40.000 Exemplare

wirtschaft weiterbildung

Haufe

Verkäufer sehen Trainingsbedarf

VERKAUFSTRAINING. Fast 80 Prozent der deutschen Verkäufer sagen, dass sie regelmäßig Bedarf an Verkaufstrainings haben. Diese überraschend hohe Zahl ermittelte die auf Vertrieb spezialisierte Personalberatung Xenagos, Frankfurt. Doch mehr als ein Drittel der Befragten erhält gar keine Weiterbildung.

Die Personalberatung Xenagos hat deutsche Vertriebsspezialisten zum Trainingsstand in ihren Unternehmen befragt und dabei erhebliches Verbesserungspotenzial ausgemacht. 20,59 Prozent erhalten zwei bis drei Trainingstage im Jahr. 38,24 Prozent werden mehr als drei Tage trainiert und 36,76 Prozent der Befragten erhalten keinerlei Vertriebstraining.

Am besten ist die Situation beim Vertrieb von Dienstleistungen, wo fast die Hälfte vier Tage und mehr pro Jahr trainiert wird. Im Handel hingegen wird 43,24 Prozent der Befragten keinerlei Training angeboten. Die meisten der befragten Vertriebsspezialisten schätzen ihren individuellen Trainingsbedarf als hoch ein. 38,64 Prozent sehen ihren Bedarf dabei eher bei grundsätzlichen Vertriebstechniken, während sich 40,91 Prozent Weiterbildung bei produkt- und firmenspezifischen Themen wünschen.

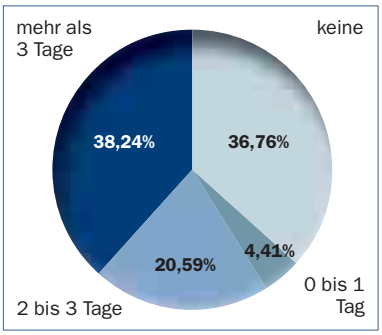
„In erfolgreichen Unternehmen ist beides wichtig. Beides muss trainiert werden“, fordert Vertriebstrainer Dirk Kreuter. Er warnt davor, in Krisenzeiten an Verkaufstrainings zu sparen. „Spannend ist, dass die Marktführer in ihren Branchen und auch die Nummern zwei bis drei vollkommen unverändert ihre Trainings im Vertrieb weiter durchziehen. Das haben die übrigens in der Post-New-Economy-Krise genauso gemacht.“ Laut Kreuter stehen die deutschen Verkäufer fachlich in der Regel hervorragend da. „Verkäuferisch ist der Ausbildungsstand aber eher ausreichend bis mangelhaft, wobei das über die Branchen stark variiert.“ Verkäufer sollten gerade jetzt trainieren, ihre Kunden jetzt zu einer Kaufentscheidung zu motivieren. Der Bedarf sei ja immer noch da – es traue sich nur keiner mehr, jetzt zu kaufen.

„Verkaufen heißt verkaufen“

Dass Verkäufer gezielter nach dem Abschluss eines Geschäfts fragen sollten, fordert auch Martin Limbeck, Verkaufstrainer, Management-Coach und Buchautor aus Königstein im Taunus. Er behauptet, dass vielen Vertrieblern das Vertrauen fehle, auf Kunden mit der Abschlussfrage zuzugehen. Als besondere Engpässe im Vertrieb sieht er neben Lücken im Verkaufsprozess die mangelnde Identifikation der Mitarbeiter mit dem Job und den fehlenden Glauben daran, als Sieger aus einer Verhandlung zu gehen. Die Angst vor der entscheidenden Abschlussfrage

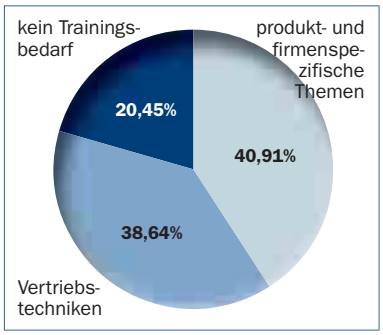
Tage Vertriebstraining

Umfrage 09. Wie viele Tage Vertriebstraining werden Sie dieses Jahr bis Jahresende zirka erhalten haben?



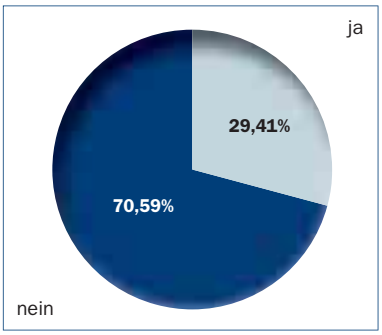
Trainingsbedarf

Umfrage 09. Wo sehen Sie für sich am ehesten Trainingsbedarf?



Vertriebstechnik

Umfrage 09. Nutzen Sie bei Ihrer täglichen Vertriebsarbeit eine bestimmte Verkaufstechnik oder Methode?



Quelle: Xenagos Telefonerhebung unter ausgewählten Befragten aus rund 14.000 Vertriebsfachleuten, Zeitraum 05/2009

führe dazu, dass die jeweils nächsten Schritte im Verkaufsprozess nicht klar definiert würden.
„Neues Hardselling“ nennt Limbeck seine Methode, mit der Verkäufer zu mehr Selbstvertrauen kommen sollen. Im Gegensatz zum alten Hardselling in den 60er- und 70er-Jahren („Kunden anhauen, umhauen, abhauen), der Beratungsmasche in den 80er- und 90er-Jahren („Fachidiot schlägt Kunde tot“) sei es heute neben einer ausgeprägten Analyse- und Beratungskompetenz wichtig, dem Vertrieb so viel Glauben an sich und seine Produkte zu vermitteln, dass das Ziel, diese zu verkaufen, konsequent verfolgt und deutlich geäußert werde. Ein guter Verkäufer sei zudem wie eine Hebamme, er habe ein großes Interesse am Bedarf und an den Wünschen seines Kunden und stelle dessen Person in den Vordergrund.

Besser mit Lerntransfer-Selbstverpflichtung

Ohne Sebstvertrauen geht es auch bei Conny Kozub nicht, die unter anderem für die Haufe-Akademie, Freiburg, Seminare zu Neukundengewinnung und Akquisegespräch sowie Kommunikations- und Telefontraining für den Vertriebsinnendienst leitet. „Wenn die mentale Programmierung nicht stimmt, weil man sich von vornherein sagt, es funktioniert sowieso nicht, dann kann es auch nicht funktionieren.“ Insbesondere tiefer gehende Fragen zu stellen, müsse

Drei Fragen an ...

Alexander Christiani (51), Volljurist, Verkaufs- und Führungskräftetrainer, Coach und Berater. Seit mehr als 20 Jahren unterstützt er mit seiner Christiani Consulting KG, Köln, Erfolgspersönlichkeiten. www.christiani-consulting.com

Alexander Christiani

Wie hat die Krise das Verkaufen verändert?
Alexander Christiani: Die Vorbehalte gegen Verkäufer und Berater sind in diesem und im letzten Jahr sprunghaft angewachsen. Viele Menschen mussten allein in ihrem privaten Umfeld erfahren, dass selbst der so glaubwürdig auftretende Bankberater falsche Kaufempfehlungen abgegeben hat. Ein Verkäufer muss in Zukunft Produkte und Dienstleistungen so präsentieren können, dass sich der Kunde diese tatsächlich selbst „verkauft“. Denn nur wenn das geschieht, gibt es nachher keine Kaufreue. Verkäufern bleibt nichts anderes übrig, als das verloren gegangene Vertrauen jetzt erst mühsam wieder zurückzugewinnen.

Was sagen Sie den Verantwortlichen, die jetzt auf Verkaufstrainings verzichten, weil es Geld zu sparen gilt?
Christiani: Es ist ein fataler Fehler, 2009 nicht in die nachhaltige Qualifizierung der Vertriebsmitarbeiter zu investieren. Es ist oberste Aufgabe der Vertriebs- und Marketingleiter, die Fortbildungsbudgets vehement zu verteidigen. Eine Führungskraft muss gerade in derartigen Zeiten klare Signale setzen, nach dem Motto „Auch wenn uns der Wind schärfer ins Gesicht bläst, wir lassen uns nicht von unserem Weg abbringen.“ Unternehmen, die ihre Ausgaben für den Vertrieb kürzen, werden es deutlich schwieriger haben, die Krise zu überstehen, als Unternehmen, die gerade jetzt Rückgrat zeigen, den Vertrieb stärken und die sich bietende Chancen konsequent auszunutzen verstehen.

Welchen Menschen, von denen Sie etwas lernen konnten, haben Sie besonders zu danken?
Christiani: Nach dem zweiten juristischen Staatsexamen wechselte ich in die USA, um hier bei führenden Experten, wie den NLP-Begründern Richard Bandler und John Grinder oder dem renommierten Sportpsychologen James E. Loehr, mein bereits während des Studiums erworbenes Trainer-Know-how zu vervollkommnen. Noch heute fliege ich mehrmals in die USA, um mich mit den Topkräften der amerikanischen Trainergilde auszutauschen. Allen, die an dieser „US-Pipeline“ mitarbeiten, gilt mein besonderer Dank.

Interview: Martin Pichler ●

man sich auch trauen. Auswirkungsfragen, Problemfragen und Abschlussfragen, die eine Ablehnung zur Folge haben könnten, würden nicht gerne gestellt. Das mache eine Bedarfsermittlung und gute Angebotsverfolgung schwierig. Es helfe, sich die Fragen für das Verkaufsgespräch vorab zu überlegen. „Im Training achten wir darauf, dass die Teilnehmer Rückzugsmöglichkeiten haben, um an ihren eigenen Projekten zu arbeiten und zum Beispiel auch individuelle Fragetechniken zu üben“, betont Kozub.

Vertriebsprozess organisieren

Auf die relativ neue Methode des Total Quality Selling (TQS) setzt Ulrich Dietze, Chef der Deutschen Vertriebsberatung in Mettmann. Der Vertriebsprozess beginne bereits beim Akquisitionsmanagement, noch vor dem ersten Kontakt zum Kunden. In dieser Phase von TQS geht es darum, potenzielle Kunden zu selektieren und qualifizierte Anfragen zu generieren. Dietzes besonderer Tipp für den Einstieg auf hohem Niveau: Medienmarketing. Im Wirtschaftsteil der Tageszeitung gebe es oft Artikel über Unternehmen, die als Kunden infrage kämen. Ein Brief an den Vorstand mit Bezug auf den Artikel und das eigene Angebot, so seine Erfahrung, kann durchaus zu einem Präsentationstermin führen.

Das Anfragemanagement als zweiter Schritt im Prozess dient der weiteren Qualifizierung eines Kunden. An dieser Stelle diene die genaue Nachfrage dazu, Besonderheiten des Auftrags zu klären und so bereits im Vorfeld des Angebots eine Sogwirkung zu erzielen. „Fachliche Kompetenz im Vorfeld eines Angebots wird als Beratung empfunden, nach dem Angebot als Belehrung“, warnt Ulrich Dietze jedoch vor übereilten Äußerungen, wenn nachgebessert werden muss oder der Auftrag nicht zustande kam. Die sowohl vor dem Angebot als auch beim Nachfassen zu festen Terminen geführten Gespräche sind Dietze besonders wichtig. Werden sie aufgezeichnet und aufbereitet, könne man dabei einen dauerhaften Lerneffekt erzielen. Wenn nötig, findet bei Telefonaten auch ein Live-Coaching statt. Denn: „Zielgenaues Nachfassen und Telefonieren ist immer noch ein Engpass“, weiß der Vertriebsexperte.

Lösungsorientiert denken

Einen Systemwechsel vom Produktverkauf zum Verkauf von Lösungen sieht Steffen Schlatter, Geschäftsführer von Schlatter – Training und Beratung aus Neu-Isenburg, als wichtige Veränderung im Sales Business. „Ich verkaufe keine Angel, sondern etwas, mit dem man fischen kann“, beschreibt Schlatter, womit der Vertrieb heute beim Kunden erfolgreich ist. Dazu sollten Vertriebsmitarbeiter in der Lage sein, eine IST-Analyse beim Kunden durchzuführen und diese als Ausgangspunkt nehmen, um neue Bedarfe zu wecken. Die Verhandlungsführung im lösungsorientierten Verkauf trainieren Schlatter-Kunden in sechs Intervallen mit jeweils einem halben Jahr Pause.

Gudrun Porath

Gefällt Ihnen dieser Platz für Ihr Porträt?

Dann nutzen Sie unsere Oktober-Ausgabe für Ihre Veröffentlichung

→ **erscheint am 25.09.2009**

→ **Datenanlieferung bis 04.09.2009**

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

VERTRIEBSTRAININGS

Verkäufer als ultimative Multitalente

Dieses Seminar besteht aus 5 einzeln buchbaren Modulen und richtet sich an Mitarbeiter im Vertrieb und Verkauf (ID/AD).

Erfolgreich akquirieren, verhandeln und verkaufen:

Modul 1:
Service- und Verkaufsgespräche erfolgreich gestalten

Modul 2:
Professionelle Neukundenakquise

Modul 3:
Persönliche Verkaufsressourcen effizient managen

Modul 4:
Umgang mit Beschwerden und Reklamationen

Modul 5:
Organisation und Steuerung von Callcentern

Sie interessieren sich für weitere Seminare zur Persönlichkeits-/Fach- und Führungskräfteentwicklung?

Wir bieten u. a. auch:
- Einkäufertraining (international)
- Marketingqualifikationen
- Personalführung
- Kommunikationstrainings
- Prozessmangement u.v.m.

Sie haben Fragen? Unsere Experten beraten Sie gern!
Ihre Ansprechpartnerin:
Carola Wilkening

date up

date up education GmbH
Beim Strohhause 29 (BTC)
20097 Hamburg
Tel. 040 809075-0
Fax 040 809075-199
info@date-up.com
www.date-up.com

VERTRIEBSTRAININGS

Haufe Akademie

Wissen vermitteln und Unterstützung bieten, es erfolgreich anzuwenden – das ist seit über 30 Jahren das Markenzeichen der Haufe Akademie.
Mehr als 35.000 Teilnehmer bauen jährlich je nach Themenstellung ihre Kompetenzen aus – gezielt für einzelne Projekte oder für komplexe berufliche Aufgabengebiete. Dazu bieten wir ein praxisorientiertes Programm zu allen betrieblichen Bereichen:

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

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

Unser Seminartipp aus dem Bereich Vertrieb:
Erfolgreiches Vertriebsmanagement
25. – 27.11.2009 München-Unterhaching, 1.490 Euro
www.haufe-akademie.de/7537

Haufe Akademie

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

PERSONAL- UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG

COACHING-EXCELLENCE Professionelle Seminar- und Coachingarbeit

Wachstum mit Kompetenz und Perspektive!
- Einzel-Coaching
- Team-Entwicklung
- 3 Tage Seminare, z.B. Aktives Konfliktmanagement
- 9 Tage Curriculum: Kommunikation – die Kunst des Miteinander
- 30 Tage Zertifizierte Ausbildungen zum Kommunikations-Coach, Geprüfter Business-Coach BDVT.

Mit dem Besten aus 3 Welten (Transaktionsanalyse, NLP und Systemisches) für einen erfolgreichen Einsatz im Business-Coaching.
Das Design der Ausbildung (10 x 3 Tage) entspricht der späteren Arbeitspraxis im Coaching-Prozess: sie ist zukunfts-, lösungs- und handlungsorientiert; nächster Start: 15. Oktober.
Wir freuen uns auf Ihren Anruf!

IP - SEMINARE

Ingeborg Plößer & Partner

Individuelle Persönlichkeitsentwicklung
in Seminar & Coaching
Geschwister-Scholl-Str. 83
20251 Hamburg
Tel. 040 486235
Fax 040 46858935
ingeborg.ploesser@ipseminare.de
www.ipseminare.de

PERSONAL- UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Tagungshotel ist bekanntlich nicht gleich Tagungshotel!

Lage, Ambiente, Tagungskapazitäten und Technik, sowie Freizeitangebot sind nur einige Punkte, die eine wichtige Rolle bei der Wahl des Seminarortes spielen. Das Hotel Sonnenhügel zählt zu den besten deutschen Adressen. Die Lage in der landschaftlich reizvollen Rhön sorgt für die nötige Distanz zu der hektischen Betriebsamkeit des Alltags.
Mit 400 großzügigen Zimmern (ca. 40m²), 25 Tagungsräumen für bis zu 1.000 Teilnehmer sowie zwei großen Multifunktionshallen (à 1.260 m²) liegt das vielseitige 4-Sterne-Hotel Sonnenhügel im Herzen Deutschlands an der A7/A71.

Hotel Sonnenhügel
Burgstraße 15
97688 Bad Kissingen
Tel. 0971 830
Fax 0971 834828
info@hotel-sonnenhuegel.de
www.hotel-sonnenhuegel.de

Treffen Sie BildungsExperten

Zukunft Personal 2009®
10. Fachmesse für Personalwesen
10th Exhibition for Human Resource Management
Köln, 22.–24. September 2009

Kostenlose Eintrittskarte
unter messe@seminus.de

Besuchen Sie uns vom 22. bis 24. September am
seminus Gemeinschaftsstand P.20 in Halle 5.2.

Wir freuen uns auf Ihren Besuch!

seminus
Die Experten für Bildungsmarketing

Unsere Standpartner mit Expertenwissen aus den Bereichen

kaufmännische Weiterbildung mit IHK-Abschluss
www.trineos.de
TriNeos Akademie

IT-Anwender
www.pc-college.de
PC·COLLEGE
Institut für IT-Ausbildung

Kommunikation für Führungskräfte
www.kbw.de
Kommunales Bildungswerk e. V.

Produktionsmanagement
www.refa.de
REFA

Projektmanagement
www.gca-consulting.de
GCA

Weiterbildung in der Logistik und Industrie
www.date-up.com
date up

Business Development inhouse
www.wbstraining.de
WBS

Co-Active® Coaching CTI
www.co-activity.com
SCHOUTEN CO·ACTIVITY

Management-Werkzeuge und Bachelorstudium Personal
www.lvq.de
LVQ

Qualifizierung mit staatlichen Fördermitteln
www.date-up.com
date up

Projektmanagement
www.psconsult.de
PS Consulting
Making your Projects a Success!

Weiterbildungsmanagement mit System
www.seminus.de
seminus
Die Servicepartner für Ihre Personalentwicklung

Weitere Informationen zu seminus und den Standpartnern erhalten Sie unter
www.seminus.de/messe oder per Telefon +49(0)30 390 88 350

wirtschaft weiterbildung

Seminarmarkt 2009

Der auflagenstärkste Seminarmarkt in Deutschland* – 10 x jährlich!

Auflage: bis zu 50.000 Exemplare

THEMEN UND TERMINE BIS JANUAR 2010

w+w Ausgabe	Top-Thema im Seminarmarkt von w+w	zusätzliche Sonderbeilage in acquisa oder Personalmagazin	
	20.000 Exemplare	20.000 Exemplare	30.000 Exemplare
Oktober 2009	Mitarbeiterführung/ Motivation		Personalmagazin 11/09 Erscheinung: 22.10.09
November/ Dezember 2009	Train-the-Trainer-Ausbildungen	acquisa 11/09 Erscheinung: 04.11.09	
Januar 2010	Sprachen lernen/ Interkulturelles Training	acquisa 01/10 Erscheinung: 06.01.10	

Preise im Seminarmarkt

Porträts

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

Nachlässe

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

*bei Fachmagazinen

seminarmarkt

Faxantwort an 0931 2791477

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

Firma

Ansprechpartner

Funktion

PLZ, Ort

Telefon | Telefax

E-Mail

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

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

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

Haufe

Offensive »Tagen 2010«

Das meistverkaufte & auflagenstärkste Sonderheft zum Thema »Tagen« in Deutschland

Höchste Entscheiderdichte
Geschäftsführer, Personal- und Vertriebsleiter

Starke Auflage
40.000 Exemplare

Marktführer
Haufe im Personalbereich und Herausgeber von „Toptagungshotels“

Nächste Erscheinungstermine
April und Oktober 2010.

10 % Frühbucher-Nachlass bis 30.11.2009

Faxantwort an 0931 2791477

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

Firma

Ansprechpartner

Funktion

PLZ, Ort

Telefon | Telefax

E-Mail

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

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

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

Themen im Oktober

DIE AUSGABE 10/2009 ERSCHEINT AM 25. SEPTEMBER 2009

PSYCHOLOGIE

Traumatisierte Belegschaften

Wenn Unternehmen Mitarbeiter entlassen, kann dies für die verbleibende Belegschaft zum Trauma werden. Das Unternehmen gerät in eine Art Schockstarre. Psychologen sehen Ähnlichkeiten zur Traumatisierung von Unfallopfern und bieten Lösungsstrategien. Doch oft will die Unternehmensspitze die Traumatisierung einfach nicht wahrhaben.

„WEITERBILDUNGSLÜGE“

Diskussion geht weiter

Der bislang anonyme Autor des Buches „Die Weiterbildungslüge“ hat seine Identität geoutet und stellt in der nächsten Ausgabe von „wirtschaft + weiterbildung“ ein neues Konzept zur Verbesserung der „Transferstärke“ von Seminarteilnehmern vor.

SONDERHEFT

„TAGEN“

In unserem Sonderheft „TAGEN“ berichten wir unter anderem über die Vorzüge, Kongresse und Tagungen in deutschen Mittelstädten abzuhalten, den Trend zum „grünen“ Tagungshotel und außerdem über pfiffige Tricks, Tagungen lebendiger zu gestalten.

wirtschaft weiterbildung

IMPRESSUM

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

Herausgeberbeirat
Helmut und André Jünger

Objektleitung
Martin Pichler

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

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

Autoren dieser Ausgabe
Lutz Galiläer, Judith-Maria Gillies, Gudrun Porath, Thomas Reglin, Kerstin Richter, Bärbel Schwertfeger, Irene Winter

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

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

Titelbild
Falk Heller / argum

Druck
Echter Druck, Würzburg

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

Anzeigenschluss: 4 Wochen vor Erscheinen

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

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

Erscheinungsweise
10 x jährlich, Einzelheft 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 Fachmedia

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

Aktuelle Informationen zu den Zeitschriften- und Online-Angeboten der Haufe-Mediengruppe finden Sie unter: www.haufe-fachmedia.de/mediacenter.

Gerhard Etzel (Hrsg):
Besser mit Weiterbildung! Trainingsexperten präsentieren erfolgreiche Konzepte.
Verlag Books on Demand, Norderstedt, 2009, 276 Seiten, 29,90 Euro

„Weiterbildungslüge“

Peinliche Replik

Der Titel war reißerisch, die Thesen plakativ und der PR-Effekt überwältigend. Zumindest kurzzeitig sorgte das Buch „Die Weiterbildungslüge“ (Campus Verlag) von Dr. Richard Gris im vergangenen Jahr für Aufregung, auch wenn der Autor seine Kritik nur unter Pseudonym verkündete, angeblich, weil er selbst genau die Trainings durchführt, die er kritisiert, und seinen Job nicht riskieren wollte.

Der Wirbel um das Buch brachte den Trainer und Betreiber des Internet-Portals „Trainerbank“, Gerhard Etzel, auf die Idee, eine Art „Gegen-Buch“ mit erfolgreichen Lösungsansätzen zu gestalten. Im Herbst 2008 suchte er daher mithilfe seiner Website nach Autoren. Rund hundert meldeten sich, fünfzig reichten Konzepte ein. Entstanden ist schließlich ein Buch mit 22 Beiträgen, gegliedert in fünf Kapitel.

Kapitel I fasst Beiträge zur „Strategischen Ausrichtung von Weiterbildung“ zusammen, zum Beispiel zu Kompetenzanalyse und Messbarkeit von Weiterbildung. Im Kapitel „Weiterbildungsdesign“ tummeln sich verschiedene Themen, da geht es ganz allgemein um „Führungstraining in wirtschaftlich schwieriger Zeit“ oder um Gesundheits-Coaching. Auch die weiteren Kapitel „Weiterbildung realisieren“, „Transfersicherung“ und „Bildungs-Controlling“ versammeln Beiträge mit ganz unterschiedlichen Perspektiven, vom Best Practice über spezielle Seminarbeispiele, wie Verkaufstrainings, bis hin zu wissenschaftlich fundierten Analysen.

Unter den Autoren befinden sich renommierte Namen wie der Münchner Professor Dr. Heinz Mandl, bekannte Trainer wie der Hardselling-Experte Martin Limbeck und die Selbst-PR-Königin Sabine Asgodom, aber auch eher umstrittene Anbieter wie Frank Scheelen (exklusiver Lizenzträger für das fragwürdige Testverfahren Insights MDI). Entsprechend unterschiedlich ist auch die Qualität. Das reicht von fachlich fundiert über banal und dröge bis hin zu reichlich selbst beweihräuchernd.

Offensichtlich sah so mancher in dem Buchprojekt vor allem eine gute Möglichkeit, für sich zu werben. Nur die wenigsten Autoren dürften ihren Beitrag extra für das Buch geschrieben haben. So greifen viele Autoren lehrbuchmäßig tief in die Mottenkiste der Lerntheorien und erklären, was das – längst überholte – Modell des Homo Oeconomicus bedeutet. Auch im dreiseitigen Literaturverzeichnis verweisen insbesondere die Wissenschaftler unter den Autoren bevorzugt auf mehr als zehn Jahre alte Publikationen. Der Beitrag von Sabine Asgodom, bereits in der Süddeutschen Zeitung abgedruckt, ist zwar nett, wenn auch reichlich banal. Herausgeber Gerhard Etzel berichtet über so Nebensächliches wie den Einsatz von Schauspielern bei Führungstrainings.

Er habe halt bewusst ein breites Spektrum an Autoren und Themen ausgewählt, erklärt Herausgeber Etzel. Dabei gibt es in Deutschland doch nun wirklich genug Profis, die wissen, wie man praxisrelevante Seminare konzipiert, durchführt und vor allem die Vorgesetzten in den Lernprozess mit einbezieht.

Wen wundert es also, dass das Sammelsurium keinen Verlag fand. Angeblich soll ein Verlag erst zu- und dann – als ihm schon alle Manuskripte vorlagen – plötzlich abgesagt haben. Eine andere Zusage zur Veröffentlichung war dem Autor zu spät, sodass das Buch nun über Books on Demand, als Buch der „Trainerbank“ mit einer reichlich unattraktiven Aufmachung erschienen ist.

Auch wenn der Herausgeber durchaus gute Absichten gehabt haben mag, eine Antwort auf die Weiterbildungslüge ist das Buch nicht. Eher der teils peinliche Versuch einiger Trainer, sich selbst ins rechte Licht zu rücken.

Bärbel Schwertfeger

Erkenne dich selbst!

Philosophische Fragestellungen haben selten schnelle Antworten zur Folge. Wer sich auf sie einlässt, braucht mehr Zeit als gedacht, weil nichts weniger als seine Grundüberzeugungen hinterfragt werden. Das ging schon den Gesprächspartnern des Sokrates so, die der Philosoph im alten Athen in ein Gespräch verwickelte.
Auf Basis der antiken Denkansätze übertragen der Personalberater Roger Wisniewski und der philosophische Berater Michael Niehaus sokratische Fragetechniken auf moderne Probleme der (Unternehmens-)Führung. Wer sich darauf einlässt, dringt zu existenziellen Fragen nach dem Sinn des eigenen Tuns, nach dem Wert von Vertrauen und ethischer Führung vor. Dabei regen die Teile des Buches, die der studierte Philosoph Niehaus geschrieben hat, mehr zum Nachdenken an und sind für die praktische Umsetzung besser geeignet.
Fazit: Dieses Buch macht Lust auf eine Kurskorrektur.

Michael Niehaus, Roger Wisniewski:
Management by Sokrates. Was die Philosophie der Wirtschaft zu bieten hat.
Cornelsen Verlag Skriptor, Berlin 2009, 247 Seiten, 19,95 Euro

Ideen wie man sie dreht und wendet

Dieses Buch ist ein Wendebuch, das heißt: Auf dem einen Cover steht „Die Ideenbox: Warum Unternehmen sich ändern müssen“, auf dem anderen Cover – der Rückseite – fängt „Die Toolbox: Wie Unternehmen sich ändern können“ an. Das Ganze ist nicht nur eine nette Spielerei, sondern ermöglicht den beiden Autoren, ihre jeweiligen Kompetenzen auszuspielen. Unternehmensberater Jonas Ridderstråle befasst sich mit der Frage, warum Wandel existenziell nötig ist für Unternehmen. Der Autor des Buches „Funky Business“ tut dies auf flapsige, aber unterhaltsame Weise. Mark Wilcox, ehemaliger Personalentwickler von Sony Europa, beschreibt im praktischen Teil das 3-E-Modell (Envision/Vorstellen, Engage/Einbinden und Execute/Umsetzen) zum Managen von Wandel. Übertragen wird das Modell auf Eigenschaften von Führungskräften – die Zielgruppe der Autoren – die anhand von Checklisten prüfen können, ob sie die nötige Haltung haben. Manche der Checklisten erinnern allerdings an Psychotests aus Frauenzeitschriften.

Jonas Ridderstråle, Mark Wilcox:
Change Management! (Die Toolbox / Die Ideenbox).
Mi-Wirtschaftsbuch, FinanzBuch Verlag, München 2009, 244 Seiten, 39,90 Euro

Buch als Kommunikationsaufgabe

Die Herausgeber verdienen mit PR-Dienstleistungen für die HR-Branche ihr Geld. Aus ihren Kontakten in die Unternehmen haben sie nun ein Buch gemacht, das anhand von Unternehmensbeispielen erläutern soll, wie eine erfolgreiche Verbindung von Kommunikation und PE funktioniert.
Dabei ist manchen der Beitragsautoren aus der deutschen Großindustrie nicht bewusst, dass ihre eigene mangelnde Kommunikationsfähigkeit aufgedeckt wird, sie betreiben schlicht Eigenwerbung. Eine echte Kommunikationsleistung bestünde darin, Projekte differenziert und mit aufschlussreichen „Lessons learned“ darzustellen.
Einige Beiträge, zum Beispiel „Talentmanagement als Herausforderung der internen Kommunikation“ beschäftigen sich jedoch kritisch mit der eigenen Profession und der PE als „vernachlässigte Kommunikationsaufgabe“ und gewähren so hilfreiche Einblicke.

Manfred Böcker, Bernhard Schelenz (Hrsg.):
Personalentwicklung als Kommunikationsaufgabe. Herausforderungen, Lösungsansätze, Praxisbeispiele.
Publicis Publishing Verlag, Erlangen 2009, 182 Seiten, 34,90 Euro

„Es ist müßig, Managern Gier vorzuwerfen. Wirtschaft funktioniert vollkommen unabhängig von den guten oder bösen Absichten und Motiven ihrer Teilnehmer.“

Professor Dr. Fritz B. Simon, Lehrstuhl für Führung und Organisation Universität Witten/Herdecke, in der „Frankfurter Allgemeinen Zeitung“ vom 6. August 2009, in seinem Beitrag zur Reihe „Die Zukunft des Kapitalismus“.

„Ich kenne nicht einen Fall, in dem einer eingestellt wurde, weil er vor dem Jobwechsel an einem Managementtraining teilgenommen hat.“

Thorsten Knobbe, Karriere-Coach, in der Tageszeitung „Die Welt“ vom 25. Juli 2009.

„Wir Menschen haben eben diesen Begründungszwang. Wir wollen, dass nichts ohne Ursache geschieht. Manchmal, wenn wir die eigentliche Gründung nicht erkennen, erfinden wir eine.“

Professor Dr. Wolf Singer, Leiter des Max-Planck-Instituts für Hirnforschung, in der „Süddeutschen Zeitung“ vom 18. Juli 2009

„Eines der Probleme der jüngeren Wirtschaftsentwicklung liegt in der extrem kurzfristigen Perspektive der Handelnden ... Es hat eine Atemlosigkeit um sich gegriffen, in der Verantwortung nicht gedeihen kann. Verantwortung verlangt Nachhaltigkeit, also das Denken in zumindest mittleren Fristen.“

Lord Ralf Dahrendorf in seinem Aufsatz „Die verlorene Ehre des Kaufmanns“ im „Tagesspiegel“ vom 12. Juli 2009. Der bekannte Soziologe verstarb am 17. Juni im Alter von 80 Jahren.

„Unser berufliches System ist hierarchisch aufgebaut: Die Entscheidungen laufen von oben nach unten, die unteren Ebenen richten sich an den oberen aus. Daraus folgt nahezu zwingend: Eine Bevölkerungsgruppe, die „unten“ gleichberechtigt behandelt werden will, tut gut daran, „oben“ angemessen vertreten zu sein.“

Dr. Heiko Mell, Personalberater, in den „VDI Nachrichten“ vom 10. Juli 2009. Er erklärt, warum Frauen für gleiche Arbeit oft weniger Lohn bekommen als Männer.

„Die Menschen werden lernen, sich gegenseitig zu helfen. Ich denke, wir werden eine neue Menschlichkeit erleben ... Der krasse Egoismus der letzten Jahre wird sozial geächtet sein.“

Professor Dr. Fredmund F. Malik, Management-Guru, im „Handelsblatt“ vom 13. Juli 2009

„Scheitern lehrt mehr als Erfolg.“

Professor Dr. Stephan Jansen, Präsident der Zeppelin Universität Friedrichshafen, in der „WirtschaftsWoche“ vom 17. August 2009. Er selbst scheiterte mit zwei Firmengründungen.

„Gelassenheit kann in schweren Zeiten genau das Richtige sein, solange man nicht alle guten Gelegenheiten verpennt.“

Professor Dr. Herfried Münkler, Politologe, in der „WirtschaftsWoche“ vom 10. August 2009

„Alle Fußballer besitzen Talente – aber sie wissen oft nicht, welche.“

Louis van Gaal, Trainer des FC Bayern München, in der „Süddeutschen Zeitung“, 13. August 2009

Haufe Akademie

General Management

Programm

Ganzheitliche Kompetenzentwicklung für Menschen in Führungspositionen

Krisenzeiten benötigen Manager und Führungskräfte, die zur Höchstform auflaufen, um Ihre Unternehmen sicher zu führen. Umfassendes Managementwissen und eine integere Persönlichkeit sind entscheidende Faktoren für erfolgreiches Führungsverhalten.

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

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

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

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

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

www.haufe-akademie.de/gmp

per|so|log®

Organisationen durch Menschen entwickeln!

MESSENEUHEIT!
Zukunft Personal, Köln
22. - 24.09.2009
Halle 5.2, Stand T24

Mitarbeiter. Passgenau. Integrieren.

Das persolog® Mitarbeiter-Integrations-System

Die effektive Personalauswahl

- Entscheiden Sie sich für die Person, die zu ihnen passt.
- Das zentrale Auswahlkriterium: Integrationsfähigkeit.

www.persolog.de