



+ wirtschaft weiterbildung

09_12

www.wuw-magazin.de

Nicola Millard_Trendforscherin über Nutzen sozialer Medien s. 14

Rolf Stiefel_Als Personalentwickler gut werden und bleiben s. 28

Lutz Michel_Mobile Learning hat Zeug zur Umsatzlokomotive s. 36

Seminar-Innovationen 2012

Trainer-Duell und andere Muntermacher s. 18

**Wettkampf: Soft-Seller
Hans-Uwe L. Köhler (Foto)
fordert Hard-Seller Martin
Limbeck zum Duell heraus.**



Jetzt das neue Programm bestellen!

- Führungskompetenz
- Managementkompetenz
- Kommunikation und soziale Kompetenz
- Gesundheitskompetenz
- Persönlichkeit und Selbstmanagement
- Kundenorientierung, Einkauf, Verkauf
- Interkulturelle Kompetenz
- Assistenz und Sekretariat

Seminare



Einfluss eines Moralisten

Steven Covey, der weltweit renommierteste Experte wenn es um die Frage geht, wie man sich als Manager selbst führen sollte, starb im Juli. Seine Bücher (zum Beispiel „7 Wege zur Effektivität“) zeigen, welchen Einfluss er auch auf deutsche Trainer und ihre Seminarübungen hatte.

So gilt er als Vater des Begriffs „proaktiv“, mit dem er dazu aufrief, Verantwortung für sich und sein Leben zu übernehmen. Er forderte außerdem dazu auf, schon am Anfang eines Vorhabens das Ende im Sinn zu haben. Sehr wichtig war für ihn, dass seine Seminarteilnehmer sich die Frage stellen: „Wo will ich am Ende meines Lebens stehen?“ Von ihm stammt die Übung, sich seine eigene Beerdigung bildhaft vorzustellen und sich klarzumachen, was man gerne als Grabrede über sich hören würde. Eine weitere sehr bekannte Seminarübung geht auf seine Unterteilung in „dringende“ beziehungsweise „wichtige“ Aufgaben zurück. Lernziel: Was dringend ist, ist selten auch wichtig. Ebenfalls von ihm stammt das Bild, dass es darauf ankomme, rechtzeitig „die Säge zu schärfen“. Jeder sollte sich regelmäßig Erholungsphasen gönnen und seine physischen wie mentalen Kräfte stärken.

Covey war altmodisch. Nur Charakter, Entschlossenheit und Selbstdisziplin sowie weitere „universell gültige Prinzipien“ führen nach seiner Erfahrung zum Erfolg. Die amerikanische Personalentwicklung scheint seinen Werteansatz ernster denn je zu nehmen, denn sie geht mittlerweile wieder weg vom kurzfristigen „Skill Development“ hin zum längerfristigen „Mindset Development“. Covey wird wohl noch lange als Inspirator weiterleben.

Hinweis: Unsere Leser können sich bis zu zwei kostenlose Eintrittskarten für die Messe „Zukunft Personal“ (siehe Seite 50) sichern. Schicken Sie bis zum 17. September 2012 eine E-Mail an messekarten@haufe.de und geben Sie Ihren Vor- und Nachnamen, Ihre Abteilung und die vollständige Postanschrift an. Die Eintrittskarten senden wir Ihnen per Post rechtzeitig zu. Schnell sein lohnt sich, denn das Kartenkontingent ist begrenzt.



Viel Spaß und Inspiration mit unserer neuen Ausgabe wünscht

Martin Pichler, Chefredakteur



Meet Brandenburg – Treffen Sie uns persönlich in Dresden, Hannover oder Hamburg.
Alle Infos und Anmeldung:
tagen-in-brandenburg.de/meet-brandenburg

Tagungen und Events rund um Berlin

**Für Sie vor Ort:
Zukunft Personal 25.–27.9.
Koelnmesse Halle 11.3
Stand S58**

Brandenburg Convention Office & Premium Partner im Netzwerk Tagung
Am Neuen Markt 1 · 14467 Potsdam
Tel. +49(0)3 31/275 58 -54/-561
tagen@reiseland-brandenburg.de,
www.tagen-in-brandenburg.de



TMB Tourismus-Marketing Brandenburg GmbH



Das Netzwerk Tagung / MICE wird vom Ministerium für Wirtschaft und Europaangelegenheiten des Landes Brandenburg im Rahmen der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ (GRW) aus Mitteln des Bundes und des Landes Brandenburg gefördert.



MESSE DORTMUND
16.-17. Nov. 2012

WAGEN SIE DEN SPRUNG!

Die **START-Messe** bietet an zwei Tagen **Networking, Business-Kontakte und vieles mehr** für **Gründer und Jungunternehmer**.

Die Themen

- Finanzierung und Förderung
- Green-Franchise
- Web 2.0-Marketing
- Crowdfunding
- Social-Franchise
- Vorsorgepflicht für Selbstständige
- Gründen aus der Arbeitslosigkeit
- und vieles mehr

Alles von der Idee bis zum erfolgreichen Unternehmen!

www.start-messe.de



18

titelthema Hans-Uwe L. Köhler (Foto) gilt als einer der kreativsten Trainerköpfe in Deutschland. Sein „Trainer-Duell“ aber auch neuere Ansätze anderer Trainer zeigen, dass sich die Trainingsszene ständig weiterentwickelt.

06 blickfang

aktuell

08 Nachrichten

Neues aus der Weiterbildungsbranche

menschen

14 „Wir müssen Menschen vertrauen, die wir nicht kennen“

Zukunftsforscherin Dr. Nicola Millard erklärt, wozu die sozialen Medien nützlich sein können

titelthema

18 Seminar-Innovationen 2012

Auch in diesem Jahr tauchen neue Trainingsformate und -inhalte auf. Wir ziehen eine erste Bilanz.

personal- und organisationsentwicklung

24 Personalentwicklung im Jahr 2020

Wissenschaftler haben in einer Delphistudie Zukunftsszenarien aufgestellt. Die Qualitätsansprüche werden steigen

28 Gut werden und gut bleiben

Neun Kompetenzfelder und fünf Strategien gilt es zu kennen, um die Aufgabe als Personalentwickler professionell zu meistern

32 So coacht ein guter Chef

Nicht kleine Arbeitsfehler, sondern das Verhalten der Mitarbeiter, das die Leistung beeinflusst, sollte Coachingschwerpunkt sein



24

Im Jahr 2020 wird einiges anders sein in der Personalentwicklung. Was auf Sie zukommt, zeigt eine Studie.



42

Serious Games Jede E-Learning-Anwendung kann vom geschickten Einsatz spielerischer Elemente profitieren, zeigt eine Didaktik-Expertin.

training und coaching

36 Mobile Learning setzt sich durch

Wie wird sich das E-Learning in den kommenden drei Jahren entwickeln? Antworten aus der Studie „MMB Learning Delphi 2012“

42 Spiele kann man nicht ernst genug nehmen

Interaktivität und Feedbacks können eine E-Learning-Anwendung bereichern, wenn ein lernwirksames Konzept dahinter steht

46 Fernunterricht ist bei den Chefs beliebt

Unternehmen setzen verstärkt auf die Vorteile interner Weiterbildung und nutzen sie im Kampf gegen den Fachkräftemangel

messen und kongresse

50 Messe „Zukunft Personal“ greift große Kontroverse auf

Was Personalierer beim diesjährigen Branchentreffpunkt erwartet

52 „Die Arbeitswelt wird weiblicher“

Horst W. Opaschowski wird die Ergebnisse der Studie „Deutschland 2030“ auf der Messe „Zukunft Personal“ vorstellen

54 Showtime für Personalierer

BPM-Kongress: Abends filmreif, tagsüber verbesserungswürdig

56 „Nachhaltige Veränderung nur über Belohnung“

Hirnforscher Gerhard Roth zeigte auf dem Kongress des Bundesverbands der Personalmanager (BPM), was wirklich motiviert

58 Das wird ein schöner Monat für ...

Unser personalisierter Veranstaltungskalender

Rubriken

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

HFU Akademie

Weiterbilden auf höchstem Niveau



Hochschule Furtwangen Akademie
Kurse, Seminare, Kompetenzen und Dienstleistungen für die wissenschaftliche Weiterbildung.

- Neue Lerntechnologien, Online-Moderation, Tutoren-Training
- Informationstechnologie
- Führungskräfte trainings
- Qualifizierung, Beratung
- Weiterbildungs-Broker

HFU Akademie

Wissenschaftliche Weiterbildung
Hochschule Furtwangen
info@hfu-akademie.de
www.hfu-akademie.de



Werden Sie Trainer oder Coach!



Anerkannte Ausbildungen mit IHK-Zertifikat

Westerhamer

Business Coach IHK

22 Tage von Jan. bis Nov. 2013

Westerhamer

Trainerausbildung IHK

16 Tage von Feb. bis Nov. 2013

Info und Anmeldung:

Rita Juraschek, Telefon 08063 91-274
rita.juraschek@muenchen.ihk.de

www.ihk-akademie-muenchen.de





WER Leichtathlet Robert Harting riss sich mit einem Schrei das Trikot vom Leib, als er endlich gesiegt hatte. Der Berliner holte am 8. August in London die Goldmedaille im Diskuswurf.

WAS Dem Diskus-Hünen Harting (2,01 Meter Körpergröße, 130 Kilogramm Kampfgewicht, 27 Jahre) gelang im fünften Versuch mit 68,27 Meter der große Wurf – und das trotz Schmerzen und Schikanen.

WAS NOCH Dass der Kämpfer den „wilden Mann“ spielt, wurde zu seinem Markenzeichen und zum Erlebnis für die Fotografen. Die Aufnahme stammt von Kai Pfaffenbach von der Agentur Reuters.

Erfolg hat man, obwohl ... Eine alte Business-Weisheit lautet: Erfolg hat man nicht, weil alles glattgeht, sondern obwohl einiges schief läuft. Die Weisheit, die in diesem Spruch steckt, lässt sich mit dem Beispiel Harting gut illustrieren. Der Athlet wurde gezwungen, zwei seiner entscheidenden Versuche ausgerechnet dann durchzuführen, als im Stadion wegen anderer Sportarten großes Getöse herrschte und eine gezielte Konzentration unmöglich war. Beim dritten Versuch musste der Diskuswerfer sogar seine Scheibe im Ring ablegen, weil der Kampfrichter meinte, sein Handtuch liege zu dicht am Ring und müsse sofort entfernt werden. Außerdem litt Harting trotz Operation unter starken Knieschmerzen. Im letzten Herbst stürzte den „sensiblen und komplizierten Helden“ (SZ) eine Knieverletzung in tiefe Verzweiflung, weil seine Sportkarriere beendet schien. Er erholte sich nur dank der Hilfe eines Sportpsychologen!



So anziehend wie nie zuvor: Das »personalmagazin« Jetzt noch aktueller, fundierter und relevanter.

Sie möchten sich im HR-Bereich gezielt verbessern? Und Ihre Laufbahn voran bringen? Dann haben Sie allen Grund jetzt zum neuen »personalmagazin« zu greifen. Neben wichtigen News finden Sie hier ein umfassendes Themenspektrum und fundierte Antworten auf sämtliche Personalfragen. Denn wahre Profis werfen keine flüchtigen Blicke auf Informationen – sondern nehmen das Heft selbst in die Hand.

www.personalmagazin.de

HAUFE.

MANAGEMENTVORDENKER

Stephen R. Covey verstarb Mitte Juli

Am 16. Juli 2012 verstarb der Bestseller-Autor und Managementvordenker Stephen R. Covey im Alter von 79 Jahren in einer Klinik in Idaho Falls, USA. Bereits im April stürzte Covey während einer steilen Abfahrt in den Bergen von Utah mit seinem Fahrrad. Trotz Helm zog er sich Hirnblutungen zu, die dann zu seinem Tod führten. Covey hinterlässt seine Frau Sandra, fünf Töchter, vier Söhne, 52 Enkel und sechs Urenkel.

Covey galt als der weltweit wichtigste Experte, wenn es um die für Manager lebenswichtige Frage „Wie führe ich mich selbst“ ging. Sein 1989 erschienenes Hauptwerk „Die 7 Wege zur Effektivität“ (Gabal Verlag) wurde in 40 Sprachen übersetzt und inzwischen mehr als 20 Millionen Mal verkauft. Covey, der ein gläubiger Mormone war, forderte von Managern, moralische Werte wie Fairness, Verlässlichkeit, Mut oder Bescheidenheit zu leben. Nur Werte und Prinzipien und nicht etwa adressiertes Verhalten ebneten dauerhaft den Weg zum Erfolg. Laut „Time Magazine“ gehört Covey zu den 25 einflussreichsten US-Amerikanern.



Foto: Porath

Stephen R. Covey, der bekannte amerikanische Autor, verstarb nach einem Fahrradunfall im Alter von 79 Jahren.

Covey war Mitbegründer und Vice Chairman des weltweit operierenden FranklinCovey Instituts, das in mehr als 130 Ländern mit Trainings vertreten ist. Zur Buchmesse im Oktober wird ebenfalls bei Gabal sein zuletzt vollendetes Buch „Die 3. Alternative“ auf deutsch erscheinen. Es liefert das Rüstzeug dafür, um aus zerstrittenen Positionen eine tragfähige, versöhnende Synthese abzuleiten.

MANAGERWEITERBILDUNG

Malik School of Management in Salzburg gegründet

Professor Dr. Fredmund Malik, St. Gallen, der seit einigen Jahren in Verbindung steht mit der SMBS – University of Salzburg Business School, gab im Juli die Gründung der „Malik School of Management“ an der SMBS in Salzburg bekannt. Malik ist der Begründer des „St. Galler Managementmodells“, das insbesondere in Systemikerkreisen umstritten ist (siehe „wirtschaft + weiterbildung“ Nr. 7/8, 2011, Seite 64). Die Weiterbildungseinrichtung „Malik School of Management“ versucht sich derzeit dadurch zu profilieren, dass sie den Wert etablierter MBA-Angebote in Zweifel zieht. Mit der Universität St. Gallen hat die „Malik School of Management“ nichts zu tun. Malik ist dort nur Titulardozent im Ruhestand.



Foto: SMBS

Schloss Urstein – Hauptsitz der University of Salzburg Business School.

NEU: VOLKSWAGEN GROUP ACADEMY

Volkswagen bündelt Bildung

Der Volkswagen Konzern strukturiert seine Bildungsaktivitäten neu und hat dafür die Volkswagen Group Academy gegründet. Die neue Dachorganisation entsteht durch den Zusammenschluss der AutoUni Wolfsburg (rund 12.700 Lerner in 2011) und der Volkswagen Coaching GmbH (rund 70.900 Lerner in 2011).

Die Leitung der Group Academy mit rund 770 Mitarbeitern übernimmt Ralph Linde, Leiter Personalentwicklung des Volkswagen Konzerns. Die Group Academy soll international gleich hohe Kompetenz- und Qualitätsstandards garantieren. In Deutschland qualifiziert Volkswagen seine Mitarbeiter unter anderem in elf „Berufsfamilien“-Akademien (Tochtergesellschaften von Volkswagen Coaching), zum Beispiel der Beschaffungsakademie oder der Vertriebsakademie. Demnächst soll eine HR-Akademie für Personalarbeit hinzu kommen!

Praktiker sind erfolgreicher als Studierende

In der langen Geschichte der Formel 1 schafften es Teams, die von Ingenieuren geleitet wurden, nur halb sooft aufs Siebertreppchen wie Teams die von Ex-Fahrern oder Mechanikern angeführt wurden. Diese Erkenntnis, dass Praktiker sehr erfolgreich sein können, findet man nicht nur im Motorsport, haben die Verhaltensforscherin Amanda Goodall und ihre Kollegin Ganna Pogrebna von der Universität Sheffield herausgefunden. Für eine Studie werteten die Wissenschaftlerinnen sämtliche Rennen der vergangenen 60 Jahre aus. Rund 18.000 Starts flossen in die Analyse ein. Für jeden Rennstall ermittelten die Autorinnen den beruflichen Hintergrund der Teamchefs. Ihr Fazit: In der

Gesamtbilanz waren die von ehemaligen Akteuren aus der Boxengasse angeführten Teams mit Abstand am erfolgreichsten – am größten war der Effekt bei Ex-Fahrern. Wie in vielen anderen Unternehmen kommt es offenbar auch im Milliardengeschäft Formel 1 nicht nur auf technisches Know-how, sondern auch auf den richtigen „Riecher“ an – auf taktisches Gespür und Intuition. Darüber hinaus glauben Goodall und Pogrebna, dass Chefs, die selbst „aus der Praxis“ kämen, ihre Leute besser motivieren und Entscheidungen glaubwürdiger vermitteln könnten. Auch qualifiziertes Personal lasse sich leichter anwerben, wenn der Boss mit seiner erfolgreichen Karriere als Vorbild diene.



GENERATION 50 PLUS

Otto setzt auf das Erfahrungswissen seiner Pensionäre

Angesichts des demografischen Wandels wird viel über die Mobilisierung von Frauen, Migranten und älteren Arbeitnehmern diskutiert. Otto geht nun noch einen Schritt weiter. Seit Mai können sich Pensionäre des Hamburger Versandhändlers bei der neuen Tochterfirma „Otto Group Senior Expert Consultancy GmbH“ für kurze Arbeitseinsätze bewerben. Bei kurzfristigen Engpässen sollen die Rentner im Rahmen eines befristeten Arbeitsvertrags je nach Bedarf und Qualifikation aushelfen,

Lücken im Arbeitsprozess zu schließen. Im Grunde gehe es darum, das hohe Erfahrungswissen dieser Zielgruppe anzuzapfen, das bislang kaum genutzt werde, erklärt Sandra Widmaier, die Direktorin Konzern Personal.

Bewerben können sich alle ehemaligen Otto-Mitarbeiter, die mindestens 65 Jahre alt sind, über Spezial-Fachwissen verfügen, sich geistig und körperlich fit fühlen und Lust haben, ein- bis zweimal die Woche wieder ins Büro zurückzukehren. Zum Einsatz

kommen die willigen Rentner zurzeit vorwiegend im IT-Bereich, teilte eine Sprecherin mit.

Künftig seien aber auch die Bereiche Finanzen, Personal und Einkauf denkbar. Die Pensionäre übernehmen dabei vor allem die Rolle eines Coaches beziehungsweise Beraters. Im ersten Jahr des Bestehens der Otto Group Senior Expert Consultancy GmbH sollen deutschlandweit zirka 50 bis 60 Rentner im Konzern eingesetzt werden, so eine erste interne Schätzung.

Kurz und Knapp

Unterforderung. Fast ein Fünftel aller Erwerbstätigen in Deutschland mit abgeschlossener Berufsausbildung oder Hochschulstudium sind unterhalb ihrer erworbenen Qualifikation beschäftigt. Zu diesem Ergebnis kommt eine Studie der Universität Hohenheim. Ein Grund dafür seien vor allem Fehler in der Personalpolitik der Unternehmen, die vorhandene Qualifikationen nicht nutzen und entwickeln, heißt es in der Untersuchung.

Führungsdefizite. Für 88 Prozent der deutschen Arbeitnehmer ist es wichtig, einen Vorgesetzten zu haben, der auch ein guter Karriere-Coach ist. Das steigert nicht nur die Arbeitsleistung, sondern auch die Motivation. Doch die Realität sieht anders aus, zeigt eine aktuelle Studie von Robert Half. So sagen immerhin 42 Prozent der Befragten, dass ihr Chef kein effektiver Karriere-Coach sei.

Unternehmenskultur. Nur vier Prozent der deutschen Arbeitnehmer denken, dass ihr Arbeitgeber eine eigenständige Arbeitsweise von ihnen erwartet. Ein ähnliches Bild zeichnet sich auch bei der Innovationsfähigkeit ab: Lediglich neun Prozent der Deutschen fühlen sich von ihrer Firma zu innovativem Arbeiten angehalten, zeigt eine aktuelle Studie der Personalberatung von Rundstedt HR Partners.

Auch das noch. Frauen lagen bislang in Intelligenztests im Schnitt rund fünf Punkte hinter den Männern. Schnell war von genetischen Unterschieden die Rede. Doch dieses Argument wackelt. „Ganz überraschend“ liegen 2012 erstmals die Frauen vorn. Ihr durchschnittlicher IQ sei jetzt höher als der von Männern, berichtet die „Sunday Times“, die sich auf den Forscher James Flynn beruft.

WUPPERTALER KREIS E.V.

Weiterbildungsanbieter bleiben optimistisch

Relevante bildungspolitische Themen

Trendbarometer. Welche Bildungsthemen das Angebot der Weiterbildungsinstitute aktuell am meisten beeinflussen.

Thema	Wichtig
Anerkennungsgesetz zur verbesserten Anerkennung ausländischer Qualifikationen	15,4%
Frauenquote für Führungspositionen in der Wirtschaft	30,8%
Forderung einer verbesserten Transparenz für Weiterbildungsangebote	41,0%
Fachkräftemangel	84,6%
Demografische Entwicklung	79,5%
Teilhabe von Menschen mit Behinderungen	25,6%
Integration von Migranten und Zuwanderern	30,8%
Deutscher Qualifikationsrahmen	10,3%

Quelle: Wuppertaler Kreis e.V. 2012

Von einer schwächelnden Konjunktur ist in der Weiterbildungsbranche aktuell noch nichts zu spüren. Die Mehrheit der Weiterbildungsinstitute berichtet von steigenden Umsätzen und höheren Teilnehmerzahlen. Das geht aus der aktuellen jährlichen Verbandsumfrage des Wuppertaler Kreises e.V. hervor. Für das laufende Jahr erwartet die Mehrzahl der Mitgliedsinstitute des

Bundesverbands weiterhin eine positive Entwicklung. So ist der Geschäftslageindikator Weiterbildung im Vergleich zum Vorjahr wiederum gestiegen, wenn auch nur noch um einen Prozentpunkt auf 125 Prozent. Vor allem im Bereich der offenen und firmeninternen Seminare berichtet die Mehrzahl der Institute über steigende Umsätze und höhere Teilneh-

merzahlen. Auffällig dabei: Mehr als 60 Prozent der Teilnehmer an Seminaren des Wuppertaler Kreises stammt aus kleinen oder mittleren Unternehmen mit bis zu 500 Beschäftigten. Die gängige Annahme, dass der Mittelstand weniger in die Personalentwicklung seiner Mitarbeiter investiert, scheint somit nicht zu stimmen. Insbesondere in Sachen demografischer Wandel besteht allerdings noch Nachholbedarf. Neben der verstärkten Gewinnung von Frauen für Führungspositionen ist auch die Integration von Menschen mit Behinderung sowie die Gewinnung und Entwicklung ausländischer Arbeitnehmer für das Angebot der Weiterbildungsanbieter von zunehmender Bedeutung.

Des Weiteren setzen immer mehr Institute auf Internationalisierung. So ist bereits mehr als die Hälfte der Mitgliedsinstitute des Wuppertaler Kreises auch im Ausland aktiv. Das Spektrum reicht hier von Weiterbildungsdienstleistungen für deutsche Unternehmen im Ausland bis hin zu eigenen Niederlassungen, zum Beispiel in China. Besonders positiv sind die Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit internationalen Unternehmen: Die Mehrzahl der Institute plant für die Zukunft, dieses Angebot auszubauen.

BEFÖRDERUNG

Beruflicher Aufstieg belastet die Psyche

Wer glaubt, dass ein Sprung auf der Karriereleiter nach oben glücklich macht, der irrt. Beförderungen am Arbeitsplatz schaden auf Dauer der psychischen Verfassung.

Zu diesem überraschenden Befund kommt eine aktuelle Studie australischer Wissenschaftler, die das Bonner Institut zur Zukunft der Arbeit (IZA) veröffentlicht hat. Trotz dauerhaften Einkommenssteigerungen und höherem sozialen Status überwiegen lang-

fristig die negativen Effekte von vermehrtem Stress und längeren Arbeitszeiten, so das Fazit der Forscher. Für ihre Untersuchung nutzten sie einen umfangreichen Datensatz mit Angaben zu Arbeitsplätzen, Gesundheit und Lebenszufriedenheit. So konnten sie 2.000 Beförderungen von Vollzeitbeschäftigten im Alter von 18 bis 64 Jahren analysieren und die Entwicklung der Betroffenen über einen Zeitraum von zehn Jahren verfolgen.

DVCT-AWARD

Finalisten stehen fest

Um den Coach- und Trainer-Award 2012 des Deutschen Verbands für Coaching und Training (dvct) bewarben sich zahlreiche Weiterbildungsprofessionals. In der Endrunde sind jetzt drei Beiträge:

1. „Systemisches Präsentationstraining“ heißt das Trainingskonzept des Finalisten Axel Janßen.
2. Jana Höhn überzeugte mit ihrem Konzept „Zwischen Brennen und Ausbrennen – im Gleichgewicht bleiben: Burnout – Präventionstraining für Mensch mit Hund“
3. Anique-Bettina Heise ist mit „Ziele setzen und auch umsetzen“ in der Schlussrunde.

Die Nominierten werden ihre Konzepte am 14. und 15. September der dvct-Jury live präsentieren.

Medienpartner

DER PERSONAL KONGRESS 2012

Das Forum der HR-Branche



VERANSTALTUNG

Der Personalkongress 2012

Am 28. und 29. November lockt der „Der Personalkongress 2012“ Personaler aller Fachbereiche in die Lokhalle Göttingen. Die spezielle Struktur des Kongresses verspricht umfassende Einblicke in HR-Themen und einen informativen Austausch untereinander. Die vier Kernthemen Personalstrategie, -entwicklung, -beschaffung und -prozesse werden mit den Querschnittsthemen Social Media, Demografie und nachhaltige Personalarbeit ergänzt. Zusätzlich

stellen im sogenannten „Science Park“ Universitäten und Hochschulen aktuelle Arbeiten der angewandten HR-Forschung vor. In der Veranstaltung „Business meets Science“ treffen sich Experten aus Wirtschaft und Wissenschaft zum übergreifenden Erfahrungsaustausch. Im „Anwenderforum“ erhalten die Teilnehmer aktuelle Informationen zu Themen wie Entgeltabrechnung oder Arbeitsrecht. Weitere Informationen unter www.der-personalkongress.de

BERATERMARKT

Inhouse-Consulting-Markt wächst rasant um 17,7 Prozent

Im vergangenen Jahr stieg der Umsatz firmenintern durchgeführter Beratungen um durchschnittlich 17,7 Prozent. Das hat eine Umfrage unter den Mitgliedern des Inhouse-Consulting-Networks ergeben, einem Zusammenschluss von 30 Inhouse-Consulting-Einheiten großer Unternehmen in Deutschland.

Damit liegt das Wachstum der internen Beratungen weiter deutlich über dem externer Beratungen. Laut einer Studie des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater BDU war der gesamte deutsche Consulting-Markt im Jahr 2011 um 9,6 Prozent gegenüber dem Vorjahr gewachsen. Für 2012 erwarten die befragten Inhouse-Consulting-Einheiten mit durchschnittlich 17,9 Prozent eine weitere Umsatzsteigerung. „Die starke Wachstumssteigerung spiegelt die enorme Nachfrage deutscher Konzerne nach internen Beratungsleistungen wider und zeigt, dass das Inhouse Consulting sich längst als echte Alternative zu den klassischen externen Beratungen etabliert hat“, betont Dirk Pott, Principal und stellvertretender Leiter bei Bayer Business Consulting. „Der interne Marktanteil, also der Anteil der Beratungsaufträge, die an die hauseigenen Berater vergeben werden, liegt bei den Mitgliedern des Inhouse-Consulting-Networks im Schnitt bei knapp einem Viertel.

Kommunikation / Konfliktmanagement? CCC!

1) Offene Seminare, 2 1/2 Tage (Start abends): Systematische Steigerung Ihrer Kommunikations- (KO) bzw. Konfliktkompetenz (KM). 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.

- 17.-19. Sep. 12 (KM)
- 15.-17. Okt. 12 (KO)
- 29.-31. Okt. 12 (KM)
- 14.-16. Nov. 12 (KM)
- 10.-12. Dez. 12 (KM)
- 20.-22. Feb. 13 (KM)
- 11.-13. Mrz. 13 (KO)



„Unsere Erfahrung und Spezialisierung = Ihr Vorteil!“

Werner Schienle (Geschäftsführer)

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



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

Ich werde mal Ihre Chefin.



Aller Anfang ist Bildung.
Spenden Sie heute für morgen.

Spendenkonto 230 52 57 07
BIC: 100 700 00
www.spendenbildet.de

deutsche kinder- und jugendstiftung

DBVC

Berichtigung

Der 1. Vorsitzende des Deutschen Bundesverbands Coaching e.V. (DBVC) ist der Diplom-Psychologe Christopher Rauen, Goldenstedt, und nicht wie versehentlich gemeldet Uwe Böning. Dieser war bei Gründung des Verbands im Jahr 2004 der (allererste) 1. Vorsitzende. Wir bitten für diese Verwechslung um Entschuldigung.

Der DBVC veranstaltet in diesem Jahr vom 19. bis 20. Oktober seinen „Coaching-Kongress“, der unter dem Motto „Innovatives Coaching – Wege aus der Vertrauenskrise“ stehen wird. Einer der Keynote-Speaker wird Dr. Michael Groß



Foto: DBVC

Christopher Rauen lädt ein zum Coaching-Kongress nach Wiesbaden.

sein. Der bekannte Olympiasieger gehört nicht nur zu den erfolgreichsten Schwimmsportlern Deutschlands. Er ist auch Inhaber einer Beratungsgesellschaft für Change Management und Talentmanagement. Sein Thema lautet: „Centric Coaching – auf den Punkt für mehr Vertrauen.“

www.dbvc.de

NEU IM MBA-FERNSTUDIENPROGRAMM

Perspektive nach Olympia

Die Hochschule Koblenz, RheinAhrCampus, in Kooperation mit der Zentralstelle für Fernstudien an Fachhochschulen (ZFH) bietet in ihrem MBA-Fernstudienprogramm die zwei neuen Schwerpunkte Sportmanagement und Leadership an. Das berufsbegleitende MBA-Fernstudium ist durch die Agentur AQAS nach internationalen Standards akkreditiert. Der neue Schwerpunkt Sportmanagement macht Führungsspieler und Talente fit für die Leitung von Sportorganisationen oder Sportunternehmen. Themen wie Arbeitsrecht, Management von Sportclubs und Spitzensportlern sowie internationales Sportrecht werden ausführlich behandelt. Mit dem Schwerpunkt Leadership reagiert die Hochschule Koblenz, RheinAhrCampus, auf einen gestiegenen Bedarf an Weiterbildungen für Führungskräfte. www.sportmanagement-mba.de

GESETZESÄNDERUNG

Ohne Steuer wird es teuer



Höhere Kosten können auf die Kunden von beruflichen Weiterbildungsanbietern zukommen.

Mit dem Jahressteuergesetz 2013 plant die Bundesregierung, sogenannte „Bildungsleistungen“ von der Umsatzsteuer zu befreien. Gewerbliche Anbieter befürchten durch den neu formulierten § 4 Nr. 21 im Umsatzsteuergesetz höhere Preise für berufliche Weiterbildung. So schreibt der Vorsitzende des Deutschen Steuerberaterverbands (DStV), Hans Christoph Seewald, in einer online veröffentlichten Stellungnahme des Verbands: „Nach einzelnen

Berechnungen der regionalen Mitgliedsverbände des DStV führt die Neuregelung mitunter zu Auswirkungen in Höhe von über 250.000 Euro pro Jahr.“ Zusätzliche Kosten, für die letztlich die Seminarbesucher aufkommen müssen. Auch das Leistungsspektrum im Weiterbildungsbereich könne sich verringern, wenn Anbieter beim Personal sparen oder gar Insolvenz anmelden müssten.

Dass Seminare teurer werden, obwohl die Umsatzsteuer auf der Rechnung fehlt, hängt mit dem Vorsteuerabzug zusammen. Erheben Seminaranbieter keine Umsatzsteuer, entfällt auch der Vorsteuerabzug. „Die Einführung der ausnahmslosen Umsatzsteuerbefreiung führt für gewerbliche Seminaranbieter zwangsläufig zum Verlust des Vorsteuerabzugs für sämtliche Eingangsleistungen“, sagte Dirk Platte, Justiziar beim Verband Deutscher Zeitschriftenverleger (VDZ), bereits nach Bekanntgabe des Regierungsentwurfs. Eingangsleistungen könnten die Miete für Seminarräume, Honorare und Reisekosten für selbstständige Trainer, Schulungsunterlagen oder – was für Anbieter existenziell werden könnte – Aufwendungen für den Bau von Schulungsräumen sein. Die Mehrwertsteuer für diese Eingangsleistungen wandelt sich so vom durchlaufenden Posten beim Vorsteuerabzug zu handfesten Kosten. Faktisch zahlt also der Anbieter die Steuer.

Noch sind Einzelheiten der Regeln aber offen, die Beratungen im Bundestag erst am Anfang. Ob jedoch Ausnahmen oder zumindest Übergangsregeln umgesetzt werden, ist momentan nicht absehbar.

COMTEAM-STUDIE 2012

Compliance: E-Learning oft nur Feigenblatt

Die Mitarbeiter deutscher Unternehmen absolvieren nur widerwillig E-Learning-Programme zu Compliance- oder Corporate-Governance-Themen, hat das Beratungsunternehmen ComTeam AG aus Gmund am Tegernsee mit seiner „ComTeam-Studie 2012“ herausgefunden.

Immerhin mussten im letzten Jahr 60 Prozent der 450 befragten Führungskräfte mindestens einmal ein entsprechendes E-Learning-Programm durcharbeiten und Testaufgaben lösen. Vor allem Beschäftigte im Bereich Finanzdienstleistungen und Versicherungen hätten viel mit Compliance-Tests zu tun, denn die Finanzindustrie in Europa sei durch ihre globale Ausrichtung vor allem durch neue Gesetze in den USA stark unter Druck. Das Problem der HR-Abteilungen sei es, das Thema spannend zu machen und die Mitarbeiter dafür zu gewinnen.

„Mit E-Learning gelingt dies offensichtlich nicht, die Programme zeigen nur geringe Wirkung auf das Verhalten“, warnt Lorenz S. Forchhammer, Vorstand der ComTeam

AG, unter Berufung auf seine aktuelle Studie. Die Erfahrung zeige, dass Mitarbeiter spezielle Taktiken entwickelten, um mit möglichst geringem Aufwand die Anforderungen des jeweiligen E-Learning-Programms zu erfüllen und den Test mit der notwendigen Punktzahl zu bestehen. So bearbeiteten einige Teammitglieder das Lernprogramm und notierten sich die Antworten, die sie dann an ihre Kollegen weitergaben.

Ziel sei keine Verhaltensänderung, sondern die schnelle Bewältigung einer zusätzlichen Belastung. Dass dies toleriert werde, verdeutliche die Bedeutung der Sache für die Unternehmen: E-Learning diene nur der juristischen Absicherung im Sinne von „Wir haben unsere Mitarbeitenden ja entsprechende Programme durchlaufen lassen.“

Despektierlich sprächen deshalb viele Angestellte auch von „Cover my Ass“-Programmen. Knapp 60 Prozent der Betroffenen dächten nicht daran, ihr Verhalten gewissenhaft an immer neue Vorschriften anzupassen.

Foto: Pichler



Lorenz Forchhammer mit seiner neuesten ComTeam-Studie.

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

Hotels auf die Verlass ist:

park inn
by *Radisson*

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

Park Inn.
Adding Color to LifeSM

Exklusiv für Referenten,
Moderatoren, Seminarleiter...

parkinn.de/tagungen

**Club
CARLSON**
FOR PLANNERS

Mitglied werden
und auch bei Meetings punkten!
clubcarlson.com/planners

Telepresence: Unter Experten gilt die hochauflösende Videotechnologie „Telepresence“ als zukunftsweisend. Große Hotels, wie hier im Foto, bieten sie ihren Firmenkunden mit großem Erfolg als Service an.

„Wir müssen künftig Menschen vertrauen, die wir nicht kennen“

INTERVIEW. Dr. Nicola Millard ist Zukunftsforscherin („Customer Experience Futurologist“) bei der British Telecom (BT) in London. Sie ist berühmt für ihre unkonventionellen Vorträge, in denen sie herkömmliches betriebswirtschaftliches Denken mit einer Mischung aus Psychologie und Verbraucherbeforschung auf den Kopf stellt. Als Keynote-Speaker eröffnet sie in diesem Jahr die Messe „Zukunft Personal“ in Köln.

Statt uns in London zu treffen, telefonieren wir jetzt nur.

Stört Sie das eigentlich?

Dr. Nicola Millard: Ich finde, Audiothechnologie ist ein guter Kommunikationskanal, nicht innovativ, aber effektiv. Natürlich gibt es weitere Technologien, die Videos einbeziehen, wie Skype und FaceTime. In den Unternehmen ist Telepresence auf dem Vormarsch. Das ist eine tolle hochauflösende Videotechnologie, die uns das Gegenüber fast so klar zeigt wie in einem persönlichen Gespräch. Nur Händeschütteln geht auf diesem Weg natürlich noch nicht. Aber anstatt eine Stunde in einem Flugzeug nach Deutschland zu sitzen, arbeite ich in dieser Zeit lieber und nehme dann an einer Videokonferenz teil. Das ist weniger anstrengend. Dennoch: Die persönliche Face-to-Face-Kommunikation ist immer noch das vorherrschende Muster und wird nicht aussterben. Manchmal beginnt man ein Gespräch online, hat aber an einem bestimmten Punkt das Bedürfnis, sein Gegenüber persönlich zu treffen. Das heißt, die sozialen Medien stimulieren auch ganz stark die traditionelle Kommunikation.

Haben Unternehmen Vorteile durch Social Media?

Millard: In dem Projekt „Zukunft der Arbeit“, das ich gerade zusammen mit der London Business School durchführe, geht

es unter anderem darum, wie wir das Wissen eines Unternehmens nutzbar machen können. Mit Konzepten wie Social Business gelingt das sehr gut. Wenn ich zum Beispiel ein IT-Problem habe, rufe ich heute nicht mehr unser IT-Helpdesk an, sondern poste das Problem auf unserem internen sozialen Netzwerk. Kann ich etwa mein Handy nicht mit meinem PC synchronisieren, erhalte ich innerhalb von fünf Minuten Antworten von sieben oder acht Kollegen, die dasselbe Problem hatten und eine Lösung anbieten.

Vor welche neuen Aufgaben stehen die Personaler angesichts dieser Entwicklung?

Millard: Diese Entwicklung betrifft Personal und IT am stärksten. So ist es zum Beispiel gerade ein großer Trend, dass Mitarbeiter ihren privaten Laptop mit ins Büro bringen. Das ist natürlich ein echtes Problem für die IT-Abteilung, aber ebenso für die Personalabteilung, denn sie müssen Leitlinien entwickeln, die festlegen, was erlaubt ist und was nicht. Ein weiterer wichtiger Trend für die Personalabteilung ist der Übergang zu flexiblen Arbeitszeiten. Dadurch wird das Unternehmen virtualisiert, weil die Mitarbeiter nicht mehr regelmäßig von 9 bis 17 Uhr im Büro sind. HR muss sich also überlegen, wie sich Menschen managen lassen, auch wenn sie nicht anwesend





Zukunftsforscherin Dr. Nicola Millard braucht kein Büro, aber gute Kekse und guten Kaffee.

sind. Das ändert auch die Funktion des Büroraums. Heute teilen die Mitarbeiter kein Büro mehr. Das Büro wird zu dem Ort, an dem wir uns treffen, während wir die eigentliche Arbeit anderswo erledigen. Die Personalabteilung muss in der Lage sein, den Mitarbeitern Arbeitszeitoptionen anzubieten, die ihren Vorlieben entgegenkommen. Zehn Prozent der BT-Angestellten arbeiten von zu Hause aus – und das schon seit etwa 15 Jah-

ren. Aber nicht jeder kann das. Ich persönlich bin keine gute Heimarbeiterin, weil ich verrückt werde, wenn ich den ganzen Tag niemanden sehe.

Deshalb arbeite ich häufig in einem dritten Raum, etwas zwischen einem Büro und einem Schreibtisch zu Hause. Ich nenne das mein „Coffice“: Ein Ort, an dem es gute Kekse, guten Kaffee und gute Gespräche gibt. Ich habe dann meinen Laptop dabei, der mir über die Cloud Zugriff auf alle Daten gibt, die ich brauche, und ich mache meine Arbeit in einem sehr angenehmen Umfeld.

Millard auf der „Zukunft Personal“

Veranstaltungstipp: Der Keynote-Vortrag von Dr. Nicola Millard auf der Messe Zukunft Personal trägt den Titel: „**The Death of Dolly, the Desk and Dr. No: The Future of Work.**“ Er findet statt am Dienstag, 25. September 2012, von 9.30 bis 11.00 Uhr. Im Anschluss findet ein „Public Interview“ statt. Veranstaltungsort ist die Messe Köln, Halle 11.2, Forum 1. Weitere Informationen gibt es im Internet unter www.zukunft-personal.de

Wie können Unternehmen zum Beispiel den Teamgeist einer virtuellen Belegschaft fördern?

Millard: Das Konzept „Team“ verändert sich gerade. Früher waren die Teams langfristig angelegt. Heute arbeiten wir nur projekt- oder themenbezogen zusammen. Das gemeinsame Ziel kann das Team zusammenschweißen, aber man braucht auch etwas, das Professor Lynda Gratton von der London Business School „fast trust“ – schnelles Vertrauen – nennt. In traditionellen Organisationen vertraute man sich, weil man sich kannte. In modernen Unternehmen muss Vertrauen schnell hergestellt werden, weil wir die anderen Teammitglieder nicht unbedingt lange kennen. →

Sie können sich nicht um alles kümmern!



Foto: fotolia

BESONDERE
TAGUNGS
& EVENT
LOCATIONS
www.toptagungshotels.de

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

Ihr zuverlässiger Partner
für die Tagungshotelsuche
www.toptagungshotels.de

→ Wie können wir Menschen vertrauen, die wir nicht kennen?

Millard: Indem wir versuchen, mehr über den anderen, seinen Hintergrund und sein Wissen herauszufinden. Wir betrachten seine Profile und Blogs, sprechen mit ihm über anstehende Aufgaben. Aber genauso wichtig ist es, sich über Dinge zu unterhalten, die nichts mit der Arbeit zu tun haben. Ich forsche im Moment zu der Frage, wie wir Tools wie Instant Messaging, Video, Audio und soziale Medien nutzen können, um Menschen zusammenzubringen und schneller Vertrauen aufzubauen.

Welche Rolle spielt das Management in einem virtualisierten Unternehmen?

Millard: Wir verlassen gerade die Welt des Befehls und der Kontrolle und treten in eine Welt der Verbindung und der Zusammenarbeit ein. Damit verändert sich auch die Führungsrolle. Das Management muss das Team zum Leben erwecken und sicherstellen, dass die Teammitglieder das Wissen mitbringen, das erforderlich ist, um ihr Ziel zu erreichen. Professor Gratton sagt, wir müssen Menschen rekrutieren, die „natürliche Zusammenarbeiter“ sind. Sie geht davon aus, dass Führung in Zukunft sozial ist. Das heißt nicht, dass Manager nur soziale Medien verwenden, sondern dass sie verstehen, welches Wissen und welche Fähigkeiten im Unternehmen vorhanden sind. Sie müssen mit Menschen reden, sie motivieren, ihnen die Richtung vorgeben. Sie sind für die Strategie verantwortlich und müssen potenziell sehr bewegliche Teams mobilisieren.

Wie finden Unternehmen die richtigen Leute für bewegliche Teams?

Millard: Ein Beispiel für einen globalen Arbeitsmarkt ist die Plattform Mechanical Turk. Hier können Unternehmen nach Menschen suchen, die Computerarbeiten ausführen. Das kann alles sein – vom Erstellen einer PowerPoint-Präsentation bis zum Drehen eines Videofilms. Die Unternehmen posten die Aufgabe auf Mechanical Turk – und weltweit jeder, der diese Aufgabe erledigen kann, hat die Möglichkeit, ein Angebot abzugeben. Die Extremform des zukünftigen Unternehmens hat keine Mitarbeiter, keine Gebäude und keine Technologie mehr. Es bringt Menschen zusammen, wenn es sie braucht, und bezahlt sie pro erledigte Aufgabe. Damit ist es sehr schnell. Größere Unternehmen haben viel Hardware, viele Menschen, viele Gebäude und viel Technologie – dadurch können sie nur langsam reagieren. Sie müssen sich die Frage stellen, wie sie stabil bleiben, aber gleichzeitig beweglicher werden.

Sie haben erwähnt, dass die Virtualisierung der Arbeit den klassischen 9-to-5-Job auflöst. Dadurch verwischt auch die Grenze zwischen Arbeit und Freizeit. Ist es Aufgabe der Unternehmen, sich um die Work-Life-Balance ihrer Mitarbeiter zu kümmern?

Millard: Dieses Thema hat die British Telecom zusammen mit der Universität Cambridge bearbeitet. Die Hochschule hat Studien in den USA, in Großbritannien, in China und in Australien durchgeführt, um zu sehen, wie Technologien in unser Privatleben eindringen. Was für die Work-Life-Balance zuneh-

mend eine wichtige Rolle spielt, ist das Smartphone. Wir haben häufig das Gefühl, auf jedes Blinken und Klingeln antworten zu müssen, auch um zwei Uhr morgens, wenn Sie vergessen haben, das Ding abzustellen. Psychologisch gesehen reagieren wir auf das Smartphone, weil wie uns gerne ablenken lassen und weil wir Neues lieben.

Die negative Interpretation sieht etwas anders aus: Da wir in virtualisierten Unternehmen nicht mehr so viel Zeit im Büro verbringen, fühlen wir uns zur „virtual face time“ gezwungen: Wir möchten beweisen, dass wir immer arbeiten, da unser Chef uns nicht sehen kann. Wenn er uns um zwei Uhr morgens eine E-Mail schickt, tendieren wir dazu, sie sofort zu lesen und zu beantworten. Das ist höchst ungesund. Die Daten, die die Universität Cambridge für uns gesammelt hat, belegen, dass Chefs dieses Verhalten ausnützen, ihre Mitarbeiter auf die Probe stellen und sie drängen, rund um die Uhr verfügbar zu

„Die Extremform des zukünftigen Unternehmens hat keine Mitarbeiter und keine Gebäude mehr.“

Nicola Millard

sein. Die Cambridge-Studie hat gezeigt, dass jeder dritte Mitarbeiter die Tatsache, dass die Arbeit in das Privatleben eindringt, als Belastung empfindet. Ich selbst habe mein E-Mail-Verhalten betrachtet und war geschockt, dass ich etwa 40 Prozent meines Arbeitstags mit dem Bearbeiten von E-Mails zugebracht habe. Heute rufe ich nur noch zweimal am Tag meine E-Mails ab – morgens als Erstes und abends als Letztes.

Die Generation Z der ab Mitte der 1990er-Jahre Geborenen wächst gerade heran. Sie sind Zukunftsforscherin: Wie wird sie die Arbeitswelt ändern?

Millard: Die Generation Z und die Generation Y der ab 1980 Geborenen sind natürliche Zusammenarbeiter. Sie tauschen sich in sozialen Medien über quasi alles aus. Es mag sein, dass sie das irgendwann bereuen, aber grundsätzlich ist das eine Qualität, die Unternehmen brauchen. Die schlechte Nachricht für Arbeitgeber betrifft das geistige Eigentum. Wie schützen Unternehmen ihre geistigen Eigentumsrechte vor Mitarbeitern, die gerne alles mit allen bereden und teilen? Und: Die Generationen Z und Y sind keine E-Mailer. Das ist einfach nicht ihr Kanal. Sie mögen Instant Messaging und soziale Medien. Das Dilemma ist, dass die über 50-Jährigen E-Mails lieben, aber die unter 24-Jährigen sie nicht unbedingt lesen. In einigen Unternehmen probiert man daher etwas Interessantes aus: Die jüngeren Mitarbeiter fungieren als Mentoren für Seniormanager in den unterschiedlichen Kommunikationskanälen. Dieses umgekehrte Mentoring kann den über 50-Jährigen helfen, die Vorteile der neuen Kommunikationsformen zu verstehen. In zehn Jahren gehören fast 50 Prozent der Arbeitnehmer der Generation Z an, das heißt, die Unternehmen sehen in Bezug auf Vernetzung und Zusammenarbeit eventuell ziemlich anders aus als heute.

Interview: Bettina Geuenich und Stefanie Hornung ●

Zukunft im Kopf.



Vier Wege zum Erfolg:
Das Leistungsspektrum
der Haufe Akademie

Offenes Programm

e-Learning

Unternehmenslösungen

Consulting



Foto: Freistil Fotografie, Anette Hammer

Manchmal knistert es ganz schön, wenn Hardseller Limbeck (links) und Loveseller Köhler auf offener Bühne aufeinandertreffen und sich gegenseitig ihre Schlagfertigkeit beweisen wollen. Jetzt soll ein „Duell“ klären, was die beiden wirklich trennt. Das Foto wurde auf der Salesmaster-Konferenz am 6. Juni 2012 in Essen aufgenommen.

HANS-UWE KÖHLER WAR DER ERSTE ...

deutsche Trainer, der ...



NEUE SEMINARFORMATE UND INHALTE.

Die Trainingsbranche entwickelt sich ständig weiter. Auch in diesem Jahr gibt es neue Seminarformate, neue Spiele zur Verstärkung des Lernprozesses und vor allem neue Inhalte, mit denen die Weiterbildungsanbieter die Bedürfnisse von Führungskräften befriedigen wollen. Die Redaktion von „wirtschaft + weiterbildung“ hat den Markt sorgfältig beobachtet und stellt einige Beispiele für die Kreativität unserer Branche vor.

Seminar- Innovationen 2012

01.

... japanischen Schwertkampf und europäisches Business-Training verknüpfte.

02.

... die Begriffe **Verkaufen** und **Liebe** zusammenführte und ein Buch darüber schrieb.

03.

... in einem **Flugzeug** auf dem Weg von Stuttgart nach Berlin ein Seminar hielt.



→ 1 Das Trainer-Duell: Hardseller gegen Loveseller

Der 64-jährige Elder Trainers Hans-Uwe L. Köhler aus Kempten im Allgäu war schon sein ganzes Leben lang für Überraschungen gut. So hielt er einmal ein Seminar während eines Fluges von Stuttgart nach Berlin oder veranstaltete ein Verkaufstraining, das ganze 12 Stunden dauerte, um zu zeigen, dass solche Extremseminare funktionieren, wenn man sie richtig inszeniert.

Im Jahr 1998 fand Köhler zu seinem Spezialgebiet, als er sein Buch „Love Selling“ veröffentlichte, in dem er behauptete, dass „einem anderen etwas zu verkaufen“ nach demselben Muster ablaufe wie „sich in einen anderen zu verlieben“. Diese Überhöhung des Verkaufsprozesses und der Kundenorientierung („Wer sich verlieben kann, der kann auch verkaufen“) machte Köhler populär. Zusammen mit seinem 19 Jahre jüngeren Trainerkollegen Martin Limbeck aus Essen, der sich im Gegensatz zu Köhler den Ruf eines Hardsellers erarbeitet hat, kam Köhler jetzt auf die Idee, dass beide doch gemeinsam eine Art „Duell“ veranstalten sollten, um dem Publikum die wichtigsten Unterschiede ihrer Trainingsansätze „schlagartig“ klarzumachen.

Köhler und Limbeck waren schon einmal nacheinander auf einem Kongress aufgetreten und hatten ihre unterschiedlichen Konzepte vorgestellt. Am 28. September soll es auf der eintägigen Veranstaltung „Hardselling meets Loveselling“ in Königstein am Taunus aber zum ersten Mal so richtig kontrovers zugehen. Ein richtiger Schlagabtausch ist geplant. „Nur wenn die Unterschiede klar herausgearbeitet werden, gibt es beim Publikum Aha-Ef-

fekte“, betont Köhler. Erwartet werden rund 200 Zuschauer (555 Euro Eintritt pro Person), die um eine Art Boxing herum sitzen werden.

Geplant sind sieben Runden. In den ersten sechs Runden ergreifen die beiden Trainer nacheinander und in enger zeitlicher Folge das Wort und erklären ihre Ansätze nach dem Motto: „So funktioniert Hardselling/Loveselling beim Erstgespräch, bei der Einwandbehandlung, in der Abschlussphase ...“. Es soll immer klar werden, was ein Loveseller einem Kunden in einer bestimmten Situation antworten und was ein Hardseller anders machen würde. Die einzelnen Redebeiträge beziehen sich zwar immer aufeinander, aber erst in der siebten Runde gibt es dann eine echte Diskussion zwischen den beiden Protagonisten, in der jeder Gelegenheit hat, sich gegen die Argumente des anderen zu verteidigen. Das Publikum kann sich den ganzen Tag über durch Fragen und Stellungnahmen an der Diskussion beteiligen. Die Tatsache, dass die Zuschauer komplett um die Bühne herum platziert werden, soll die Interaktion erleichtern.

Ob ein Moderator die Veranstaltung leiten wird, war bei Redaktionsschluss noch nicht entschieden. Obwohl Köhler und Limbeck ganz unterschiedliche Typen sind, die sich als Wettbewerber gegenüberstehen, so ist das Ziel des „Duells“ nach ihren Angaben nicht, dass einer von ihnen vom Publikum zum Sieger ausgerufen wird. Sinn der Sache ist vielmehr, den anwesenden Verkaufsleitern und Verkäufern möglichst prägnant Informationen und emotionale Einblicke zu vermitteln, auf deren Basis dann jeder für sich entscheiden kann, wann er mit welchem Verkaufsteam, welchem Produkt und bei

welcher Kundengruppe auf welches Verkaufskonzept setzen will. „Es geht bei beiden Konzepten letztlich immer um mehr Umsatz durch sauberes Geschäft“, betont Limbeck. „Die Teilnehmer sollen die Gewinner sein, weil sie von beiden Welten profitieren.“ Köhler und Limbeck sind zwar keine Brüder im Geiste und vertreten mit ihrer ganzen Persönlichkeit gegensätzliche Konzepte, aber sie schätzen sich auch als Kollegen und sind über gemeinsame Verbandsmitgliedschaften professionell verbunden, sodass nicht die Gefahr besteht, dass der eine den anderen unfair angreift oder versucht, dessen Ideen lächerlich zu machen. „Auch wenn wir vorhaben, uns freundschaftlich zu begegnen, inhaltlich wird es zur Sache gehen“, verspricht Limbeck.

Schließlich soll das Duell nicht auf faule Kompromisse hinauslaufen im Sinne von „zu Beginn des Verkaufsprozesses muss man erst mal soft sein, um dann die Daumenschrauben anzuziehen“. Limbeck verzichtet als Hardseller auch schon Mal auf Smalltalk und startet mit einer Abschlussfrage. Am Wichtigsten wird ihm aber sein, herauszustellen, dass den meisten Verkäufern die Siegermentalität fehle. „Was nützt mir die beste Verkaufstechnik, wenn ich mich nicht traue, sie anzuwenden“, fragt Limbeck. „Ein Verkäufer braucht eine gute Argumentationskette, die er aber auch frecher als die Konkurrenz vorbringen sollte.“

Weil es ihm mehr um Haltung als um Technik geht, nennt er seinen Ansatz auch das „neue Hardselling“. Sein Buch mit dem Titel „Das neue Hardselling. Verkaufen heißt verkaufen“ ist das erfolgreichste Hardcover-Buch im Gabler Verlag. „Ich spreche die Sprache der Verkäufer. Ich weiß, wie schmerzhaft

04.

... mit **55 Trainerkollegen** auf der Zugspitze ein komplettes Buch schrieb.

05.

... **Christopher Columbus** als Theaterfigur zum Thema Aufbruch lebendig werden ließ.

06.

... zeigte, dass **12-stündige Marathonseminare** durchaus funktionieren können.



das ist, den inneren Schweinehund zu überwinden“, so der selbstbewusste Autor. Seit Ankündigung des öffentlich ausgetragenen Duells sind bei Köhler auch mehrere Anfragen von Personalentwicklern eingegangen, die dieses Format firmenintern bei Verkaufsleitertagungen oder Vertriebskonferenzen als eine Art Joker-Session einbauen wollen. Ein Personalentwickler meinte: „Endlich mal ein Thema, das alle Verkäufer gleichermaßen stark interessieren dürfte.“

Fazit: Allein durch die Beobachtung einer Diskussion kann man viel Neues lernen. Eine Kontroverse als strukturiertes Streitgespräch aufzuarbeiten, ist ein wertvolles Designkonzept, das leider viel zu selten in Seminaren, auf Kongressen oder Messen umgesetzt wird. In Trainerkreisen gibt es eine Scheu davor, sich gegen jemanden zu positionieren. Schon deshalb ist die Veranstaltung „Limbeck versus Köhler“ innovativ und bemerkenswert. Es ist allerdings sehr unwahrscheinlich, dass sich beide publikumswirksam gegenseitig eins auf die Zwölf geben werden. Insofern wäre ein Moderator, der einen nicht ganz auszuschließenden Kuschelkurs der beiden verhindert, wünschenswert. Das Format hat im übrigen Zukunft, weil es vielseitig ausbaubar ist: Zum Beispiel könnten Zuschauer das Recht bekommen, für ein kurzes Statement oder eine passende Frage zu Köhler und Limbeck in den Ring zu kommen oder erfahrene Vertriebler könnten die einzelnen Boxrunden als „Ringrichter“ kommentieren.

2 Seminarübungen für introvertierte Teilnehmer

Gerade erschien das Nachrichtenmagazin „Der Spiegel“ (Nr. 34) mit der Titelseite „Triumph der Unauffälligen – warum Introvertierte zu oft unterschätzt werden“. Der Inhalt: Weil unsere Arbeitswelt immer anonym und komplexer werde, müsse der Einzelne sich und seine Erfolge „verkaufen“ und das führe leider zu einem Siegeszug der Extrovertierten. Dabei seien Introvertierte oft besser fürs Geschäft, weil sie sorgfältiger analysierten und besonnener handelten.

Dem gesellschaftlichen Ungleichgewicht zugunsten der Dampfplauderer entspricht eine Benachteiligung der Introvertierten

in Seminaren und Workshops. Darauf macht die Diplom-Psychologin Ulrike Scheuermann aus Berlin aufmerksam. Für Abhilfe will sie mit ihrem neuen Train-the-Trainer-Seminar sorgen, das sie in Kooperation mit dem Schilling-Verlag, Berlin, entwickelt hat. Die eintägige Veranstaltung (230 Euro pro Teilnehmer) trägt den Titel „Seminarerfahren für Introvertierte – wie Sie mit Schreibdenken und anderen innenorientierten Methoden inspirieren und stille Teilnehmer fördern“. Introvertierte fühlen sich unwohl, wenn sie ständig in der Gruppe lernen sollen. Das tun sie lieber allein oder mit einzelnen vertrauten Menschen. Sie haben meist nicht sofort eine Antwort parat, sondern brauchen länger, um Wissen abzurufen und zu formulieren.

Scheuermann setzt auf die Methode des Schreibdenkens, um introvertierte Menschen dazu zu bringen, in einem Seminar oder Workshop substanzielle Beiträge zu liefern. Eine Basistechnik des Schreibdenkens heißt „Fokussprint“. Dabei fokussiert man auf ein beliebiges Thema oder eine Frage (Beispiel: „Was brauchen wir, um zu einer guten Lösung zu kommen“) und während das Gehirn anfängt nachzudenken, beginnt man, den Gedankenfluss zügig zu protokollieren. Ziel ist es, neue Gedanken und frische Ideen herauszulocken, die sich bei Introvertierten eher „hinten“ im Kopf verstecken, während sie bei Extrovertierten vorne auf der Zunge liegen. Beim Fokussprint gelten laut Scheuermann folgende Regeln:

- Schreiben Sie eine Überschrift zu dem Thema, zu dem Sie Ideen sammeln möchten.
- Schreiben Sie zu dieser Überschrift fünf Minuten lang so schnell wie möglich alles auf, was Ihnen einfällt, ohne innezuhalten oder zu korrigieren.
- Sie dürfen nicht vom Thema abkommen. Während des Schreibens registrieren Sie, ob Sie vom Thema abschweifen. Wenn ja, fokussieren Sie sich dann wieder, etwa indem Sie die Überschrift neu aufschreiben. Bei Leere im Kopf schreiben Sie zum Beispiel „Was noch?“
- Lesen Sie Ihren Fokussprint durch und markieren Sie wichtige Sätze.
- Formulieren Sie einen Kernsatz. Das sollte ein kurzer Satz sein, der die Essenz Ihres Fokussprints enthält.

Der Lohn der ganzen Aktion: Wenn man seine Ideen erst einmal entwickelt und sortiert hat, kann man sie im Seminar auch besser mitteilen. „Den Extrovertierten tut diese Übung auch gut“, ist sich Scheuermann sicher. „Die lernen, Inspirationen auch in sich selbst zu finden und sie nicht immer nur im Außen zu suchen.“

Fazit: Obwohl Trainer in ihren Ausbildungen lernen, auf unterschiedliche Lerntypen einzugehen, passen die meisten Lehrmethoden tatsächlich mehr auf Extravertierte. Die Hälfte der Bevölkerung wurde quasi benachteiligt. Introvertierte Menschen brauchen ganz andere Seminarerfahren, um ihre Gedanken in Ruhe zu entwickeln, gut zu lernen und sich auch mündlich entspannt zu beteiligen. Ulrike Scheuermann (www.ulrike-scheuermann.de) leistet mit ihrem Schreibdenken hier einen wichtigen Beitrag. Wer seine Seminare auf die Zielgruppe Introvertierte hin optimieren will, sollte sich noch mit zwei weiteren Autorinnen auseinandersetzen: Susan Cain („Still. Die Bedeutung von Introvertierten in einer lauten Welt“, Riemann Verlag 2011) und Sylvia Löhken („Leise Menschen – starke Wirkung“, Gabal Verlag 2012).

3 Der Sehnsucht auf der Spur

Die Königswieser & Network GmbH Komplementäre Beratung und Systemische Entwicklung, Wien, gehört zu den Pionieren der systemischen Managementberatung. Ihr neuestes „Journal“ (September 2012) haben die Berater unter das Thema „Sehnsucht“ gestellt, das man offenbar für ein wichtiges Zukunftsthema hält. In Berlin, Wien, Zürich und Köln wurden (oder werden noch) Sehnsuchts-Workshops abgehalten. „Wir glauben, dass Sehnsucht auch für die Suche nach dem Sinn steht und eine durchaus schöpferische Kraft sein kann“, begründet Roswita Königswieser die Auswahl des Themas.

Sehnsucht begegnet den Beratern derzeit als starkes Bedürfnis nach mehr Zeit für das Wesentliche, nach Sicherheit und nach Wertschätzung. „Es gibt offenbar ein starkes Empfinden von Ohnmacht →

→ und genau das ruft Sehnsüchte wach“, hat Lars Burmeister beobachtet. Er ist Berater bei Königswieser und moderierte zusammen mit seinem Kollegen Martin Hillebrand einen Sehnsüchte-Workshop. Burmeister berichtet von einem Vorstand, dem im Workshop klar geworden sei, warum sich seine zweite Führungsebene nicht für seine zukunftsweisende, internationale Expansionsstrategie begeistere. Die Manager haben seit der Krise den starken Wunsch, jemand möge sich um eine ganz solide, langfristige Existenzsicherung des Unternehmens kümmern. Die Schlussfolgerung: Der Vorstand wird künftig bei seinen Präsentationen klar machen, dass er trotz aller Globalisierungsbemühungen an erster Stelle die Existenz des Unternehmens und die Sicherung aller Arbeitsplätze im Auge hat. „Erkenntnisse über Sehnsüchte können handlungsleitend sein“, freut sich Burmeister. Königswieser & Network empfehlen in ihrem „Journal“ mehrere Interventionen,

mit der sich Sehnsüchte konkretisieren und Wege zur Realisierung aufzeigen lassen. Eine davon ist der „Brief aus der Zukunft“:

- Stellen Sie sich vor, es ist Herbst 2015. Die letzten drei Jahre lief alles optimal, viele Wünsche gingen in Erfüllung.
- Schreiben Sie jetzt einen Brief an einen guten Freund oder eine gute Freundin. Beschreiben Sie, wie es Ihnen jetzt (im Herbst 2015) geht, was geschehen ist, warum es Ihnen so gut geht. Erzählen Sie, was dazu geführt hat, dass sich so vieles erfüllt hat. Was haben Sie selbst dazu beigetragen? Wer hat Sie dabei unterstützt? Wem sind Sie dankbar?
- Lesen Sie den fertigen Brief jemandem vor, der Ihnen wichtig ist.
- Alles andere ergibt sich von selbst ...

Roswita Königswieser macht darauf aufmerksam, dass sich in den westlichen Industriestaaten die Menschen sehr damit beschäftigen, welche Auswirkungen ein Ausbleiben des Wirtschaftswachstums

hätte. Die entsprechenden Fragen seien: Wohin führt eigentlich das ewige Schneller, Höher, Weiter? Müssen sich die Menschen dem Diktat der Rendite fügen? Sollten in der Wirtschaft nicht humanere Steuerungsgrößen eine Rolle spielen? Etlichen Managern dürfte es schwerfallen, die neue Sehnsucht nach Sinn zu verstehen. „Aber sie werden Antworten finden müssen, sonst laufen ihnen Kunden, Mitarbeiter und Investoren weg“, betont Königswieser. **Fazit:** Die Wiener Berater waren schon immer sehr mutig darin, Begriffe zu besetzen, die andere noch nicht auf dem Radarschirm hatten oder dem Business noch nicht zumuten wollten. Der Begriff Sehnsucht hat aber nichts mit Sozialromantik zu tun, sondern mit einem sich abzeichnenden Wertewandel. Mit dem Themenschwerpunkt „Sehnsucht“ ist es den Wienern wieder einmal gelungen, sich als Vordenker zu positionieren. Für selbstständige Trainer und Berater, die in ihrem Hamsterrad überleben wollen, ist

Neuen „Energizer“ als Lernkraftverstärker nutzen

Spiele im Seminar. Die Firma Metalog OHG, Olching, ein Spezialist für die Konzeption und Herstellung von Trainings-Tools, präsentiert jedes Jahr etwa zwei bis vier neue Seminarspiele. Ein interessantes und recht preisgünstiges Tool aus 2012 ist der vielfach nutzbare „RealityCheck“.

Das Spiel „RealityCheck – Zoom zwischen den Welten“ kann von fünf bis maximal 16 Personen gespielt werden. Jeder Teilnehmer bekommt eine von 16 runden, großformatigen Bildkarten in die Hand, darf diese aber den anderen nicht zeigen. Die Karten ergeben in der richtigen Reihen-

folge eine zusammenhängende Bildgeschichte. Diese Reihenfolge gilt es zu finden. In der Regel stellt eine Karte die Vergrößerung eines Details aus der vorhergehenden Karte dar. Durch geschicktes Beschreiben der Szenen finden die Teilnehmer die richtige Abfolge. Eine erfolgreiche Strategie besteht darin, dass nicht jeder jedem sein Bild erklärt, sondern dass jeder nur einmal (aber gleich der ganzen Gruppe) sein Bild vorstellt, und dass derjenige, der glaubt, dass das Bild des Kollegen am besten zu „seinem“ Bild passt, sich zu Wort meldet.

Am Ende werden dann alle Bilder gemeinsam abgelegt. „Jetzt kann die Gruppe den visuellen Wow-Effekt genießen“, so die Spielbeschreibung. Das Spiel dauert etwa 15 Minuten und kostet 75 Euro zuzüglich MwSt. und Versand. Trainer können mit ihm die Sender-Empfänger-Thematik darstellen, die Vieldeutigkeit von Botschaften erleben lassen und aktives Zuhören einüben. Die Teilnehmer lernen außerdem, wie man auf verschiedene Arten Informationen bündeln kann, die „Landkarte“ des anderen versteht und letztlich eine gemeinsame Sprache zu sprechen lernt.



Foto: Pichler

Steffen Powoden (li.) und Tobias Voss von Metalog präsentieren den „RealityCheck“ auf der „Personal Nord 2012“.

1. Kölner Rednernacht: Wunsch nach schnellen Aha-Erlebnissen

Event. Durch die deutsche Weiterbildungslandschaft verläuft ein Graben. Auf der einen Seite gibt es die strategisch und nachhaltig arbeitende Personalentwicklung in den Unternehmen. Auf der anderen Seite wollen Berufstätige leicht verdauliche Tipps für mehr Erfolg in Job und Privatleben.

Dieses Bedürfnis nach ganz praktischen Tipps und Tricks erfüllen kurzweilige Abendveranstaltungen, bei denen in schneller Abfolge mehrere Trainer ihre Lernhäppchen unter das Publikum streuen. Storytelling ist dabei die allgemein bevorzugte Form der Präsentation.

Dass solche Rodeoveranstaltungen (alle 15 Minuten kommt „ein neuer Reiter aufs Pferd“) auf große Nachfrage stoßen, bewies am 30. Juni der Motivationstrainer Dr. Stefan Frädriich (Autor von „Günter, der innere Schweinehund“) mit seiner „1. Kölner Rednernacht“. Er hatte 15 Redner, Trainerkollegen und professionelle Comedians, engagiert und für einen Abend das ehrwürdige Millowitsch-Theater gemietet. Als Redner mit dabei waren zum Beispiel Oliver Geisselhart, Gedächtnistrainer, Dirk Kreuter, Verkaufstrainer, Andreas Buhr, Vertriebsexperte, Isabel García, Kommunikationstrainerin, und Michael Krebs, ein professioneller Comedian („Meine Freundin sollte von Apple sein“).

Einziger Wermutstropfen im bunten Wissenscocktail war ein Vortrag über „richtige“ Ernährung, der sich als Werblock eines Sponsors entpuppte. Der Preis der Einzelkarte

Millowitsch-Theater in Köln: Die 430 Sitzplätze waren über Facebook in kürzester Zeit verkauft.



für diese „Ideentankstelle“ als „Work-Life-Booster“ (Frädriich) lag bei 99 Euro. Der ermäßigte Preis für Frühbucher und Gruppen ab fünf Personen betrug 79 Euro.

Bemerkenswert ist, dass der Veranstalter (und mit ihm wahrscheinlich auch alle Referenten) für die 1. Kölner Rednernacht „nur“ auf Facebook geworben hatte. Ein Hinweis darauf, dass Privatleute doch als Zielgruppe für Trainer taugen.

es ebenfalls sehr wichtig, ihre Sehnsüchte zu kennen. Nur so finden sie jene Projekte, die sie auch mal in Flow versetzen.

4 Atmosphärische Intelligenz kann man lernen

Die Atmosphäre in einem Unternehmen ist oft das erste was man aufnimmt, wenn man ein Firmengebäude betritt. Man spürt zum Beispiel verzweifelte Anspannung oder unverkrampfte Professionalität. Erfahrene Berater wissen, dass ihr Körper, mit dem sie solche Stimmungen wahrnehmen, ihr wichtigstes Instrument ist. Solch eine Sensibilität kann man jetzt in dem Seminar „Merkest Du was? Atmosphärische Intelligenz“ lernen. Es wird vom Ludwig Wittgenstein Institut in Heidelberg (www.ludwig-wittgenstein-institut.de) veranstaltet. Seminarleiter sind die beiden Philosophen und systemischen Berater Matthias Ohler und Raimund Schöll.

Das Seminar (390 Euro pro Person für 2,5 Tage) vermittelt wesentliche Grundzüge über atmosphärische Intelligenz. Dazu werden Leitfragen bearbeitet: Wie kommt Atmosphäre zustande? Wie wirken wir persönlich mit? Wie erkennt man die Chancen, zwischenmenschliche Atmosphären zu gestalten? Wie kann man sich vor vergifteten Atmosphären schützen? Welches sind typische Arbeitsatmosphären in Teams und Organisationen?

Atmosphären sind unter anderem in der Mimik und der Körperhaltung, der Art des Sprechens und der Beziehungsgestaltung der Menschen abzulesen. Raimund Schöll, einer der Seminarleiter, unterscheidet fünf Atmosphären, die in Organisationen zu beobachten sind:

- Die aufgekratzt-hektische Atmosphäre (Man sieht sich als Macher.)
- Die kämpferisch-hitze Atmosphäre (Man benutzt gerne Kriegsmetaphern.)
- Die niedergeschlagen-ohnmächtige

Atmosphäre (Chefs, Mitarbeiter inszenieren sich als Opfer oder Schicksalsgemeinschaft.)

- Die freundlich-gelassene Atmosphäre (Alle wirken unverkrampft und machen einen engagierten Eindruck.)
- Die kühl-distanzierte Atmosphäre (Hier herrschen sachliche Experten.)

Ein Profi sollte in der Lage sein, die Team-Atmosphäre von gestern mit der Besprechungs-Atmosphäre von heute und mit der langfristigen Stimmung in einer bestimmten Abteilung zu vergleichen.

Fazit: Führungskräfte und Berater brauchen gerade in Zeiten der Unsicherheit atmosphärische Intelligenz mehr denn je. Die beiden Seminarleiter wecken die Zuversicht, dass man diese Intelligenz tatsächlich erwerben kann. Das neue Seminar „Merkest Du was“ könnte der erste, intensive Schritt in Richtung einer ungewohnten Selbsterfahrung sein.

Martin Pichler ●

Personalentwicklung im Jahr 2020

STUDIE. Wissenschaftler haben in einer Delphistudie untersucht, wie die Personalentwicklung der Zukunft aussehen könnte. Die befragten Personalexperten stellen einige Qualitätskriterien für das Jahr 2020 auf.



Die Personalentwicklung hat sich zu einem bedeutsamen Markt in Deutschland entwickelt. Schon lange investieren deutsche Unternehmen mehr in die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter als der Staat in die Hochschulausbildung. Wissen über die Zukunft dieses Markts ist notwendig, damit sich Unternehmen frühzeitig strategisch ausrichten können. Deshalb haben wir mögliche Szenarien für die Zukunft der Personalentwicklung zusammen mit weiteren Kollegen in einer mehrstufigen Delphistudie empirisch analysiert (Scher-muly, C. C., Schröder, T., Nachtwei, J., Kauffeld, S. & Gläs, K. (2012). Die Zukunft der Personalentwicklung. Eine Delphi-Studie. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 56, 111-122).

In der ersten Delphirunde führten wir detaillierte, qualitative Interviews mit 15 Praxisexperten über ihre Vorstellungen zur Personalentwicklung in Deutschland im Jahr 2020 durch. Aus den Antworten entwickelten wir in unserer Ar-

beitsgruppe Szenarien, das heißt, kurze hypothetische Zukunftszustände der Personalentwicklung in Deutschland. Die Szenarien stellten wir danach über 200 weiteren Praxisexperten vor und ließen sie den jetzigen Verbreitungsgrad in deutschen Unternehmen, den künftig erwarteten im Jahr 2020 und den Erwünschtheitsgrad jedes Szenarios einschätzen.

In der letzten Delphirunde kontaktierten wir alle Praxisexperten erneut, teilten ihnen die Ergebnisse mit und baten sie, ihre Einschätzungen vorzunehmen. Durch die quantitativen Delphirunden wurden die Ergebnisse der qualitativen Befragung in der Breite abgesichert.

Evaluation wird wichtiger

Die Ergebnisse unserer Studie belegen, dass sich die Personalentwicklung der Zukunft immer stärker der Evaluation ihrer Leistungsfähigkeit stellen muss. Der Erfolg von Personalentwicklungsmaß-

nahmen wird in der Zukunft kontinuierlich mit geeigneten Instrumenten geprüft werden. Das dazu entwickelte Szenario lautet: „Im Jahr 2020 werden die meisten Aktivitäten und Instrumente in Personalentwicklung und -auswahl durch Controlling und Evaluation überprüft und dabei laufend durch diese Prozesse optimiert. Die Ziele von Maßnahmen, Aufwand und Nutzen sowie die Nachhaltigkeit werden permanent hinterfragt.“

Ein weiteres Ergebnis unserer Studie bezieht sich auf die Verzahnung der Personalentwicklung mit der Organisationsentwicklung und Personalauswahl: Unsere Experten gehen davon aus, dass diese drei Säulen zukünftig sehr viel stärker ihr strategisches Vorgehen und ihre Einzelmaßnahmen miteinander abstimmen und gemeinsam handeln. Dies ist auch dadurch beeinflusst, dass die Personalentwicklung der Zukunft laut unserer Praxisexperten stärker in die Unternehmensstrategie verankert sein wird.

Ein großes Thema ist der demografische Wandel. Auch Arbeitnehmer über 55, die heute noch fast vollständig außerhalb des Fokus der Personalentwicklung liegen, werden künftig regelmäßig weitergebildet. Ähnliches gilt auch für die kulturelle Vielfalt, mit der die Unternehmen künftig noch stärker konfrontiert sein werden. Die Personalentwicklung wird spezielle Integrationsprogramme, aber auch die Harmonisierung der Kultur verschiedener internationaler Betriebsstätten als ihre Aufgabe ansehen. Darüber hinaus wird das Wissensmanagement einen noch viel stärkeren Umfang in der Arbeit der Personalentwicklung einnehmen. Dabei wird die Personalentwicklung der Zukunft sich auch um den systematischen Wissenstransfer zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern, zwischen verschiedenen Organisationseinheiten sowie zwischen verschiedenen Berufsgruppen kümmern.

Flexibilität ist künftig gefragt

Neben den Szenarien haben wir in unserer Studie erhoben, welche Kompetenzen in der Zukunft der Personalentwicklung einen Bedeutungszuwachs oder eine Bedeutungsabnahme erfahren werden. Das Wissen über die künftige Bedeutung von Kompetenzen kann ebenfalls helfen, die Personalentwicklung eines Unternehmens strategisch in die richtige Richtung auszurichten. Der Kasten zeigt, welche weiteren Kompetenzen besonders relevant für die Weiterbildung deutscher Arbeitnehmer sein werden. Einen besonders hohen Bedeutungszu-

Wichtige Kompetenzen der Zukunft

Ergebnisse. Die Experten wurden in der Delphistudie auch danach befragt, welche Kompetenzen künftig am wichtigsten sein werden. Ganz oben steht der Umgang mit Komplexität, der auf einer fünfstufigen Likertskala von -2 (Bedeutung wird stark abnehmen) bis +2 (Bedeutung wird stark zunehmen) immerhin den Wert 1,32 erhält.

Umgang mit Komplexität	1,32
Fähigkeit zum Umgang mit Veränderungen	1,30
Informationskompetenz, Umgang mit Wissen	1,29
Selbst-Management-Fähigkeiten	1,14
Umgang mit IuK-Technologie	1,13
Umgang mit Unsicherheit und Risiko	1,12
Multikulturelle Kompetenz	1,10
Sprachliche Kompetenz	0,97
Team- und Kooperationsfähigkeit	0,94
Projektmanagementfähigkeiten	0,87
Kommunikationsfähigkeit	0,83
Emotionale Intelligenz	0,82
Fähigkeit zum Umgang mit Konflikten	0,81
Unternehmerische Kompetenz	0,73
Führungsfähigkeit	0,58
Fachliche Kompetenz	0,13

Quelle: Schermuly et al., 2012

wachs werden die Kompetenz zum Umgang mit Komplexität sowie die Fähigkeit, Veränderungen zu bewältigen, erhalten. Auch das Trainieren eines adäquaten Umgangs mit Wissen, die sogenannte Informationskompetenz darf im Angebot zukunftsorientierter Personalentwickler nicht fehlen. Personalentwickler müssen Arbeitnehmer darin schulen, wie sie ihr Wissen organisieren. Sie müssen

den Arbeitnehmer Wege aufzeigen, wie sie wichtiges von unwichtigem Wissen trennen, wie und woher sie wichtiges Wissen erhalten und wie sie bei einem „Overload“ an Wissen und Information dennoch gute Entscheidungen treffen und arbeitsfähig bleiben.

Keinen Bedeutungszuwachs werden laut der Studie die fachlichen Kompetenzen haben. Dies kann dem weiteren Bedeutungsgewinn der sozialen Kompetenzen geschuldet sein oder auch dem Umstand, dass sich die meisten Personalentwickler auf die Weiterbildung von sozialen Kompetenzen spezialisiert haben. Nur marginal fällt der Zuwachs zum Beispiel für die Weiterbildung von Führungskompetenzen aus. Dies könnte daran liegen, dass sich in vielen Unternehmen immer flachere Hierarchien ausbilden und damit weniger Führungskräfte trainings benötigt werden. Ein anderer Grund könnte darin bestehen, dass sich die Führungskompetenz als zentrale Fähigkeit so stark etabliert hat, dass ein weiterer Bedeutungszuwachs kaum möglich ist.

Carsten C. Schermuly, Tobias Schröder ● →



AUTOREN

Dr. Carsten C. Schermuly
ist Leiter des Studiengangs Wirtschaftspsychologie an der SRH Hochschule Berlin. Vorher war er als Postdoktorand am Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie der Technischen Universität Braunschweig tätig.
carsten.schermuly@srh-hochschule-berlin.de



Dr. Tobias Schröder
ist Sozial- und Organisationspsychologe. Er arbeitet derzeit als Postdoctoral Research Fellow an der Universität von Waterloo in Kanada. Dort beschäftigt er sich unter anderem mit Methoden zur Modellierung von Emotionen und sozialer Interaktion.
post@tobiasschroeder.de

„Positive Effekte bewahren, negative gering halten“

Interview. Dr. Carsten C. Schermuly hat in einer Delphistudie mit weiteren Wissenschaftlern untersucht, wie die Personalentwicklung im Jahr 2020 aussehen könnte. Hier erklärt er, wie sich die Ergebnisse auf den konkreten Arbeitsalltag in der Personalentwicklung auswirken könnten.

In der Studie konnten Sie herausfinden, dass die Personalentwicklung künftig kontinuierlicher evaluiert wird als heute. Wie wird diese Evaluation wohl aussehen?

Carsten C. Schermuly: Die überwiegende Mehrheit der deutschen Unternehmen evaluiert ihre Personalentwicklungsinstrumente derzeit gar nicht oder erhebt lediglich, wie zufrieden die Teilnehmer sind. Ein erfolgreiches Training muss aber nicht zwangsläufig mit hohen Zufriedenheitswerten einhergehen. Durch eine solche Evaluation kann sogar eine negative Dynamik angestoßen werden: Wenn der Trainer weiß, dass er nach dem Training lediglich dahingehend evaluiert wird, wie zufrieden die Teilnehmer waren, wird er bewusst oder unterbewusst auch hier seine Schwerpunkte setzen. Plakativ gesagt, wird der Trainer dann eher darauf achten, dass im Seminarhotel der Kaffee die richtige Temperatur hat, als dass relevantes Wissen und Kompetenzen vermittelt werden. Von den Personalentwicklern der Zukunft wird immer mehr gefordert werden, dass sie systematisch nachweisen, dass ihre Maßnahmen langfristig die Kompetenzen der Teilnehmer verändern. Aber selbst das wird nicht ausreichen. Es wird durch nachgelagerte Evaluationen ermittelt werden müssen, ob die entwickelten Kompetenzen im Arbeitsalltag genutzt werden, also ein Transfer stattgefunden hat, und dadurch der Unternehmenserfolg gestiegen ist.

Zudem konnten Sie zeigen, dass in der Zukunft Personalentwicklung, -auswahl und Organisationsentwicklung besser verzahnt sein sollen. Wie könnte diese Verzahnung Ihres Erachtens ausgestaltet werden?

Schermuly: Die Verzahnung beginnt bereits bei der Entwicklung eines Kompetenzprofils. Personal- und Organisationsentwicklung sowie Personalauswahl müssen gemeinsam eine Anforderungsanalyse durchführen, welche Kompetenzen zum Beispiel eine Führungskraft im mittleren Management benötigt. Dieses Kompetenzprofil muss dann als Grundlage in allen drei Bereichen genutzt werden: Als Profil zur Auswahl der Manager und zur Weiterentwicklung der Mitarbeiter und der Organisation. Wird in einem Assessment-Center diagnostiziert, dass eine neu eingestellte Führungskraft in bestimmten Kompetenzbereichen noch Entwicklungspotenziale besitzt, so muss dieses Wissen die Personalentwicklung erreichen, um individuelle Maßnahmen durchzuführen.

Die Studienergebnisse belegen auch, dass die kulturelle Vielfalt in den Unternehmen künftig stärker in den Fokus rücken wird. Was müssen Personalentwickler dabei beachten?

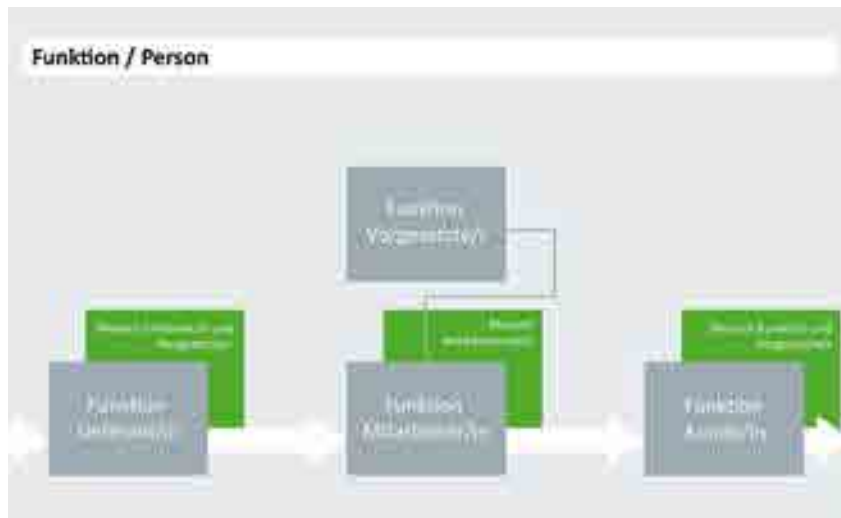
Schermuly: Kulturelle Vielfalt ist ein zweiseitiges Schwert. Teams mit hoher Diversität besitzen beispielsweise das Potenzial, kreativer zu sein und bessere Entscheidungen zu treffen. Gleichzeitig steigt aber die Wahrscheinlichkeit für Missverständnisse und Konflikte zwischen den Teammitgliedern. Die Personalentwicklung der Zukunft wird die Aufgabe haben, die positiven Effekte der Diversität zu bewahren und die negativen gleichzeitig gering zu halten. Hier gibt es einige Erkenntnisse aus der Organisationspsychologie, die für die Zukunft der Personalentwicklung wichtig werden könnten. So konnten einige Kompetenzen wie zum Beispiel gewisse Führungspraktiken identifiziert werden, die sich positiv auf die Zusammenarbeit in diversen Teams auswirken. Auch zeigen neuere Ergebnisse, dass manche Diversity-Trainings keine oder sogar negative Effekte haben können. Das gilt insbesondere für Trainings, die die Unterschiede anderer Kulturen zur eigenen besonders stark bewusst machen. Hier gehen die Teilnehmer manchmal mit mehr Vorurteilen aus dem Training hinaus als hinein. Unsere Ergebnisse zeigen aber auch, dass die PE nicht nur Mitarbeitern, die ins Ausland gehen, verstärkt Angebote machen sollte, sondern auch solchen, die aus dem Ausland stammen.

Sie haben in Ihrer Studie zudem analysiert, welche Personalentwicklungsinstrumente einen Bedeutungszuwachs erhalten. Welche sind dies?

Schermuly: Insbesondere drei Instrumente haben laut unserer Befragung einen sehr deutlichen Bedeutungszuwachs für die PE der Zukunft. Das sind die Begleitung von Change-Prozessen durch die PE, Coaching und Action Learning. Wenig Bedeutungszunahme erwarteten unsere Experten dagegen bei den fachlichen sowie den Führungs- und Kommunikationstrainings. Dies deckt sich auch mit den Erkenntnissen, welche Kompetenzen in welchem Ausmaß an Bedeutung gewinnen werden. Die geringe Zunahme an Bedeutung bezüglich der Führungs- und Kommunikationstrainings ist sicherlich auch auf den Punkt zurückzuführen, dass der Markt hier schon stark gesättigt ist.

Interview: Kristina Enderle da Silva ●

Erfolgreich, wenn das Klima stimmt



Neben messbaren Faktoren, die bei Arbeitnehmern zu Arbeitszufriedenheit führen, gibt es weitere Elemente, die vom einzelnen Mitarbeiter subjektiv wahrgenommen werden und entscheidenden Einfluss auf Motivation, Kreativität und Leistungsbereitschaft nehmen, kurz: den Erfolg des Unternehmens mitbestimmen.

Das Betriebsklima ist entscheidend.

«Gutes Betriebsklima ist wichtiger als höherer Lohn», titelte Welt online im Januar dieses Jahres. Grundlage des Artikels war eine repräsentative Umfrage des Institutes für angewandte Sozialwissenschaft (infas). Danach war für 72 Prozent der Befragten das Betriebsklima der wichtigste Faktor für die Berufszufriedenheit, das positive Umfeld rangierte also noch vor der Bezahlung.

Was aber sind die Bedingungen, damit sich Mitarbeiter in ihrem Job wohl fühlen? Und wie kann man diese Empfindungen beeinflussen und steuern?

Eine Arbeitsumgebung, in der Menschlichkeit neben Sach- und Inhaltsfragen gleichermaßen bewertet wird, zeichnet sich durch ein gutes Betriebsklima mit einhergehender, hoher Leistungsbereitschaft aus. Wir alle spüren, dass sich die heutige Arbeitswelt in einem rasanten Tempo verändert. Einmal Erlerntes ist in der Regel nicht mehr für ein ganzes Berufsleben ausrei-

chend. Neben speziellem Fachwissen werden daher überfachliche Qualifikationen immer gefragter und wichtiger. Das gilt für Führungskräfte, zunehmend aber auch für qualifizierte Mitarbeiter.

Soziale Kompetenz ist gefragt.

Einfühlungsvermögen, Kommunikationsgeschick, Kooperationstalent, Konfliktfähigkeit, Toleranz – soziale Kompetenz hat viele verschiedenen Facetten. Diese unterschiedlichen Kompetenzen gilt es zu entwickeln, zu üben und zu reflektieren.

Hier setzt das Team der 4A ACADEMY mit seinem Weiterbildungsangebot an. Im eigenen Erleben, in der eigenen Betroffenheit und emotionalen Beteiligung werden Strukturen bewusst gemacht und reflektiert, Organisationsformen in Beziehung zur eigenen Persönlichkeit gesetzt.

Vom Ich zum Miteinander.

Persönliche Fähigkeiten und Einstellungen führen dazu, dass wir das eigene Verhalten von einer individuellen und einzelnen auf eine die anderen einbeziehende gemeinschaftliche Handlungsorientierung ausrichten.

Kommunikation ist mehr als reden

heisst: Wir gehen auf den anderen zu, wir hören aktiv zu, fragen und geben Rückmeldungen. Das ist effektive Kommunikation.

Im Miteinander funktionieren

heisst: Wir bündeln unterschiedliche Fähigkeiten, um gemeinsame Aufgaben optimal zu erledigen. Wir gehen offen auf andere und ihre Position ein und stärken so unser Potenzial.

Konflikt als Chance

heisst: Ein Konflikt ist keine Katastrophe. Konflikte sind unvermeidbar und bieten die Chance zur Weiterentwicklung. Probleme können oft unkonventionell gelöst werden. In einer Konfliktsituation sprechen wir unterschiedliche Positionen zukunftsorientiert an und üben so den konstruktiven Umgang damit.

Toleranz

heisst: Wir erkennen Vorurteile und bauen sie ab, akzeptieren Verschiedenartigkeiten und erkennen die Vorteile darin. Dazu gehört, sowohl die eigene Position zu bestimmen und anderen zu vermitteln, als auch die Haltung anderer zu achten.

Empathie

heisst: Der Respekt vor den Anderen ist selbstverständlicher Teil unserer Persönlichkeit. Wir können unsere Gefühle ansprechen und uns einfühlen in andere Menschen und Situationen.

Soziale Kompetenz lässt sich lernen.

Dafür steht das Team der 4A ACADEMY mit ihrem Weiterbildungskonzept. Das Unternehmen ist eine «lernende Organisation», die sich mit ihren Kunden weiterentwickelt und auf individuelle Ansprüche und Anforderungen eingeht.

Bilden Sie Ihre Möglichkeiten!

Gern informieren wir Sie in einem persönlichen Gespräch.

4A Academy
Sandmattstrasse 30
CH-4532 Feldbrunnen
T: +41 62 5114900
info@4a-academy.ch
www.4a-academy.ch

Als Personalentwickler gut werden und gut bleiben

PROFESSIONALISIERUNG. Neun Kompetenzfelder, um als Personalentwickler gut zu werden, und fünf Strategien, um gut zu bleiben – das bietet der nachfolgende Fachartikel von Dr. Rolf Th. Stiefel, St. Gallen. Der Experte für strategieumsetzende Personal- und Organisationsentwicklung fasst darin seine Erfahrungen mit PE-Karrieren aus über 40 Berufsjahren zusammen.

Personalentwicklung (PE) wird in der Praxis sehr unterschiedlich betrieben. Die Unternehmen haben ganz verschiedene Erwartungen, was zu einer guten PE-Funktion gehört. Wenn man als PE'ler auf der sicheren Seite sein will, sollte man sich an den aktuellen zeitgeistigen Trends im Human-Resource-Management (HRM) orientieren, und die besagen, dass sich PE'ler strategisch zu positionieren haben. Damit das Kürzel „strategische PE“ keine wolkige Leerformel bleibt, sollten sich PE'ler in ihren Unternehmen als Hilfe zur Strategieumsetzung anbieten. Die Lücke beim Thema „Strategy execution“ ist in den meisten Unternehmen eine große Herausforderung, die erst in den letzten Jahren ins Blickfeld der Bearbeitung in der Praxis gerückt ist. Dass man sich mit einer strategieumsetzenden Positionierung der Geschäftsführung gegenüber als „Business-Partner“ anbietet, kann in eine weiterreichende Rolle einmünden – zum Beispiel als Teilnehmer der Strategietreffen der Geschäftsführung. Eine Mitwirkung an der Weiterentwicklung von strategischen Initiativen muss man sich jedoch zuerst über eine überzeugende Durchführung von strategieumsetzenden PE-Projekten verdienen. Deshalb macht es Sinn, den weniger anmaßenden Begriff des „strategieumsetzenden Beitrags“ eines PE'lers zu verwenden.

Was muss ein strategieumsetzender PE'ler können?

Ein strategieumsetzender Personalentwickler sollte im Wesentlichen folgende neun Kompetenzfelder kennen und beherrschen.

1. Wissen über und Verständnis für unternehmensstrategische Fragen.

Er sollte den gesamten Fragenkreis kennen, der mit der Formulierung, aber auch der Implementierung von Unternehmensstrategien zusammenhängt. Er sollte Kenntnis und Erfahrung haben mit ganzheitlichen Strategiekonzepten, die am Markt von Beratungsgruppen als „Pakete“ angeboten werden. Über die zehn wichtigsten Denkschulen des strategischen Managements informiert zum Beispiel das Buch „Strategy Safari: Der Wegweiser durch den Dschungel des strategischen Managements“ von Henry Mintzberg, Professor für Management an der McGill University in Montréal (Kanada), das gerade im Mai 2012 in einer neuen Auflage erschien (FinanzBuch Verlag, München, 560 Seiten, 39,99 Euro).

2. Kenntnis der Erfolgsfaktoren einzelner strategieumsetzender PE-Projekte.

Ein PE'ler muss die Erfolgsfaktoren und die Designkonzepte der wichtigsten PE-Projekte beherrschen, mit denen in einem Unternehmen Strategieumsetzung betrieben wird. Dazu zählt beispielsweise die Kompetenz zum Bearbeiten.

- der unternehmensweiten Bedarfe in Form von großflächigen Veränderungsprojekten
- der Bedarfe von Schlüsselabteilungen
- der Bedarfe von Schlüsselpositionsinhabern
- der Bedarfe des Lernunternehmens
- von diversen Projekten der personellen Zukunftssicherung, wie zum Beispiel von Förderungsprogrammen für unterschiedliche Zielgruppen.

3. Kompetenz in der Konstruktion von verhaltensproduzierenden Systemen.

Es gibt eine Vielzahl von Systemen, wie zum Beispiel Leistungsbeurteilungssysteme oder Zielvereinbarungssysteme, die in einem Unternehmen eingerichtet werden können, um indirekt auf ein strategiekonformes Verhalten auf allen Ebenen einzuwirken. Diese Anforderungen an die Rolle des „strategieumsetzenden Systemarchitekten“ bei einem PE'ler werden gemeinhin unterschätzt.

4. Fähigkeit zur Initiierung von Schnittstellenprojekten mit anderen Abteilungen.

Eine PE-Abteilung ist in der Regel nicht für alles zuständig, was mit Entwicklung und Veränderung in einem Unternehmen zu tun hat. Vielmehr wird es entsprechend dem formulierten PE-Leitbild oder der PE-Strategie vorrangige Handlungsfelder geben, in denen die PE-Abteilung für Aktivitäten zuständig ist.

Daneben gibt es andere Abteilungen, wie beispielsweise die Organisationsabteilung oder die Konzernrevision, die mit ihrem Wirken ebenfalls auf Veränderungen abzielen und die es zu mobilisieren gilt. Die Fähigkeit des PE'lers als Schnittstellen-Manager umfasst mehr als die Koordination betrieblicher Funktionsbereiche, weil autonome Bereiche zusammenwirken müssen, bei denen ein gemeinsamer Vorgesetzter fehlt.

5. Strategische Situationskompetenz.

Zum Sachverstand eines PE'lers gehört auch, dass er auf situative Veränderungen

→ schäftsleitung und den Mitarbeitern eines Unternehmens könnte eine PE-Abteilung zum Beispiel im Jahresrückblick offenlegen, was im abgelaufenen Jahr anders gemacht wurde und mit welchen neuen Produkten oder Konzepten man sich für die Entwicklung des Unternehmens eingesetzt hat. Das Motto lautet: Lernen ist der Prozess, Innovation ist das Ergebnis des Lernens!

Als guter PE'ler sollte man sich nicht nur zu Beginn seiner Laufbahn in diesen Kompetenzfeldern fit gemacht haben, wichtig ist, dass man sich auch so organisiert, dass man kompetent bleibt.

Strategien gegen eine professionelle Obsoleszenz

Damit man halbwegs auf Ballhöhe mit der Entwicklung seines Fachgebiets bleibt, können PE'ler einige beispielhafte Strategien gegen eine frühzeitige profes-

sionelle Obsoleszenz verfolgen. Hier die wichtigsten Strategien.

1. Monitoring relevanter Fachzeitschriften.

Aus der Vielzahl von Fachzeitschriften sollte man einige wenige (Zeitknappheit) auswählen, die man selbst im Monitor verfolgt. Andere kann man durch Kollegen auswerten lassen. Mit der konsequenten Fokussierung auf wenige Zeitschriften, die für das eigene PE-Verständnis wichtig sind, erhält man auch Zugriff zu den relevanten Fachbüchern und verliert keine unnötige Lesezeit mit irrelevanten Büchern.

2. Periodische Teilnahme an Fachkonferenzen.

Mit einer Teilnahme an den für einen strategieumsetzenden PE'ler „richtigen“ Fachkonferenzen erhält man eine Übersicht über die „State-of-the-art“-Praxis. Zusätzlich und zumeist noch wertvoller ist die Möglichkeit der Vernetzung mit professionellen Kollegen die ein Kongress bietet. Mit ihnen kann man dann ein Networking mit Gewinn für alle Beteiligten betreiben.

3. Fachliche Begleitung der eigenen PE-Arbeit durch einen Experten.

Die Begleitung durch einen fachlichen Coach, mit dem man von Zeit zu Zeit seine PE-Arbeit kritisch bespricht, den man aber auch via „Tele-Coaching“ für eine professionelle Bearbeitung von anfallenden Fragen aus dem Alltag ansprechen kann, ist eine äußerst wirksame und wenig Aufwand verursachende Rückversicherung gegen die eigene schleichende professionelle Obsoleszenz.

4. Auditierung der eigenen PE-Arbeit durch eine professionelle Zweitmeinung.

Das Einholen einer professionellen Zweitmeinung, mit der man sicherstellt, dass man bei besonderen PE-Projekten auf dem Stand der fachwissenschaftlichen Entwicklung arbeitet, ist ebenfalls eine Strategie, mit der man sich ständig aktualisiert. Da es in der PE relativ viele „Lehrmeinungen“ gibt und die Klienten und andere Stakeholder gute von mittelmäßiger PE-Arbeit nicht sofort unterschei-

den können, ist das fachliche Arbeiten mit einer „Second opinion“ eine Strategie der organisationalen Qualitätssicherung – und gleichzeitig eine Strategie gegen die eigene professionelle Obsoleszenz.

5. Sabbatical oder Inanspruchnahme einer Auszeit.

Eine Auszeit zum „Aufladen der fachlichen Batterien“ ist mittlerweile eine unbestritten sinnvolle Strategie, um in seinem Fachgebiet auf Ballhöhe zu bleiben. Wenn man beispielsweise im Abstand von drei bis fünf Jahren regelmäßig eine Auszeit von zwei bis drei Monaten nimmt, um sich mit ganz bestimmten neuen relevanten Fachfragen zu befassen, hat man nicht nur für sich selbst eine besonders wirksame Entwicklungsmöglichkeit eingerichtet, sondern man setzt auch für andere Professionals im Unternehmen ein Zeichen, dass man selbst eine Verantwortung dafür hat, die Probleme von heute und morgen nicht auf dem fachlichen Stand von gestern zu lösen. Diese Auszeiten sind besonders produktiv für die eigene Arbeit, wenn man mit einem Experten die einzelnen Möglichkeiten vorher erörtert, die man während einer Auszeit ganz gezielt verfolgt (zum Beispiel Benchmarking-Besuche bei Vorzeigeunternehmen, Besuch bestimmter Forschungs- und Lehrinstitute, Auswahl relevanter Fachliteratur ...).

Man kann als PE'ler in der Wirtschaft lange Zeit damit durchkommen, dass man für seine Klienten nur mittelmäßige PE-Arbeit abliefert. Die Trägheit des Systems und seiner individuellen Klienten toleriert dieses Verhalten. Aber irgendwann wird dann sichtbar, dass sich in der PE-Arbeit eine markante Lücke zum fachwissenschaftlichen Stand manifestiert. Der dann folgende Austausch der PE'ler, um sich nicht länger mit obsoleten PE-Produkten zufriedenzugeben, ist vonseiten einer Geschäftsführung dann nur zu verständlich. Schließlich produziert eine professionell obsolete PE-Abteilung über den Multiplikatoreffekt im Unternehmen auch obsolete Mitarbeiter. Und damit wird die professionelle Obsoleszenz eines PE'lers zu einer Existenzbedrohung für das gesamte Unternehmen.

Dr. Rolf Th. Stiefel ●

AUTOR




Dr. Rolf Th. Stiefel

ist seit 1975 selbstständiger Managementtrainer und Personalentwicklungsberater. Er hat sich auf die Entwicklung und Realisierung von strategieumsetzenden Lernsystemen spezialisiert und ist Herausgeber des vierteljährlichen Informationsdiensts „MAO – Management-Andragogik und Organisationsentwicklung“, einem bekanntermaßen kritischen Begleiter der deutschsprachigen PE/OE-Szene. Wichtige Bücher von ihm sind: „Strategieumsetzende Personalentwicklung: Schneller lernen als die Konkurrenz“ (Linde Verlag, Wien 2010) und „Führungskräfte-Entwicklung als Beruf und Leidenschaft: Spuren ziehen statt ausgetretene Wege gehen“ (Linde Verlag, Wien 2011).

Dr. Rolf Th. Stiefel & Partner AG
Felsenstr. 88, CH-9000 St. Gallen
Tel. +41 71 780 09 55,
www.stiefel-rolf-th.ch

**Mehr Schwung für
Ihr Team.**



we keep you ahead 

Die passgenauen Trainings der MBtech Academy holen alles aus Ihrem Team heraus!

MBtech Academy Trainings:

- Persönlichkeit & Führung
- Projekt- & Lean Management
- PLM & IT
- Technische Trainings



www.mbtech-academy.com

PE'ler lernen vom Ausland ...

Fachzeitschriften! Trotz einer schweren Wirtschaftskrise kamen auch in den letzten Jahren viele seriöse PE- und OE-Impulse aus dem englischsprachigen Ausland. Insbesondere wenn es um die Bedeutung der Rolle des Business-Partners ging oder die Ausrichtung der PE an der Unternehmensstrategie. Wer sich auf dem Laufenden halten will, kann folgende Zeitschriften nutzen:

- **„Harvard Business Review“ (HRB).** Diese zehn Mal im Jahr erscheinende Fachzeitschrift wurde nicht zuletzt wegen ihrer Nähe zur Harvard Business School in Boston weltweit zum „Zentralorgan“ für alle, die sich für die Entwicklung ihres Unternehmens, ihrer Mitarbeiter und ihrer eigenen Person interessieren. Die Lektüre lohnt sich, weil immer auch aktuelle PE-Themen aufgegriffen werden (im Juni 2012: „How Managers Become Leaders“ von Prof. Dr. Michael D. Watkins) und weil die Zeitschrift Themen setzt, über die dann in den Chefetagen dieser Welt gesprochen wird. Zum Beispiel wurde frühzeitig die Bedeutung des Themas „Nachhaltigkeit“ propagiert. In Deutschland kostet ein HRB-Abo (Print- und Online-Ausgabe im Paket) 135 Euro im Jahr. www.hrb.org

- **„People & Strategie“.** Diese Fachzeitschrift der Human Resource Planning Society HRPS mit Sitz in Chicago wendet sich einmal im Quartal an Personalmanager, die für ihr Unternehmen Vorteile durch eine strategisch ausgerichtete PE oder OE erreichen wollen. Geboten werden anspruchsvolle Best-Practice-Beispiele und (wissenschaftlich) fundierte Grundlagenartikel. Der Managementguru Noel Tichy hat sich hier zum Beispiel schon mehrfach zur strategischen Rolle von HR geäußert. Oft geht es auch darum, Lernen und Arbeiten durch moderne Lernarchitekturen geschickt zu verbinden. Das Jahresabo kostet 150 US-Dollar. www.hrps.org

- **„Organizational Dynamics“.** Diese vierteljährlich erscheinende englischsprachige Fachzeitschrift des Verlags Elsevier B.V., Amsterdam, bringt in erster Linie Beiträge zur Organisationsentwicklung. Das Spektrum reicht vom „richtigen Organisationsdesign“ bis zur Ausgestaltung einer Frauenquote. Im Juli 2012 erklärte der bekannte Organisationspsychologe Manfred Kets De Vries den gekonnten Umgang mit paradoxen Situationen. Ein Jahresabo kostet 97 Euro. www.journals.elsevier.com/organizational-dynamics/

- **„Organisations & People“.** Diese Quartalsschrift der britischen Association for Management Education and Development in Cambridge verbindet anspruchsvolle Inhalte wie „Weisheit einer Organisation“ oder „Unsichtbares sichtbar machen“ mit hohem Nutzen für die Praxis. Das Jahresabo beträgt 60 Euro. www.amed.org.uk

Martin Pichler ●

FÜHRUNGSSTIL. Coaching hat viele Gesichter. In modernen Unternehmen ist Coaching durch den Chef ein höchst anspruchsvoller Teil des Führungsverhaltens. Chefs coachen besonders dann, wenn es um die Entwicklung von Verhalten geht, das unmittelbaren Einfluss auf die Leistung hat. Wie das geht, beschreibt Führungsexperte Dr. Bernd Wildenmann, Ettlingen, in diesem Fachaufsatz.

So coacht ein guter Chef

Der Chef in seiner Rolle als Coach seiner Mitarbeiter kümmert sich nicht um kleine Arbeitsfehler, sondern nur um das Verhalten, das immer wieder negativen Einfluss auf den Erfolg hat.

Das bedingt natürlich, dass der Chef als Coach weiß, welche Verhaltensweisen erfolgskritisch sind, und dass er relevante Entwicklungen von eher irrelevanten Entwicklungen unterscheiden kann. Coaching ist genau dann ein erfolgreicher Prozess, wenn sich an der Person oder Persönlichkeit entscheidende Entwicklungen auftun. Einem Mitarbeiter zu erklären, wie er mit PowerPoint besser präsentieren könnte, ist kein Coaching. Es geht vielmehr um die Entwicklung

von psychologischen Faktoren. Coaching heißt, eine Realität zu schaffen, in der ein erfolgreiches Verhalten gezeigt werden kann.

Es geht darum, den Bezugsrahmen zu verändern, das Selbstverständnis neu zu definieren. Die Leistungen, zu denen wir fähig sind, hängen in ihrer Realisierung zum Beispiel entscheidend davon ab, ob wir uns die Fähigkeit zu dieser Leistung selbst „zusprechen“ oder nicht.

Erfolgsbremsen müssen bearbeitet werden

Es gibt Mitarbeiter, die sehr erfolgreich arbeiten, aber am Ende sind sie zu schnell

mit den Ergebnissen zufrieden. Es fehlt die Unzufriedenheit, die den Fortschritt provoziert. Es gibt Personen, die zu perfektionistisch veranlagt sind, die alles viel zu genau möchten und dabei leider oft völlig die Zeit aus den Augen verlieren und sich überdies viel zu viel Druck machen.

Es gibt Führungskräfte, die zu wenig Wert auf politische Agilität legen oder zu wenig im eigenen Haus vernetzt sind oder zu schnell und zu emotional unüberlegt reagieren. Diese Verhaltensweisen sind dann Coaching-Anlässe, wenn sie spürbar den Erfolg eines Mitarbeiters beeinflussen und in ihrer Beseitigung einen massiven Fortschritt beinhalten würden.

Als Führungskraft coachen heißt in erster Linie, gute Fragen stellen und aufbauend Feedback geben können.



In vielen Gesprächen mit Führungskräften kann immer wieder festgestellt werden, dass es meistens wenige Ursachen waren, die einen Misserfolg herbeiführten oder die umgekehrt dafür sorgten, dass sich alles zum Guten fügte und ein größerer Erfolg eintrat. Die Tipping-Point-Theorie lässt grüßen. Wenige Ursachen sind meist verantwortlich für Erfolg und Misserfolg und die müssen gefunden und bearbeitet werden.

Coaching ist ein wichtige Führungsintervention

Das ist anspruchsvolles Coaching für einen Chef als Coach. Das setzt bei den Führungskräften eine entsprechende Haltung voraus, eine Fähigkeit zur Beobachtung und Diagnose und erhebliche kommunikative Fähigkeiten, um ohne Hektik oder Streit die erwünschten Verhaltensänderungen in einem gewissen Zeitraum zu realisieren.

Aber es lohnt sich: Coaching durch den Chef kann einen deutlichen Beitrag zur Leistungssteigerung einer Organisation erbringen und stellt eine der wirkungsvollsten Intervention einer Führungsperson dar. Eine Voraussetzung ist die Fähigkeit des Vorgesetzten, auf dem Kon-

tinuum zwischen Konsequenz und Verständnis zu agieren. Alle notwendigen Führungsstile lassen sich ohne Weiteres aus der Kombination dieser beiden Faktoren ableiten. Beide Facetten sollten im Chefverhalten ausreichend gezeigt werden. In dem Modell des „situativen Führens“ von Paul Hersey und Ken Blanchard aus dem Jahr 1977, das auch heute noch zu den populärsten Modellen gehört, werden die möglichen Führungsstile anhand der Facetten „Konsequenz“ und „Verständnis“ genau aufgezeigt (siehe Grafik auf dieser Seite).

Wie diese Grafik zeigt, lassen sich in Abhängigkeit der Motivation und des Könnens eines Mitarbeiters und in Abhängigkeit der beiden Faktoren „Konsequenz“ und „Verständnis“ vier Führungsstile ableiten. Der coachende Führungsstil ist der Führungsstil, der gleichermaßen mit einer hohen Ausprägung bei Unterstützung und Verständnis einhergeht. Nimmt also jemand seine Rolle als Chef und Coach ernst, ist es für ihn eine notwendige Voraussetzung, die sogenannten weichen Skills der Führung bei sich selbst ausgeprägt zu haben. Es gilt schließlich sowohl konsequent in der Haltung sein zu können, wie auch verständnisvoll reagieren zu können.

Wie kann das Coaching-Verhalten eines Chefs entwickelt werden? Zuerst einmal muss der Chef lernen, dass im Grund jeder Coaching-Vorgang aus folgenden vier Schritten besteht:

1. Feedback zu dem Verhaltensmuster, das entwickelt werden wird.
2. Die Sichtweise des Coachees erfragen und mit dem Coaching-Inhalt einen Bezug dazu herstellen.
3. Abgleichen, ob Zielkongruenz besteht, ob der Coachee das Coaching-Ziel akzeptiert.
4. An Lösungen arbeiten. Zeitlich und inhaltlich bewältigbare Vorgehensweisen vereinbaren.

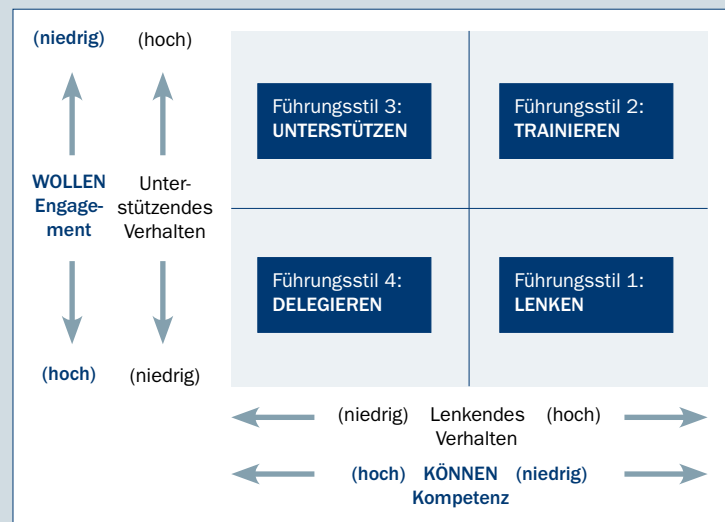
Feedback geben, ohne Vorwürfe zu machen

So banal es klingt, das Dilemma beginnt oft beim Feedback. Es ist offensichtlich für Manager nicht einfach, ein offenes und ehrliches Feedback zu einem kritischen Sachverhalt zu geben, sodass das Feedback vom Gegenüber angenommen werden kann und nichts von dem zurückbehalten wird, was gesagt werden muss. In der Theorie einfach, in der praktischen Ausführung schwer. Offen sein und trotzdem nicht in eine Vorwurfshaltung abzu- →



Situatives Führen, situatives Coachen

Theorie. Wann mit welcher Intensität gecoacht wird, richtet sich nach den Grundlagen, die schon mit dem Ansatz des „situativen Führens“ gelegt wurden. Erst mit einem bestimmten „Reifegrad“ des Mitarbeiters erscheint Coaching sinnvoll.



→ rutschen, das ist eine große Kunst, die beherrscht sein will. So streben Manager oft mit frisch erlernten Techniken zu neuen Höhenflügen.

Tatsache aber ist, mit dem altbekannten und seit 40 Jahren trainierten „einfachen“ Feedback kommen schon viele Chefs an ihre Grenzen. Dabei ist ein Feedback einfach zu formulieren. Man beschreibt zunächst die Situation, zeigt dann die Folgen auf, drückt daraufhin seine eigenen Gefühle aus und beschreibt den Erfolgspunkt. Auch wenn das Feedback klar und offen ist, wird es oft dazu führen, dass der betreffende Mitarbeiter zunächst frustriert reagiert. Jetzt ist es angesagt, Sichtweisen zu erfragen, um die Reaktion des Gegenübers zu verstehen.

Feedback geben und Verständnis zeigen, das sind die entscheidenden Möglichkeiten, um Beziehungen zu Menschen aufzubauen und Reflexionen auszulösen. Das Gefühl, verstanden zu werden, ist eine entscheidende Voraussetzung für die Bereitschaft, einen Veränderungsprozess zu starten. Es ist wichtig zu verstehen, dass oftmals eine Verhaltensänderung bei einem Menschen nur dann möglich ist, wenn sich an den Sichtweisen dieses Menschen etwas ändert! Dazu muss man diese jedoch kennen.

Um diesen Zusammenhang zu verdeutlichen, ist es wichtig zu verstehen, dass viele unserer Handlungen aus Vorstellungen heraus resultieren und nicht aus realen Vorgängen. Jeder Mensch bildet sich seine eigene Realität, die in sich schlüssig ist. Wenn man also einen Menschen verstehen will, muss man seine Gedanken kennen und diese mit seinem Verhalten in Beziehung setzen. Es gilt: Wenn sich bei den Vorstellungen nichts ändert, wird sich auch im Verhalten nichts ändern!

Deshalb kommt kein Chef als Coach darum herum, sich folgende Frage zu stellen: „Wird vom Coachee das Ziel überhaupt akzeptiert und als erstrebenswert angenommen?“ Falls nicht, ist es unabdingbar, an der Zielkongruenz zu arbeiten. Eine gute Strategie zur Herstellung der Zielkongruenz geht so: 1. Aufzeigen der Vorteile, die das kongruente Verhalten hätte. 2. Aufzeigen, dass die Nicht-Kongruenz eindeutig weniger Vorteile hätte. Das „neue“ Verhalten sollte

für den Mitarbeiter Vorteile bringen und das „alte“ Verhalten keine Vorteile mehr ergeben.

Nachfragen, ob ein Ziel überhaupt akzeptiert wird

Oftmals wird im Business über ein Ziel diskutiert und über Lösungen gesprochen, ohne dass der Coachee das Ziel überhaupt akzeptiert hat. Ein Chef sollte allergrößten Wert darauf legen, zu erfahren, ob der zu coachende Mitarbeiter auch das tun möchte, was man von ihm erwartet. Um die Zielkongruenz zu testen, braucht es eine gewisse Sensibilität! Eine mangelnde Zielkongruenz liegt oft darin begründet, dass der Mitarbeiter nicht so richtig weiß, wie er die Sache angehen soll, respektive sich von der Sache überfordert fühlt. Insofern ist es jetzt an der Zeit, mit dem Mitarbeiter mögliche Lösungswege zu diskutieren.

Letztlich geht es im Coaching durch den Chef um Lösungen. Es kommt darauf an, herauszuarbeiten, mit welchen Schritten ein Ziel erreicht werden kann. Dabei hat sich das Gesetz der fünf Schritte bewährt: Komplexe Vorhaben brauchen meist

fünf Schritte, um zu einer guten Lösung zu kommen. Ob man an einer Strategie arbeitet, einen Plan für ein neues Haus entwickelt oder an der Realisierung eines anspruchsvollen Coaching-Ziels arbeitet – man sollte mindestens fünf Teilschritte planen und immer wieder revidieren. Im Coaching durch den Chef sollten fünf Stufen in Angriff genommen werden.

1. Bewusstmachen des Bedarfs.
2. Herausarbeiten der logischen Zusammenhänge, die einem Problem zugrunde liegen.
3. Sichtbarmachen der psychologischen Hintergründe.
4. Definieren der Wege zur Lösung im Einzelnen.
5. Überprüfen der ersten Ergebnisse, definieren weiterer Fortschritte.

Wichtig ist es, den Coachee immer wieder in eine Lösungshaltung zu führen. Dazu gibt es verschiedene Strategien.

- Der gerade Weg der Nachfrage: „Wie wäre eine gute Lösung?“
- Die Suche nach Ausnahmen: „Hat es irgendwann funktioniert?“ Wenn es gelingt, eine Ausnahme zu finden, braucht man nur noch die Ausnahme zur Regel zu machen.
- Die Analyse bisheriger Versuche: „Was haben Sie bisher unternommen, um das Problem zu lösen?“ Diese Strategien waren offensichtlich nicht Erfolgversprechend, aber sie führen gelegentlich zu „Ausnahmen“.
- Das Bilden einer Antithese: In vielen Problemsituationen findet man den Fortschritt, wenn man sich auf die Gegenseite bewegt. Das alte Vorgehen ins Gegenteil umzudrehen, hat ein erhebliches Fortschrittpotenzial in sich.
- Das Ableiten von hypothetischen Lösungen: „Angenommen, das Problem wäre gelöst, wie wäre es gekommen?“ Man tut so, als ob die Lösung bereits existent wäre.

Wie eingangs schon dargelegt, ist die klare Ableitung des Coaching-Bedarfs der entscheidende Punkt im gesamten Vorgehen. Wird am Verhalten gearbeitet, das tatsächlich mit einer Verbesserung der Leistungsergebnisse oder potenzialorientierter Entwicklung der Coachees zusam-



AUTOR

Dr. Bernd Wildenmann
arbeitet in großflächigen Veränderungsprozessen mit dem Ziel, die Leistungsfähigkeit von Bereichen und gesamten Unternehmen zu erhöhen. Außerdem geht es ihm um die Professionalisierung von Führungskräften, um die Führungsleistung zu verbessern. Der zentrale Ansatzpunkt in seiner Arbeit: Wildenmann bearbeitet die sogenannten ertragskritischen Faktoren, um direkt Einfluss auf die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens zu nehmen.

Wildenmann Consulting GmbH & Co. KG, Dr. Bernd Wildenmann
Pforzheimer Straße 160
D-76275 Ettlingen
Tel. (+49) 7243 5230800
www.wildenmann.com

menhängt? Oder sind es Aspekte, die vielleicht die Zufriedenheit verbessern, aber keinerlei Bezug zum Leistungsverhalten haben? Eine notwendige Bedingung dafür ist eine konstante und systematische Beobachtung des Verhaltens der Mitarbeiter. Darüber hinaus gibt es heute durch die durchgeführten 360-Grad-Feedbacks, durch die Potenzialanalysen und durch die Persönlichkeitsverfahren, die in Trainings verwendet werden, viele Daten, die meist in die Analyse miteinbezogen werden können, um auf die richtige Spur zu kommen.

Reflexion auslösen

Für den Chef als Coach ist es wichtig, in seinem Vorgehen darauf zu achten, dass nicht Ratschläge und vorgedachte Lösungen den Coaching-Prozess bestimmen, vielmehr soll Reflexion ausgelöst und Lösungen in der Interaktion gefunden werden, Lösungsalternativen gedank-

lich durchspielt und die Überprüfung der Fortschritte gemeinsam geplant werden. Es geht nicht darum, jeden Vorgesetzten zum Psychologen zu machen, es geht um Verhaltensentwicklungen, die eine leistungsbezogene Wirkung haben. Allein das wäre für viele Vorgesetzte eine erhebliche Erweiterung ihres Führungsspektrums und ihres Wirkungsgrads. Chefs sollten in der Lage sein, einen gewissen emotionalen Abstand zu den Themen im Mitarbeiter-Coaching aufzubauen und sich nicht zu schnell über „alles“ zu ärgern, sondern besonnen zu bleiben, emotionalen Abstand zu halten, versuchen die Situation „cool“ zu analysieren und dann aus einer gewissen Souveränität heraus zu handeln.

Die permanente Abstraktion ist generell eine wichtige Fähigkeit für die Vorgesetztenrolle: In jedem Problemlösungsprozess ist es hilfreich, wenn zumindest eine Person einen höheren Abstraktions-Level wählt. So auch im Coaching-Prozess. Ein

Coaching-Prozess macht keinen Sinn, wenn es zwischen Führungskraft und Mitarbeiter einen massiven Konflikt gibt.

Coaching braucht Vertrauen

Dann sollte man daran arbeiten, den Konflikt aufzulösen. Coaching braucht als Grundlage eine Vertrauensbasis. Auch im Coaching wird nur mit Wasser gekocht. Deshalb ist es unwahrscheinlich, dass jedes Problem weggecoacht werden kann. Ein Chef sollte deshalb in Zeiten begrenzter Budgets nur Coachings mit einer angemessenen Erfolgswahrscheinlichkeit anpacken. Andererseits muss man sich von dem Gedanken lösen, dass Coaching zeitaufwendig sei. Ausufernde Gespräche bringen keine Lösung, sondern stetige, kurze Interventionen. Ein Feedback zur rechten Zeit braucht nicht mehr als eine Minute. Immer den Ball spielen und wach sein, dann wir des gelingen.

Dr. Bernd Wildenmann ●



SkillSoft Leadership Advantage™

Führungskräfte brauchen Zugang zu Entwicklungsmöglichkeiten, die unkompliziert ins Tagesgeschäft integriert werden können. Die praktischen Lernpfade von SkillSoft Leadership Advantage™ wurden von Experten für die Führungskräfteentwicklung erstellt und bieten individuellen, flexiblen Zugriff auf multimediale Ressourcen.

Führungskräfte
und High Potentials

multimediale
Ressourcen

individuelle
Lernpfade

geringer
Zeitaufwand

www.SkillSoft.de

Interesse geweckt? ☎ 0800 400 41 40 ✉ info@skillsoft.de

Mobile Learning setzt sich durch

MMB LEARNING DELPHI 2012. Lernen mit mobilen Endgeräten wird die E-Learning-Landschaft in den nächsten drei Jahren entscheidend prägen. Davon ist die Trendstudie „MMB Learning Delphi 2012“ überzeugt, die das MMB-Institut, Essen, Mitte des Jahres erstellt hat. „wirtschaft + weiterbildung“ präsentiert die wichtigsten sieben Ergebnisse in einer ausführlichen Zusammenfassung.

Insgesamt 74 E-Learning-Experten aus Deutschland, Österreich und der Schweiz haben sich an der Online-Befragung des MMB-Instituts beteiligt und Auskunft über ihre Einschätzungen zur Entwicklung des digitalen Lernens in den kommenden drei (!) Jahren gegeben.

Zentrale Fragen waren unter anderem: Wie wird die Weiterbildung in Unternehmen im Jahr 2015 aussehen? Welche Trends werden dann das digitale Lernen bestimmen, und wo sind die größten geschäftlichen Erfolge zu erwarten? Was wird dies für die Weiterbildungswirtschaft bedeuten? Welche Vertriebswege und welche Zielgruppen stehen im Fokus? Die große Beteiligung an der Delphi-Studie ermöglicht es, die Antworten der Teilnehmergruppe der E-Learning-Dienstleister an einigen Stellen gesondert zu betrachten.

1 „Blended Learning“ bleibt wichtigste Lernform

Zu den Standardfragen des MMB Learning Delphi gehört eine Liste mit Lernanwendungen, die den Experten als Einstieg in die Online-Befragung vorgelegt wird (Abbildung 1). Die Befragten werden gebeten, einzuschätzen, ob die genannten Formen, Anwendungen und Technologien in naher Zukunft eine eher zentrale oder eher geringe Bedeutung für das betriebliche Lernen haben werden. 96 Prozent der Befragten – und damit noch einmal mehr als im vergangenen Jahr (92 Prozent) – messen „Blended-Learning“-Angeboten, also der Mischung aus traditionellen Präsenz-Lernformen

und digitalem Lernen, die größte Bedeutung bei. Reine „Web-Based-Trainings“ folgen mit 81 Prozent auf dem zweiten Rang und verbessern sich damit gegenüber dem Vorjahr (71 Prozent) um zehn Prozentpunkte. Ebenfalls mit deutlich verbessertem Wert (plus 15 Prozentpunkte) rangieren „Virtuelle Klassenräume“ auf dem dritten Platz (74 Prozent). Die im Vorjahr neu aufgenommene Kategorie „Mobile/Apps“ schneidet dagegen mit 71 Prozent etwas schwächer ab (2011: 76 Prozent). Das Ergebnis lässt darauf schließen, dass Mobile Learning sich inzwischen konsolidiert hat, aber derzeit (!) noch weit davon entfernt ist, den etablierten Lernformen und Lernanwendungen den Rang abzulaufen. Eindeutiger Verlierer unter den Lernformen sind „Social Networks/Communities“. Dieser Web-2.0-Anwendung attestieren nur noch 60 Prozent der Experten künftig eine zentrale Bedeutung (2011: 72 Prozent und 2010: 84 Prozent). Allerdings sind die E-Learning-Dienstleister unter den Befragten hier – wie auch bei der Bewertung der virtuellen Klassenräume – sehr viel optimistischer als der Rest der befragten Experten. Wahrscheinlich hat die wachsende Beliebtheit von großen Social Networks wie XING oder Facebook in den vergangenen Jahren den Optimismus für das Lernen mit Communities beflügelt. Jetzt sind möglicherweise das Scheitern von StudiVZ und die wachsende Skepsis gegenüber Facebook für einen Rückgang der Zustimmung verantwortlich.

Zu den Gewinnern des Jahres 2012 zählen auch „Simulationen“, die anders als



Foto: donskarmo / shutterstock.de

„Serious Games“ gegenüber dem Vorjahr deutlich zulegen konnten (von 51 auf 62 Prozent). Wie im Vorjahr sieht nur jeder zweite Experte mittelfristig eine große Zukunft für den E-Learning-Einsatz von „Wikis“ (52 Prozent). Im letzten Drittel der Liste der E-Learning-Tools und -Szenarien rangieren „Serious Games“ (25 Prozent) sowie die neu aufgenommene Kategorie „Augmented Reality“ (14 Prozent), gefolgt vom Micro-Blogging-Tool „Twitter“, dem als Lernanwendung nach wie vor nur von einer kleinen Minderheit (elf Prozent) eine große Zukunft prognostiziert wird.

Insgesamt untermauern die Prognosen des diesjährigen MMB Learning Delphi einen Trend, der sich bereits in den Vorjahren abgezeichnet hat: Unternehmen werden auch zukünftig vor allem auf die Mischung von traditionellen Lernformen mit digitalem Lernen (Blended Learning) setzen.

Auch die räumliche Entgrenzung der klassischen synchronen Unterrichtssituation über den Einsatz virtueller Klassenräume hat weiterhin eine große Zukunft. Allerdings ist auch das „reine“ E-Learning längst nicht tot. Im Gegenteil: Vier von fünf Experten sehen in Web-Based-Trainings eine wichtige Form des betrieblichen Lernens im Jahr 2015.

2 Renaissance der WBT zu beobachten

Da das MMB Learning Delphi mittlerweile bereits seit sieben Jahren durchgeführt wird, erlaubt dies einen Mehrjahresvergleich. Dabei zeigt sich: Das Vertrauen in Instrumente des „E-Learning 2.0“ scheint zu schwinden, während die klassischen „One-to-many“-Lernwerkzeuge eine Renaissance erleben. Gestiegen ist seit dem vergangenen Jahr die prognostizierte Bedeutung für Blended Learning (auf sehr hohem Niveau), für Web-Based-Training und für virtuelle Klassenräume. Letzteres ist sicherlich durch den großen Erfolg von Webinaren zu erklären.

Im Falle von Blended Learning und Virtual Classroom scheint auch das zeitgleiche Lernen vieler Teilnehmer wichtig zu sein – man hat die Möglichkeit, gleich Rückfragen zu stellen und profitiert auch sofort von den Anmerkungen anderer Lerner. Verschiedene Instrumente des „Social Web“ haben in den Prognosen der Experten an Bedeutung verloren. Soziale Netzwerke und Wikis wurden vor zwei Jahren noch deutlich höher in ihrer künftigen Bedeutung eingeschätzt. Bei den Social Networks mag die Entwicklung bei großen Anbietern wie Facebook oder StudiVZ dafür verantwortlich sein, vielleicht aber auch die Ernüchterung durch eigene Erfahrungen beim Aufbau von Communities, die eine kritische Masse von Nutzern nicht erreicht haben. Der Microblogging-Dienst „Twitter“ wird im

aktuellen MMB Learning Delphi nur noch von zehn Prozent der Experten als zukunftssträftig angesehen. Interessant ist ein gegenläufiger Trend bei interaktiven Anwendungen mit einem hohen „Immersionsgrad“, also bei Lernwerkzeugen, die den Lerner in eine Lernumgebung „eintauchen“ lassen. Während die Zahl der Experten, die „Serious Games“ für die Zukunft eine zentrale Bedeutung attestieren, etwas abgenommen hat, erhalten Simulationen in diesem Jahr einen größeren Zuspruch. Denkbar ist, dass der „Entertainmentfaktor“ der Lernspiele als weniger wichtig angesehen wird, das entdeckende Lernen in einer simulierten Umgebung aber nach wie vor hoch bewertet wird.

3 Mobile Learning wird Umsatzlokomotive

Neben der Frage nach der künftigen Bedeutung wurden die Experten wieder gebeten, den wirtschaftlichen Erfolg (!) der ausgewählten Lernformen und Lerntechnologien zu prognostizieren (Abbildung 3). Hier ergibt sich die erste große Überraschung des MMB Learning Delphi 2012: Erstmals seit ihrer Aufnahme in die Studie im Jahr 2009 rangieren „Blended-Learning“-Arrangements nicht auf Platz 1 der Lernformen, denen die Experten einen großen kommerziellen Erfolg voraussagen.

Das größte wirtschaftliche Potenzial sehen die Experten im Jahr 2015 bei „Mobile Learning“ (82 Prozent, 2011: 79 Prozent). Diese erstmals 2011 in das Fragenprogramm aufgenommene Kategorie, die im Vorjahr bereits von der Expertengruppe der E-Learning-Dienstleister auf Platz 1 eingestuft wurde (gemeinsam mit „Blended Learning“), scheint das Zeug zur Umsatzlokomotive im E-Learning-Markt zu haben. Neben der großen Verbreitung und ubiquitären Nutzung mobiler Endgeräte dürften hier auch die neuen Vertriebs- und Erlösmodelle eine Rolle spielen, die mit dem Stichwort „Apps“ assoziiert werden.

Während das „reine“ E-Learning per WBT seine wirtschaftliche Bedeutung gegenüber dem Vorjahr bewahren kann (2012: 77 Prozent, 2011: 76 Prozent), sind bei den Lernformen, die mit Präsenzlernen verknüpft werden („Blended Lear- →



→ ning“) oder den klassischen Lernformen sehr nahe kommen („Virtuelle Klassenräume“), deutliche Rückgänge zu verzeichnen: „Blended Learning“ (von 81 auf 73 Prozent) büßt ebenso wie „Virtual Classrooms“ (von 65 auf 57 Prozent) gegenüber dem Vorjahr 8 Prozentpunkte ein. Abermals fällt die Prognose des kommerziellen Erfolgs für die Social-Media-Komponenten „Social Networks/Communities“ deutlich schwächer aus – nur etwas mehr als ein Fünftel der Befragten (22 Prozent) glaubt, dass man mit dieser Technologie künftig auch Geld verdienen kann. In den beiden Vorjahren waren es noch 32 Prozent (2011) beziehungsweise 49 Prozent (2010) der Befragten.

Auch dem betrieblichen Lernen anhand von „Simulationen“ wird gegenüber dem Vorjahr deutlich geringeres wirtschaftliches Potenzial beigemessen. Diese frühe Form des technologiegestützten Lernens sieht im aktuellen MMB Learning Delphi nur noch etwa jeder zweite Experte (53 Prozent) als künftig kommerziell erfolgreich – im Vorjahr waren es noch 64 Prozent. Auch die ebenfalls 2011 erstmals abgefragten „Serious Games“ büßen sehr stark an Erwartungswerten ein. Nur noch etwa jeder dritte Experte (35 Prozent, 2011: 49 Prozent) kann sich vorstellen, dass Lernangebote, in denen die Lernziele durch einen spielerischen Umgang mit dem Thema erreicht werden, für die E-Learning-Wirtschaft mittelfristig kommerziell attraktiv sein werden.

Die erstmals in die Abfrage aufgenommene Kategorie „Augmented Reality“ verzeichnet mit 16 Prozent einen Achtungserfolg. Diese relativ neue Technologie, die derzeit vor allem in der Werbung kommerziell eingesetzt wird, befindet sich im Lernumfeld noch im Erprobungsstadium, was die Einschätzung der wirtschaftlichen Erfolgsperspektive zu einem Ratespiel werden lässt. Noch stärker als bei der Einschätzung ihrer künftigen Nutzung sind „Wikis“ (14 Prozent) und „Twitter“ (fünf Prozent), bei den ökonomischen Chancen die eindeutigen Verlierer der diesjährigen Expertenrunde. Damit bestätigt sich ein Trend aus den Vorjahren, wonach Web-2.0-Anwendungen insgesamt nur geringes wirtschaftliches Potenzial attestiert wird.

4 Der Zukunftstrend des Lernens: Mobile!

Die befragten E-Learning-Spezialisten hatten auch dieses Mal wieder die Gelegenheit, die drei wichtigsten E-Learning-Trends zu benennen, und zwar ohne Antwortvorgaben. Das Ergebnis des diesjährigen MMB Learning Delphi birgt hier die zweite große Überraschung: Wie in keiner der sechs vorausgegangenen Befragungen kumulieren die Prognosen der Experten 2012 auf einen einzigen Trend und der heißt „Mobiles Lernen / Learning Apps“. 84 Prozent der Experten, die auf diese offene Frage antworten, nennen einen Aspekt aus dem Themenfeld „Mobile“. In einem Fall heißt es dazu in einem Kommentar: „Mobile kommt, weil die Endgeräte dafür endlich da sind!“ Mobile Learning ist alles andere als ein neues Thema. Im Gegenteil, schon um das Jahr 2000 herum wurde mit dem werblich attraktiven Terminus „M-Learning“ suggeriert, dass das Lernen mit mobilen Endgeräten dem stationären E-Learning bald den Rang ablaufen werde. Seitdem sind zehn Jahre vergangen und erst jetzt sind mit Smartphones und Tablet-PC die zum mobilen Lernen erforderlichen Ge-


räte in größerer Zahl vorhanden und werden alltäglich genutzt. Auch hier lohnt ein Blick auf den allgemeinen Gebrauch: Wenn diese Endgeräte in der breiten Bevölkerung wirklich zur „Fernbedienung der Welt“ werden, wird dieser Trend über kurz oder lang auch auf das E-Learning durchschlagen.

Weit hinter dem Mega-Trend „Mobile Learning“ rangiert in diesem Jahr das zweitplatzierte Thema „Social Learning/Social Media“ – also das Lernen in sozialen Strukturen und Netzwerken via Internet. Dies wird von 28 Prozent der Experten (2011: 41 Prozent) als einer der drei wichtigsten Zukunftstrends genannt. Der starke Bedeutungsverlust kann als weiterer Beleg dafür gewertet werden, dass E-Learning 2.0 die Themen-Agenda nicht mehr wie in den beiden Vorjahren bestimmt. Ob die geringere Wahrnehmung als Trendthema jedoch bedeutet, dass Social Learning inzwischen im Alltag angekommen ist und deshalb – wie etwa Web-Based-Training oder Virtual Classroom – von unseren Experten nicht mehr als „künftiger Trend“ betrachtet wird, darf bezweifelt werden.

Den dritten Platz der Zukunfts-Agenda belegt in diesem Jahr „Micro Learning/Rapid Learning“, dem von etwa jedem fünften Experten (22 Prozent) eine große Bedeutung in den kommenden drei Jahren beigemessen wird. Dieser E-Learning-Trend geht Hand in Hand mit dem Mobile Learning, das die Vorteile des schnellen, zeit- und ortsunabhängigen Lernens vor allem durch das Angebot kleiner, in sich abgeschlossener Lerneinheiten entfalten kann.

5 E-Learning 2015: Cloud-basiert und modular

Die Experten wurden wie in den Vorjahren gebeten, Szenarien zu bewerten, die den E-Learning- und Weiterbildungsmarkt in drei Jahren bestimmen werden (Abbildung 5). Die beiden unteren Statements wurden hier neu aufgenommen, die beiden anderen waren bereits früher abgefragt worden. Mit dem herausragenden Wert von 85 Prozent (2011: 77 Prozent) befürwortet die große Mehrheit der Experten das im Vorjahr erstmals präsentierte Statement, dass „Cloud Compu-



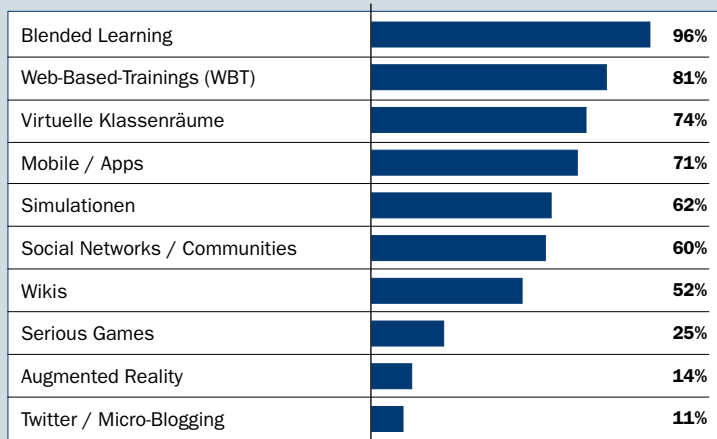
AUTOR

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

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

Bedeutung von Anwendungen für betriebliches Lernen in Unternehmen

Frage 1. Bitte schätzen Sie einmal ein, wie sich die Bedeutung der folgenden Anwendungen als Lernformen für das betriebliche Lernen in Unternehmen entwickeln wird. Werden die genannten Anwendungen in den kommenden drei Jahren eine zentrale Bedeutung oder eine geringe Bedeutung haben? N = 72-74 Experten.

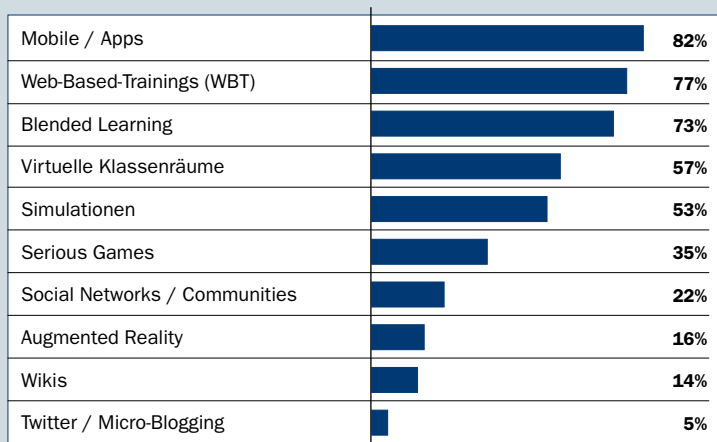


■ Alle Antworten „zentrale Bedeutung als Lernform“

Quelle: MMB-Institut 2012

Kommerzieller Erfolg von Anwendungen als Lernform in Unternehmen

Frage 2. Und welche dieser Anwendungen werden – als Lernformen für das betriebliche Lernen in Unternehmen – für die E-Learning-Wirtschaft in den nächsten drei Jahren kommerziell sehr erfolgreich sein und welche weniger? N = 73-74 Experten.



■ Alle Antworten „kommerziell sehr erfolgreich“

Quelle: MMB-Institut 2012

ting“ und „Software as a Service“, also die Nutzung von Diensten über eine nicht hauseigene IT-Infrastruktur, den E-Learning-Markt der Zukunft entscheidend beeinflussen werden. Annähernd vier von fünf Befragten (78 Prozent) stimmen der

Aussage zu, dass „Mikro-Lernen“, also die Nutzung kleinster Lernmodule zur Problemlösung am Arbeitsplatz, in den kommenden drei Jahren eine wichtige Rolle spielen wird. Allerdings war die Zustimmung zu diesem Statement im Vor-

jahr (88 Prozent) noch deutlich stärker, was auch hier auf eine leichte Dämpfung der Erwartungen schließen lässt.

Die beiden 2012 neu aufgenommenen Statements greifen Entwicklungen auf, die in jüngster Zeit in Fachpublikationen und auf Veranstaltungen ausführlich diskutiert wurden. Zum einen geht es hier um das verstärkte Angebot kostenloser Authoring-Systeme (etwa zur Erstellung von Lern-Apps). Dem Statement, dass diese Systeme den Eintritt neuer Akteure in den Markt der E-Learning-Erstellung maßgeblich befördern werden, stimmt etwas mehr als die Hälfte der befragten Experten (54 Prozent) zu. Auch in der Gruppe der E-Learning-Anbieter ist es nahezu jeder Zweite (48 Prozent). Das Ergebnis lässt darauf schließen, dass die Produzenten ebenso wie die übrigen Experten bei dieser Frage noch unentschlossen sind.

Hier würde es sich lohnen, einmal die Stimme der Autoren zu hören. Deutlich geringer ist die Zustimmung zu der – sehr zugespitzt formulierten – These, dass „Open Education“, also die freie Nutzung von digitalen Lerninhalten und Lernwerkzeugen, den kommerziellen Anbietern in den nächsten drei Jahren „das Wasser abgraben“ wird. Diesem Statement stimmt immerhin knapp ein Drittel zu (32 Prozent) – in der Gruppe der E-Learning-Anbieter wird diese Prognose allerdings noch stärker abgelehnt (22 Prozent Zustimmung). Für diejenigen Anbieter, die „Open Education“ überwiegend nicht als Bedrohung, sondern als potenzielle Bereicherung ihres Geschäfts verstehen, stellt sich damit allerdings die Herausforderung, ihr Geschäftsmodell hierauf einzurichten, also etwa Fragen des Service, der Qualität und der Customization verlässlich zu beantworten.

6 Mobile: Nur unausgereifte Geschäftsmodelle

Wegen der großen Bedeutung, die Mobile Learning im letzten MMB Learning Delphi zugesprochen wurde, ist in diesem Jahr erstmals ein Set von vier Fragen zum Thema „Zukünftige Entwicklungen im Mobile Learning“ neu aufgenommen worden. Damit sollten vor allem Aspekte der Akzeptanz von mobilen Lernangebo-

Learntec wieder auf Platz 1

Ranking 2012 der E-Learning-Events. In diesem Jahr wurden die Teilnehmer des MMB Delphi zum dritten Mal gebeten, das Potenzial von spezialisierten Messen und Kongressen für die E-Learning-Branche zu beurteilen.

Unangefochten auf Platz 1 rangiert danach wie in den Vorjahren die „Learntec“, der die große Mehrheit der Experten (82 Prozent) das höchste Potenzial für die E-Learning-Bran-



Learntec-Rundgang: Besonderes Interesse galt in 2012 den Videokonferenz-Tools.

che zuspricht. Bei der Gruppe der E-Learning-Anbieter sind es sogar 89 Prozent. Gegenüber dem Vorjahr (81 Prozent) konnte die Karlsruher Traditionsveranstaltung ihre Spitzenposition stabilisieren und den Vorsprung gegenüber ihren Wettbewerbern noch einmal ausbauen.

Im Mittelfeld der für die E-Learning-Branche wichtigen Veranstaltungen rangieren wie im Jahr 2011 die Lehrermesse „Didacta“ (61 Prozent), die international ausgerichtete „Online Educa“ (57 Prozent) und die „Zukunft Personal“ mit ihrer Sonderveranstaltung „Professional Learning Europe Conference“ (44 Prozent). Fragt man nur die Dienstleister, dann schneiden diese drei Veranstaltungen etwa gleich gut ab, wobei die „Zukunft Personal“ von den E-Learning-Dienstleistern (52 Prozent) um einiges besser als von den Experten insgesamt (44 Prozent) bewertet wird. Der „CeBIT“, die sich vor wenigen Jahren noch Hoffnung machen konnte, der Nr. 1 unter den Branchen-Events den Rang streitig zu machen, attestieren wie im Vorjahr mehr als zwei Drittel (69 Prozent) der Experten nur noch ein eher geringes Potenzial für die E-Learning-Branche.

ten aus Expertensicht bewertet werden. Die größte Zustimmung erfährt die Aussage, dass mobile Lerner vor allem solche Angebote bevorzugen, die speziell für mobile Endgeräte entwickelt wurden, die also keine „mobile Adaption“ von bereits bestehenden Angeboten darstellen. Diese Entwicklung halten 87 Prozent unserer Experten für realistisch. Obwohl damit nicht unbeträchtliche Zusatzkosten für E-Learning-Anbieter verbunden sind, stimmt auch diese Gruppe unter den Delphi-Experten dem Argument mit großer Mehrheit (82 Prozent) zu. Grund hierfür ist wahrscheinlich der große finanzielle Erfolg neuer Lernanbieter, die ausschließlich den Markt für Apps bedienen. Hinzu kommt, dass Smartphones und Tablet-PC Eigenschaften besitzen, die andere Lernformen erzwingen (zum Beispiel durch kleinere Bildschirme), aber auch ermöglichen (etwa durch Touch-Screens oder Lagesensoren).

Anders sieht das bei der Frage aus, ob mobile Lernanwendungen in ein komplexeres Lernarrangement eingebettet oder „stand alone“ bereitgestellt werden sollten. Hier sprechen sich die E-Learning-Dienstleister deutlich stärker für „Embedded“-Angebote aus (78 Prozent) als die übrigen Experten (58 Prozent), insgesamt stimmen diesem Statement zwei Drittel aller Befragten zu (65 Prozent).

Die Produzenten haben in die Entwicklung von stationären Lernsystemen in den letzten Jahren viel Zeit und Geld investiert. Deshalb klingt es plausibel, dass die Experten von neuen, rein mobilen Systemen abraten und eine Verknüpfung des stationären und mobilen Lernens bevorzugen. Dies bietet dem Lerner auch die Vorteile beider Welten: Schnelle Internet-Verbindungen und Multitasking beim stationären Lernen, räumliche Unabhängigkeit beim mobilen Lernen.

Die beiden anderen Items im neuen Themenfeld „Mobile Learning“ stellen die Frage nach geeigneten Erlösmodellen. Da mit dem mobilen Lernen erstmals auch in größerem Maßstab der Verkauf von E-Learning-Content an Endkunden realistisch erscheint (Apps werden individuell und in der Regel privat gekauft oder kostenlos bezogen), stellt sich hier auch die Frage der Refinanzierung von E-Learning-Content im Endkundenmarkt.

Das Ergebnis steht in deutlichem Widerspruch zu den dargestellten positiven Erwartungen an den Markt. Beide Erlösvarianten, die den Experten vorgelegt wurden, werden überwiegend abgelehnt. Das gilt zum einen für das Modell der Werbefinanzierung. Dem Statement „Die meisten Lerner werden Werbeeinblendungen in mobilen Lernanwendungen akzeptieren“ stimmen lediglich 42 Prozent der Experten zu. Noch größer ist die Skepsis bei der Variante „Paid Content“:

Zukünftige Entwicklungen am E-Learning-Markt

Frage 3: Welche Entwicklungen werden den E-Learning-Markt in den kommenden drei Jahren kennzeichnen? Bitte geben Sie zu den folgenden Aussagen an, ob Sie diesen eher zustimmen oder eher nicht zustimmen. n = 74 Experten.

„Software as a Service“ bzw. „Cloud Computing“, also die Nutzung von Diensten über eine nicht-hauseigene IT-Infrastruktur, wird E-Learning-Services entscheidend beeinflussen.	85%
„Mikro-Lernen“, also die Nutzung kleinster Lernmodule zur Problemlösung am Arbeitsplatz, wird eine wichtige Rolle spielen.	78%
Kostenlose Authoring-Systeme werden maßgeblich dazu beitragen, dass neue Akteure in den Markt der E-Learning-Erstellung einsteigen.	54%
Open Education, also die freie Nutzung von digitalen Lerninhalten und Lernwerkzeugen, wird den kommerziellen Anbietern das Wasser abgraben.	32%

■ Alle Antworten „stimme eher zu“

Quelle: MMB-Institut 2012

Zukünftige Entwicklungen im Mobile Learning

Frage 4: Wie wird sich das mobile Lernen in den kommenden drei Jahren entwickeln? Bitte geben Sie zu den folgenden Aussagen an, ob Sie diesen eher zustimmen oder eher nicht zustimmen. n = 74 Experten.

Lerner werden mobil vor allem Angebote nutzen, die speziell für Smartphones und Tablet-PC entwickelt wurden.	87%
Lerner werden mobile Anwendungen bevorzugen, die in ein komplexeres Lernarrangement eingebettet sind.	65%
Die meisten Lerner werden Werbeeinblendungen in mobilen Lernanwendungen akzeptieren.	42%
Die meisten Lerner werden bereit sein, für eine „Lern-App“ bis zu zehn Euro zu bezahlen.	37%

■ Alle Antworten „stimme eher zu“

Quelle: MMB-Institut 2012

Hier stimmt nur etwas mehr als ein Drittel der Befragten dem Statement zu, dass die meisten Lerner bereit sein würden, für eine Lern-App bis zu zehn Euro zu bezahlen. Als Fazit kann festgehalten werden, dass der „mobile Endkundenmarkt“, in dem überwiegend kleine, abgeschlossene Einheiten an eine disperse Kundenschaft vertrieben werden, von den Experten noch nicht wirklich ernst genommen wird. Großen Erwartungen stehen derzeit noch unausgereifte Geschäftsmodelle gegenüber.

7 App-Store wichtige Content-Vertriebsplattformen

Für viele E-Learning-Experten gilt der Vertrieb als der entscheidende Engpass der Branche. Neben der Teilnahme an Ausschreibungen mit ihren aufwendigen Angebots- und Ausscheidungsprozeduren sowie den wenigen „Shoot Outs“ ist die

aktive Akquise die große Herausforderung für E-Learning-Dienstleister. Dieses Thema war dem MMB Learning Delphi in diesem Jahr erstmals eine eigene Fragenkategorie wert. Die Experten wurden gefragt, wie Erfolg versprechend für die E-Learning-Wirtschaft die vier präsentierten Vertriebswege für Lerninhalte ihrer Meinung nach sind.

Betrachtet man den Mittelwert für alle befragten Experten, so wird der Vertriebsweg über App-Store oder Android Market das größte Potenzial zugesprochen. Dieser relativ neue Zugang zu Einzelkunden im Massenmarkt – aber natürlich auch zu Corporate-Kunden – steht mit einem Mittelwert von 2,2 auf einer Skala von 1 („sehr Erfolg versprechend“) bis 6 („überhaupt nicht Erfolg versprechend“) auf Platz 1, gefolgt von dem „klassischen“ Vertrieb durch Produzenten an Einzelkunden im Corporate-Markt, also maßgeschneiderte Individuallösungen

für (große) Unternehmen und Institutionen, die von unseren Experten auf einen durchschnittlichen Wert von 2,5 taxiert werden. Den klassischen anonymen Vertriebsweg, bei dem Produzenten serienmäßig erstellte Standardlösungen an einen Massenmarkt vertreiben, platzieren die Experten mit geringem Abstand auf Rang 3 (Mittelwert 2,7).

Mit deutlichem Abstand auf dem vierten und letzten Rang ordnen die Experten den Vertrieb über spezielle Vertriebsplattformen für den E-Learning-Markt ein (Mittelwert 3,1). Solche Marktplätze wie Copenia, Webkolleg NRW oder Bonlandia, die einem starken Trend der Internet-Ökonomie folgen und E-Learning-Anbietern eine Online-Vertriebsplattform für ihren Content anbieten (mit einem jeweils spezifischen Provisionsmodell), stehen bei den befragten Experten (noch) nicht hoch im Kurs.

Dr. Lutz Michel ●

Spielen kann man nicht ernst genug nehmen

E-LEARNING. Ein kritischer Blick auf die zahllosen Beispiele für „Game-based Learning“ zeigt: Was sich „Lernspiel“ nennt, garantiert noch lange keine gute Lernerfahrung. Umgekehrt gilt schon eher: Jedes gute E-Learning-Programm kann von einem geschickten Einsatz spielerischer Elemente profitieren.

Warum überhaupt spielend lernen? Weil der Mensch es schon immer getan hat. Man denke nur an ein Kind, das sich die Welt von Anfang an spielerisch erschließt. Statt etwas erklärt zu bekommen, probieren Kinder immer wieder etwas aus. Sie üben freiwillig so lange, bis sie wahre Meister sind. Statt sich in einem Test unter Beweis zu stellen, geben sie sich selbst die Bestätigung, es toll gemacht zu haben (und bekommen sie natürlich auch von ihren Eltern). Beim spielerischen Lernen gehen die Kinder völlig in ihrer Tätigkeit auf – sie spielen und lernen, weil sie genau das tun möchten. In der Motivationsforschung spricht man von intrinsischer Motivation.

Mit Beginn der Schule tritt das Prinzip des spielerischen Lernens nach und nach in den Hintergrund. Statt zu spielen, wird man unterrichtet, bekommt Aufgaben und muss sich in Tests beweisen. Oft lernt man, um gelobt zu werden, einer Strafe zu entgehen oder um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Das Lernen ist nicht mehr Selbstzweck, sondern verfolgt ein äußeres Ziel. Man ist immer häufiger extrinsisch oder manchmal auch gar nicht motiviert. Dabei nimmt das menschliche Hirn Neues sehr viel leichter und verlässlicher auf, wenn es dieses als relevant und interessant wahrnimmt.

Seit einigen Jahren werden immer häufiger Computerspiele in der Weiterbildung eingesetzt – in der Hoffnung, bessere Lernergebnisse zu erzielen. Erkennbar wäre dies etwa durch eine längere oder tiefere Beschäftigung mit dem Thema, eine gesteigerte Freude an der Sache, eine größere Behaltensleistung oder einen verbesserten Transfer in die Praxis.

Gute Spiele haben die Eigenschaft, die Spieler zu fesseln, positive Emotionen hervorzurufen und Vergnügen zu bereiten. Ihre Qualität geht aber über den Spaßfaktor noch weit hinaus, denn ihr Erfolg beruht auf verschiedenen Spielmechanismen. In einer grafischen Spielwelt bieten Computerspiele eine interessante Spielhandlung („Story“), die das Interesse des Spielers weckt. Im Normalfall muss zum Erreichen des großen Spielziels eine Reihe kleinerer Zwischenziele bewältigt werden. Dabei kann der Spieler sich in einer sicheren Umgebung ausprobieren und dabei vielfältige Erfahrungen machen – und zwar ohne Angst vor Konsequenzen in der realen Welt.

Statt mit umfangreichen Erklärungen zu starten, wird der Spieler gleich von Anfang an vor Probleme gestellt, die er lösen muss. Im Sinne des problembasierten Lernens sammelt er erforderliches Wissen und Kompetenzen im Laufe des Spiels. Der Wunsch nach Erfolg motiviert dazu, sich immer wieder neuen spielerischen Herausforderungen zu stellen. Viele Spiele passen ihren Schwierigkeitsgrad dabei an die Fähigkeiten des Spielers an, sodass die Herausforderungen weder zu schwer noch zu einfach sind. Regelmäßige Feedbacks (zum Beispiel in Form von Punkten oder Belohnungen) informieren über den Erfolg. Besonders motivierend ist, dass Misserfolge im Spiel nicht endgültig sind und man es immer wieder von Neuem probieren kann.

Zum spielerischen Lernen braucht man keine vollwertigen Computerspiele, die alle genannten Spielmechanismen in sich vereinen. Oft reicht es, auf einzelne Spielmechanismen zurückzugreifen und diese

geschickt zu kombinieren. Damit erhält das Lernen einen spielerischen Anteil, ohne dass ein vollwertiges Computerspiel entwickelt werden muss. Egal, ob sich ein Lernprogramm „Spiel“ nennt oder nicht, es kommt im Endeffekt doch nur darauf an, dass es wirklich bedeutsame Lernerfahrungen ermöglicht. Dies muss der Anspruch bei der Konzeption spielerischer Lernanwendungen sein. Das Schwierige dabei ist: Jene Spielmechanismen, die sich auf den ersten Blick anbieten, da sie sich relativ leicht in ein Lernangebot integrieren lassen, setzen häufig nur auf extrinsische Motivation und können manchmal sogar kontraproduktiv sein.

Spielmechanismen, die zu häufig eingesetzt werden

Besondere Vorsicht ist bei der Vergabe von Punkten und extrinsischen Belohnungen geboten. Ein bereits vorhandenes intrinsisches Interesse am Lerninhalt könnte dadurch sabotiert werden. Werden Punkte allerdings geschickt eingesetzt, sodass sie einen echten Informationsgehalt für den Lerner haben, können sie auch zielführend sein. In dem Online-Training zum Thema „Methodisches Arbeiten“ für Büromitarbeiter eines deutschen Großunternehmens muss der Lerner sich beispielsweise in vielen Praxissituationen im Büro beweisen. Effizientes Arbeiten führt in den verschiedenen Situationen zu einer Zeitersparnis für den Mitarbeiter oder für das gesamte Team. Ineffiziente Vorgehensweisen haben hingegen Mehrarbeit zur Folge. Anhand der Höhe von Säulen in einer Grafik erkennt der Lerner, welche Folgen seine Handlung



Beispiel Schach: Eine große Chance, sich spielerisch die Welt des strategischen Denkens zu erschließen.

Foto: Valeriy Lebedev / shutterstock.de

(zum Beispiel Höhe der Zeiteinsparung für sich und Höhe der Zeiteinsparung für das Team) hatte – ein echter Mehrwert im Lernprozess!

Auch bei der Gestaltung der Lernanwendung gilt, dass mehr nicht unbedingt besser ist. Ein 3D-Welt ist schön und zunächst auch interessant, da man sich viel freier bewegen kann als in einem flachen 2D-Raum. Gleichzeitig besteht aber die Gefahr, dass der Lerner sich zu sehr auf die Steuerung seiner Figur statt auf die Lern- und Spielziele konzentriert. Außerdem reicht eine 3D-Welt allein nicht aus, um eine spielerische Lernerfahrung zu ermöglichen. Sind keine weiteren Spielmechanismen vorhanden, handelt es sich bestenfalls um eine realitätsnahe Simulation – schlechtestenfalls um einen misslungenen Versuch. Wohingegen sehr wohl Wert auf eine detaillierte und ansprechende Gestaltung gelegt werden sollte, ist bei der Visualisierung der Lerninhalte in Grafiken, Fotos, Animationen, Videos oder Simulationen. Dies ermöglicht es nämlich, mit Anwendungsbezug

zu lernen, anstatt lediglich Faktenwissen zu büffeln und somit den Transfer in die Praxis zu erleichtern.

Spielmechanismen, die häufiger eingesetzt werden sollten

Besonders zielführend sind jene Mechanismen, die den Lerner immer wieder zum Lerninhalt zurückführen, statt ihn davon abzulenken. Die folgenden Mechanismen bieten sich daher an, wobei auch hier auf den korrekten Einsatz geachtet werden muss.

1 Das Ziel des Spiels.

Durch ein Spielziel und spielerische Herausforderungen wird der Lerner immer wieder dazu motiviert, sich mit einem Thema zu beschäftigen. Jedoch reichen Ziele und Herausforderungen, die nur dem Vorankommen im Spiel dienen, nicht aus. Ein Beispiel: Der Lerner läuft mit einer Figur von Lernelement zu Lernelement und überwindet durch Sprünge

und Klettern verschiedene Hürden, um dann doch nur „herkömmliche“ E-Learning-Inhalte präsentiert zu bekommen. Stattdessen müssen die Spielziele an den Lerninhalt gekoppelt werden, sodass für den Lerner deutlich wird, zu welchem (spielerischen) Zweck er sich gerade mit diesen Inhalten beschäftigen soll. Bei einer problemorientierten Herangehensweise, wie sie in Spielen üblich ist, wird der Lerner zuerst vor das Problem gestellt und muss sich das erforderliche Wissen dann erst erarbeiten. Seit Langem ist bekannt, dass Wissen, das man sich selbst erarbeitet hat, deutlich besser im Gedächtnis haften bleibt. Ein Beispiel ist die interaktive Animation „Liberale Gesundheitspolitik“ von der virtuellen Akademie der Friedrich-Naumann-Stiftung. Die Mission lautet, das Gesundheitswesen in Form eines fiebernden Erste-Hilfe-Koffers fit für die Zukunft zu machen. Indem er eine Reihe strategischer Fragestellungen bearbeitet, lernt der Nutzer etwas über liberale Gesundheitspolitik und senkt dabei das „Fieber“ unseres Gesundheitswesens. →

→ 2 Story.

Werden Lerninhalte anhand einer Geschichte vermittelt, hilft das episodische Gedächtnis beim Erinnern mit. An Inhalte, die man selbst erlebt hat, erinnert man sich oft auch noch nach Jahren. Das funktioniert aber nur, wenn die Story mit den Lerninhalten eng verstrickt ist, wie zum Beispiel im Serious Game „Business-Process-Management“. Hier lernen E.ON-Mitarbeiter, Geschäftsprozesse zu gestalten und zu optimieren, indem sie gemeinsam mit der Familie „On“ eine Gartenparty ausrichten. Jeder Schritt des Business-Process-Managements spiegelt sich in der Geschichte der Familie „On“ wider.

3 Interaktivität.

Ein gutes Spiel nimmt bei jedem Versuch einen unterschiedlichen Verlauf. Einerseits beeinflusst der Spieler durch seine Handlungen den Ablauf des Spiels, andererseits sorgt ein programmiertes Zufallselement oft für weitere Abwechslung. Dadurch ist das Spiel auch beim fünften Versuch immer noch spannend. Lernanwendungen können nur selten so offen gestaltet werden, wie es in Computerspielen möglich ist, und haben darüber hinaus auch zumeist nicht die erforderlichen Budgets. Kann der Lerner auf den Fortgang des Trainings zumindest in einem reduzierten Ausmaß Einfluss neh-



AUTORIN

Veronika Riemer
ist Diplom-Ingenieur (FH) für computerbasiertes Lernen und seit 2007 in der E-Learning-Konzeption tätig. Bei Canudo schreibt sie kreative Lernkonzepte und Drehbücher unter dem Leitspruch „Wissen interaktivieren“.

Canudo GmbH, Hajo Noll
Lindleystr. 12 (Kontorhaus)
60314 Frankfurt am Main
Tel. 069 9043005-14
www.canudo.de

men, steigert das nachweislich die Motivation, wie zum Beispiel im interaktiven Training zum Thema „Spielmanipulation im Fußball“. Hier kann der Lerner sich immer wieder entscheiden, welche Perspektive er in verschiedenen Manipulationsfällen einnehmen möchte – also zum Beispiel Spieler, Angehöriger, Trainer, Schiedsrichter – und muss dann entsprechend reagieren. Er kann dieselbe Situation mehrmals erleben und dabei je nach Interesse unterschiedliche Perspektiven wählen und unterschiedliche Lösungsmöglichkeiten ausprobieren.

4 Feedback.

Das Tolle an Spielen ist, dass Feedbacks im Normalfall konstruktiv sind und Bezug auf die Situation nehmen. Statt die Lösung vorzugeben, helfen sie bei der eigenen Lösungsfindung weiter und motivieren dazu, es erneut zu versuchen. Von diesem Prinzip können wir uns eigentlich für jedes Lernprogramm – egal, ob spielerisch oder nicht – eine Scheibe abschneiden. Hier ein Beispiel im Vergleich: Der Lerner hat die Aufgabe, das korrekte Werkzeug zu wählen, um einen Nagel in die Wand zu schlagen, und der wählt den Vorschlaghammer. Häufig würde man in E-Learning-Feedbacks formulieren: „Mit dem Vorschlaghammer klappt es nicht“ und ergänzen: „Zum Einschlagen des Nagels benötigen Sie den mittelgroßen Hammer.“ In einer spielerischen Umsetzung derselben Aufgabe würde der Lerner ein Bild des Vorschlaghammers auf die Wand oder den Nagel ziehen. Dann würde in einer kurzen Animation oder einer Grafik das Resultat des Werkzeugeinsatzes gezeigt werden – in diesem Fall ein riesiges Loch in der Wand. Ganz ohne sprachliches Feedback erfährt der Lerner so, dass das gewählte Werkzeug nicht geeignet ist. Der Lerner muss sich nicht belehren lassen. Er kann seine Schlüsse selbst ziehen und weiß, dass er beim nächsten Mal etwas anderes probieren sollte.

5 Weitere Möglichkeiten.

Man kann sich auch entscheiden, ein „herkömmliches“ Lernprogramm durch ergänzende Mini-Games anzureichern. Auch hier gilt: Das Spiel muss seinen

Hintergrundinformationen

Linktipp. Die in diesem Artikel erwähnten Beispiele für Game-based Learning stammen von der Canudo GmbH, Frankfurt am Main. Die Canudo GmbH ist an zentraler Stelle Aussteller auf der E-Learning-Fläche der Messe „Zukunft Personal“ in Köln (Halle 11.3, Stand T.05), die vom 25. bis 27. September in Köln stattfindet.

Link: <http://w-u-w.canudo.de/spielend-lernen>

festen Platz in der Didaktik des Trainings haben. Es sollte über „ein kleines Sudoku zum Entspannen“ hinausgehen. Wie wäre es beispielsweise damit ...

- die Lernzielkontrolle als Spiel umzusetzen?
- ein Memory-Spiel innerhalb einer Lernseite einzusetzen, um Begriffspaare zu lernen?
- die kognitiven Lernziele als „herkömmliches“ E-Learning umzusetzen und für die affektiven Lernziele (Bewusstsein schaffen, Werte entwickeln ...) auf ein ergänzendes Spiel zurückzugreifen?

Diese und viele weitere Möglichkeiten müssen in jeder Situation neu überdacht werden, denn jede Zielgruppe, jeder Lerninhalt und jeder Unternehmensstil erfordern wieder neue Herangehensweisen.

Fazit: Die Kunst besteht darin, eine authentische, interessante und lernwirksame Erfahrung zu schaffen, die nicht in einen Lernteil und einen separaten Spielteil zerfällt. Die Entwicklung von Lernspielen erfordert daher viel konzeptionelles Geschick, einiges an Erfahrung und natürlich auch häufige Tests an Versuchspersonen aus der Zielgruppe. Gelingt dies, wird die Mühe durch eine größere Lernmotivation, eine intensivere Beschäftigung mit dem Thema und bessere Lernergebnisse belohnt. Nicht umsonst sagte Jacques-Yves Cousteau, der berühmte französische Meeresforscher: „Spielen ist eine Tätigkeit, die man gar nicht ernst genug nehmen kann.“

Veronika Riemer ●

„Fertig!“



LEXWARE

Alles in Ordnung

Mit Lexware buchhalter erledigen Sie Ihre Buchhaltung ratz fatz.

Liefert schnell Ergebnisse! Jetzt kriegen Sie Buchungen, Kontoführung und sogar den kompletten Jahresabschluss schnell vom Tisch. Ganz entspannt sind Sie mit der Buchhaltung in nur 5 Minuten am Tag „Fertig!“

www.lexware.de

Fernunterricht ist bei den Chefs beliebt

TNS INFRATEST-STUDIE. Mehr als vier von fünf Personalentscheidern erachten das Fernlernen als geeignete Form der Weiterbildung für Berufstätige. Bei der Frage nach den Weiterbildungsbudgets rechnen die Befragten für 2012 im Vergleich zum Vorjahr mit einer leichten Steigerung. Zu diesem Ergebnis kommt die TNS Infratest-Studie „Weiterbildungstrends in Deutschland 2012“, die im Auftrag der Studiengemeinschaft Darmstadt (SGD) unter 301 Personalverantwortlichen durchgeführt wurde.

Der Fachkräftemangel ist bereits Realität. 55 Prozent der von TNS Infratest befragten HR-Manager gaben an, mehr oder weniger betroffen zu sein. In großen Unternehmen spüren bereits 83 Prozent der Befragten die Relevanz des Fachkräftemangels. Laut dem Institut der deutschen Wirtschaft müssen die Unternehmen dadurch aktuell einen jährlichen

Verlust von etwa 20 Milliarden Euro hinnehmen. Der angespannte Fachkräftemarkt zwingt die HR-Manager dazu, die Potenziale in ihren eigenen Unternehmen gezielt weiterzuentwickeln und zu binden. Laut Umfrage halten dabei vier von fünf (78 Prozent) Personalverantwortlichen Weiterbildung generell für ein geeignetes Instrument zur Mitarbeiterbin-

dung. In großen Unternehmen sind es 87 Prozent.

Mitarbeiter durch Weiterbildung gezielt fördern und sie dadurch ans Unternehmen binden – die Vorteile dieser Strategie sind mittlerweile immerhin über der Hälfte der Befragten bewusst: 63 Prozent sehen darin einen Weg, Fachkräfte aus den eigenen Reihen zu entwickeln.



Neu: Bildungsnorm DIN ISO 29990

Einführungs-Workshop. Eine Einführung in die Bildungsnorm DIN ISO 29990 gibt der Fachverband Forum Distance-Learning am 12. September in Bonn.

Die Veranstaltung richtet sich an Bildungsorganisationen, die den Einsatz eines prozessorientierten Qualitätsmanagementsystems planen, um ihre Dienstleistungen an klaren Qualitätsstrukturen auszurichten. Themen des Workshops sind die Nutzungsmöglichkeiten der Bildungsnorm für ein professionelles Qualitätsniveau, die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Implementierung im Unternehmen sowie das effiziente Vorgehen bei der Einführung. Versprochen werden konkrete Einblicke in eine praxis- und unternehmensorientierte Durchführung. Klar gemacht werden soll, dass dadurch im Rahmen der Vorbereitung des Audits alle Prozesse dokumentiert werden und schnell Optimierungspotenzial sichtbar wird. Anbieter profitierten zum Beispiel beim Aufbau ihres Beschwerdemanagements sowie im Berichtswesen. Das Wissen einzelner Personen wird für viele verfügbar gemacht.

Der Einführungs-Workshop findet am 12. September 2012 im Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) in Bonn statt. Programminfos unter www.forum-distance-learning.de

Welche Vorteile haben Firmen, die weiterzubilden?

Frage 1: „Welche Vorteile haben Arbeitgeber, die den Bewerbern attraktive Weiterbildungen anbieten?“, diese Frage wurde von etwa 300 Personalchefs und Personalverantwortlichen beantwortet. In hohem Maße sind dieses Experten überzeugt, dass sich Bewerber für ihr Unternehmen entscheiden, wenn klar ist, dass die Entwicklung von Menschen ernst genommen wird.

Sie zeigen Interesse an der Entwicklung der Mitarbeiter	70%
Sie gelten als attraktive Arbeitgeber	60%
Sie eröffnen Karrierechancen	52%
Sie gelten als innovativ	43%
Sie sorgen für fachlichen Austausch	40%

Was erhöht in der heutigen Zeit die Mitarbeiterbindung?

Frage 2: „Welche Vorteile bringt es Ihrem Unternehmen, wenn Sie Weiterbildungsangebote zur Mitarbeiterbindung nutzen? Entscheiden Sie sich für maximal drei Vorteile.“ Die Antworten lassen erkennen, dass Personaler verstärkt auf hausinterne „Gewächse“ setzen.

Entwicklung von Fachkräften aus den eigenen Reihen	63%
Know-how bleibt im Unternehmen	57%
Motivation für Mitarbeiter	55%
Geringe Fluktuation	26%
Entwicklung von Innovationen	17%
Geringere Rekrutierungskosten	13%

Quelle: TNS Infratest/SGD, n= 301

Quelle: TNS Infratest/SGD, n= 301

57 Prozent gehen davon aus, dass sie so Wissen und Know-how gezielt im Unternehmen halten können. Ebenfalls große Bedeutung messen Personalverantwortliche folgendem Aspekt bei: 55 Prozent der Befragten sehen Weiterbildung als Mittel, dem einzelnen Mitarbeiter und dessen Arbeit Wertschätzung entgegenzubringen. „Die Motivation der Mitarbeiter und deren Wunsch, Neues zu lernen, wird für Unternehmen immer mehr zu einem ganz entscheidenden Erfolgsfaktor“, ist sich Andreas Vollmer sicher. Er ist der Leiter Studienprogramm und Service bei der SGD.

Als Hauptzielgruppen für berufsbegleitende Weiterbildung sehen die HR-Manager

nager die Gruppe der Sachbearbeiter und ausgebildeten Fachkräfte (67 Prozent) sowie Führungskräfte aus dem mittleren Management (51 Prozent). „Der Wandel zur Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft und die rasante Technologisierung führen gerade in den Stellenprofilen der Fach- und mittleren Führungskräfte zu kontinuierlich steigenden Qualifikationsanforderungen“, so Vollmer. Die HR-Manager sehen sich in der Pflicht, die Wissensbasis dauerhaft und parallel zum Arbeitsalltag auszubauen.

Vier von fünf befragten Personalern (82 Prozent) halten den Fernunterricht für eine geeignete Weiterbildungsform. Die Beliebtheit des flexiblen Fernlernens hält

sich damit auf einem sehr hohen Niveau. Der Grund: Die Teilnehmer lernen eigenverantwortlich mit den Lehrgangsmaterialien und brauchen sich nicht an feste Seminarzeiten und -orte zu halten. Das Lernen kann so flexibel an den individuellen Berufsalltag der Mitarbeiter und an schwankende Auftragsituationen im Unternehmen angepasst werden.

Außerdem stellen Fernlerner Eigenorganisation und Leistungsbereitschaft unter Beweis. Generell werden die Weiterbildungsbudgets 2012 im Vergleich zum Vorjahr leicht steigen. 19 Prozent der Befragten rechnen mit einem Anstieg, dagegen nur 15 Prozent mit einer Reduzierung. →

BERUFSBEGLEITEND
AKKREDITIERT
PRAXISNAH
INNOVATIV

F ZEIT FÜR EIN FERNSTUDIUM

Fernstudiengänge an Fachhochschulen:

- MBA Betriebswirtschaftslehre
- MBA - Fernstudienprogramm mit neun Vertiefungsrichtungen
- MBA Logistik - Management & Consulting
- MBA Marketing - Management
- MBA Unternehmensführung
- MBA Vertriebsingenieur
- MBA Eng. Wirtschaftsingenieurwesen
- M.C.Sc. Informatik
- M.Sc. Elektrotechnik
- M.Sc. Facility Management
- M.Sc. Logistik
- Mediation - Integrierte Mediation
- Professionelles Coaching
- Sozialkompetenz
- Bachelor in gefragten Fachrichtungen



Wir beraten Sie gerne:
Tel. +49 261 91538-0

beratung@zfh.de www.zfh.de

Zentralstelle für
Fernstudien an
Fachhochschulen

Weiterbildung für einen ausgewogenen Lebens-„Wandel“

27. Oktober 2012
im SEB Bildungszentrum in Oberursel



Finden Sie neue Ansätze für Ihre Arbeit als Trainer/Berater oder Führungskraft. Beim Herbst-Impulstag nutzen Sie die Chance, sich auf das Wesentliche zu besinnen und nachhaltig an der eigenen Work-Life-Balance zu arbeiten. Methodenübergreifend, Theorie und Praxis verbindend.

Referenten & Themen:

Ralf Besser, www.besser-wie-gut.de:
Werte als Basis für einen ausgewogenen Lebens-Wandel

Dr. Claudia Härtl-Kasulke, www.kasulke-kommunikation.de:
Multitasking versus Achtsamkeit

Christiane Wittig, www.wws-wittig.de:
Entschleunigen ... aber schnell! Heute schon NEIN gesagt?

Holger Wöltje, www.zeit-im-griff.de:
Mit BlackBerry und iPhone/iPad ätzenden Organisationskram schnell erledigt – so nutzen Sie Wartezeiten und haben früher Feierabend

Eberhard Jung, www.uoe-jung.de:
Immer Stress mit dem Stress

Prof. Dr. Lothar Seiwert, www.seiwert.de: **Lieber selbstbestimmt als fremdgesteuert: Zeit- und Selbstmanagement und Work-Life-Balance im Wandel**

Ort: SEB Bildungszentrum Oberursel

Termin: 27. Oktober 2012

Kosten: 144,- € für Mitglieder, 199,- € für Gäste inkl. Speisen und Getränke.



final keynote:
Prof. Dr. Lothar Seiwert

... zwischen „immer mehr leisten“ und der Wiederentdeckung der Langsamkeit

Vom Zeitmanagement über das Prioritäten setzen hin zum persönlichen Verständnis von Wert und Werten: ein weites Feld, ein langer Weg! Diesem sich langsam vollziehenden Paradigmenwechsel gehen wir auf den Grund.

Bitte ausfüllen und faxen 06132.509-5099, per E-Mail an info@gabal.de oder per Post an GABAL



(X) Ja, reservieren Sie mir eine Teilnahme am GABAL Herbst-Impulstag 2012.
Dies sind meine Kontaktdaten:

Vorname _____ Name _____
Telefon _____ Fax _____
E-Mail _____ @ _____
www. _____
Straße, Nr. _____
PLZ _____ Ort _____

Weitere Infos erhalten Sie mit diesem QR-Code über Ihr Smartphone oder unter: <http://www.impulstage.gabal.de/herbst-impulstag.html>



Ich bin Mitglied bei GABAL und spare 55,- € mit dem Mitglieds-Vorteil:

Mitglieds-Nr. _____
Datum _____
Unterschrift _____

→ Welches Image hat unser Unternehmen? Wodurch unterscheiden wir uns als Arbeitgeber vom Wettbewerber? Welche Vorteile können wir Mitarbeitern bieten? Dies sind wichtige Fragen. Ihre Antworten entscheiden über den Erfolg in der Rekrutierung neuer Mitarbeiter. Immer mehr HR-Manager sind davon überzeugt, dass attraktive Weiterbildungsangebote eine wichtige Rolle bei der Gewinnung neuer Mitarbeiter spielen.

Für 70 Prozent aller befragten HR-Manager liegt der größte Vorteil darin, Interesse an der Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter zeigen zu können. Die Personalverantwortlichen setzen dadurch ein sehr wichtiges Signal. Sie zeigen Bewerbern, dass sie nicht nur auf ihr aktuelles Wissen und Können setzen, sondern ihre spezifischen Fähigkeiten auch langfristig fördern möchten. Für viele Arbeitnehmer scheint diese Form der Wertschätzung enorm wichtig.

Dies ist jedoch nicht der einzige Vorteil von Weiterbildungsmöglichkeiten. Attraktive Qualifizierungsoptionen zählen in mehrerlei Hinsicht auf das Arbeitgeberimage ein: 60 Prozent der Befragten sind sich einig, dass sie durch Weiterbildungsangebote als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen werden. Darüber hinaus ist jeder zweite HR-Manager (52 Prozent) überzeugt, dass er Bewerbern durch Qualifizierungsmöglichkeiten neue Karrierechancen eröffnen kann. Engagierte Arbeitnehmer wollen nämlich nicht auf der Stelle stehen bleiben. Sie streben nach verantwortungsvolleren Aufgaben und neuen Herausforderungen. Ist dies beim aktuellen Arbeitgeber nicht möglich oder erwünscht, wechseln viele den Job. Durch Aufstiegsmöglichkeiten und eine gemeinsame Karriereplanung können HR-Manager die Aufmerksamkeit motivierter Arbeitnehmer auf sich lenken und diese für sich gewinnen. In großen Unternehmen ist den HR-Managern die Eröffnung von Karrierechancen ebenso wichtig wie die Weiterentwicklung der Mitarbeiter.

Innovative Lerntechnologie

Dass die Attraktivität eines Fernunterrichts bei den Lernern selbst eher zunimmt liegt auch daran, dass alle großen Fernschulen neben den traditio-

nellen „Lehrbriefen“ ein immer intensiveres Lernen mit sozialen Medien ermöglichen. Neuester Schrei ist eine iPad-App, die das ILS in Hamburg, die größte Fernlernschule Deutschlands, in zwei Studiengänge im Bereich Coaching testet. Mit der neuen Coach-App für die beiden Fernlehrgänge „Personal und Business-Coach“ sowie „Psychologischer Berater/Personal Coach“ setzt das ILS Institut auf noch mehr Mobilität beim Lernen. Bereits die erste App für den Social-Media-Manager des ILS stieß auf Begeisterung. „Gerade unsere Studierenden aus dem Bereich Coaching sind sehr internetaffin. Daher auch unsere bewusste Entscheidung, eine mobile Lernumgebung für diese beiden Lehrgänge zu entwickeln“, begründet Alexandra Pusch, Lehrgangsführerin am Lehrinstitut für Persönlichkeitsbildung des ILS.

Ob im Zug, im Flieger oder beim Relaxen im Park, mit der iPad App hat der Fernlerner immer alle Studienmaterialien auf seinem Tablet-Computer griffbereit. Darüber hinaus kann jederzeit im Online-Studienzentrum mit Studierenden gechatet oder Fachfragen an Fernlehrer gestellt werden. Interaktive Tools, wie die Markierung von Texten, das Verfassen von Anmerkungen oder auch das Versenden von Notizen, machen die Handhabung besonders einfach. Spontane Lernphasen, wie beispielsweise im Wartezimmer beim Arzt, sind mit der App ebenfalls problemlos möglich. „Wir versprechen uns eine hohe Nutzungsrate der Coach-App, da unsere Teilnehmer damit noch flexibler lernen können als ohnehin schon dank der Fernlernmethode“, so Pusch. Wer die iPad App unentgeltlich testen möchte, kann dies ohne Anmeldung zum Fernlehrgang tun, - und zwar mit allen Funktionen bis auf die Nutzung des Online-Studienzentrums, das angemeldeten Teilnehmern vorbehalten bleibt. Um allen einen Einblick in die innovative Lern-App zu ermöglichen, wurde die erste Studieneinheit vorinstalliert. Die kostenfreie App für die Lehrgänge „Personal und Business-Coach“ oder „Psychologischer Berater/Personal Coach“ steht unter dem Titel „Personal/Business Coach“ im Apple App Store zum Download bereit.

Gudrun Porath ●



MSH Medical School Hamburg
Fachhochschule für
Gesundheit und Medizin

Masterstudiengang Coaching & Systementwicklung berufsbegleitend studieren

Wissenschaftliche Qualifikation für
systemisch und kunstorientiertes
Coaching

Entwicklung von Systemen wie Perso-
nen, Teams und Organisationen

Kombination von Kunst und
Wirtschaft

Anerkennung durch die DGSF

Informationen gibt Prof. Dr. Jahn unter:
040 36122640 oder per Mail unter:
hannes.jahn@medicalschoo-hamburg.de



www.medicalschoo-hamburg.de

**Ich repräsentiere
unser Land.**

**SPENDEN
BILDET!**

Aller Anfang ist Bildung.
Spenden Sie heute für morgen.

Spendenkonto 238 32 52 07
BLZ 100 700 00
www.spendenbildet.de
deutsche kinder- und jugendstiftung



Messe „Zukunft Personal“ greift große Kontroverse auf

VORBERICHT. Wenn es um den Nutzen der Computertechnik für die Personalarbeit geht, war die „Zukunft Personal“ selten so aktuell und kontrovers aufgestellt wie diesmal. Außerdem ist sie mit dem Partnerland Großbritannien internationaler geworden, und der Begleitkongress „PLE“ glänzt erstmals mit einem stimmigen Gesamtkonzept.

„Der Begriff der digitalen Demenz stammt nicht von mir, sondern von koreanischen Ärzten. Sie verwenden ihn seit 2007, um Störungen bei Menschen zu beschreiben, die sehr viel Zeit mit Computern und dem

Internet verbringen“, rechtfertigt sich der Gehirnforscher Professor Dr. Manfred Spitzer, Universität Ulm, wenn ihm vorgeworfen wird, dass er seine mediale Dauerpräsenz nur dem Schlagwort „digitale

Demenz“ verdanke, das gleichzeitig auch der Titel seines neuesten Buchs ist.

Spitzer wird in seiner Keynote auf der „Zukunft Personal“ eindringlich dazu auffordern, folgende Studienergebnisse zur Kenntnis zu nehmen:

- Wer Informationen googele, speichere die Erkenntnisse mit geringer Wahrscheinlichkeit im Gehirn ab.
- Wer über Inhalte chattete statt Face-to-Face über sie zu sprechen, merke sich diese Inhalte nicht so gut.

All dies führe dazu, dass unser Gehirn im Kontakt mit Computern nicht in der gleichen Weise präzise arbeite, wie beim Umgang mit der realen Welt. Dies beeinträchtigt langfristig die Gehirnleistung, sodass Symptome einer Demenz verfrüht eintreten könnten.

Vom E-Learning hält Spitzer sehr wenig. Die Tatsache, dass man heute vom „Blended Learning“ spreche, ist für den Professor schon Anzeichen genug, dass etwas mit dem E-Learning nicht stimmen könne. Es sei schon sehr merkwürdig, dass man dem E-Learning noch Lehrer „beimischen“ müsse. „Machen wir uns klar: Lernen funktioniert vor allem dann,

Messe-Informationen

„Zukunft Personal“. Vom 25. bis 27. September 2012 öffnet die „Zukunft Personal“, nach eigenen Angaben Europas größte Fachmesse für Fragen rund um das Thema Personal in Unternehmen, bereits zum 13. Mal ihre Tore. Rund 12.000 Personalverantwortliche aus dem In- und Ausland werden auf mehr als 500 Aussteller treffen, um sich über Lösungen für ihr Personalmanagement zu informieren. Bekannt ist die Messe für ihr umfangreiches Vortragsprogramm. Die Themen Training, Coaching, E-Learning werden in einer eigenen Weiterbildungshalle präsentiert. Das 1-Tages-Ticket kostet 75 Euro. www.zukunft-personal.de

Veranstaltungstipp: Der Keynote-Vortrag von Prof. Dr. Manfred Spitzer unter dem Titel „Digitale Demenz“ (anschließend „Public Interview“) findet am Mittwoch, 26. September, in der Messe Köln, Halle 11.2, Forum 1 statt.



Fotos: Porath (2)/Spring Messe (1)

wenn eine gute Beziehung zwischen Lernendem und Lehrendem vorhanden ist, ein Vertrauensverhältnis und eine gegenseitige Wertschätzung“, so Spitzer. Wenn dann der Lehrende im Lernenden ein Feuer entfacht und Begeisterung weckt, dann werde sehr viel gelernt. Was man von der Zeit, die man vor dem Computer verbringe, nicht sagen könne.

3. Europäischer Fachkongress für E-Learning

Ordentlich Gegenwind wird Spitzer auf der „Professional Learning Europe“ (PLE), dem 3. Europäischen Fachkongress für E-Learning, Wissensmanagement und Personalentwicklung, bekommen. Die PLE begleitet die „Zukunft Personal“ als separate Veranstaltung (499 Euro Eintritt für drei Tage) und wird von Professor Dr.

Heinz Mandl, LMU München, eröffnet. Er beschäftigt sich seit rund 20 Jahren mit E-Learning aus der Sicht der Emotions-, Lern- und Motivationspsychologie und seine Aufgabe wird es sein, zu verdeutlichen, dass gutes E-Learning dem Ideal einer 1:1-Beziehung von Mentor und Schüler sehr nahe kommen kann – vorausgesetzt, es gibt ein Lernen durch „Feedback“, durch „Probleme lösen“, durch „positive Emotionen“, durch „Motivation der Lerner“ und die „Erfahrung von Selbstwirksamkeit“.

Die PLE will auch zeigen, dass sich E-Learning durch Learning Games, Mobile Learning sowie Social Learning ständig weiterentwickelt und für Kompetenzzuwächse bei den Nutzern sorgen kann. Dr. Martin Ebner vom zentralen Informationsdienst vernetztes Lernen an der Technischen Universität Graz, einer der

führenden Experten für Mobile Learning, gehört deshalb ebenso zum Kongressprogramm wie Professor Dr. Joachim Niemeier, Centrestage GmbH, der Social Media aus der Sicht der Unternehmenspraxis abhandeln wird. Die PLE will diesmal nicht nur mit den richtigen Trendthemen und Fallstudien punkten, sondern auch mit mehr Gelegenheiten zum Netzwerken. „Mit einer Reihe von World Cafés treiben wir die Interaktivität an, sodass die Besucher eine Community bilden können“, so die PLE-Leitung.

Partnerland UK

Diesjähriges Partnerland der Messe ist das United Kingdom. Ein Dauerbrenner in englischen Personalabteilungen ist die Optimierung des Talentmanagements. Keynote-Speaker Dr. William Schieman, CEO der Metrus Group, hat ein neues Rahmenmodell entwickelt (das sogenannte ACE-Modell). Dabei verschmelzen die drei Faktoren Alignment (Ausrichtung), Capability (Kompetenzen) und Engagement (Mitarbeitermotivation und Engagement) zu einer Einheit, die den gesamten Lebenszyklus von Talenten berücksichtigt. Passend dazu berichtet Thomas Belker, Geschäftsführer Human Resources der OBI Group Holding, wie er das ACE-Modell eingeführt hat.

Martin Pichler ●

Mehr Wissen auf der Zukunft Personal

Besuchen Sie uns vom 25.-27. September in Köln, Halle 11.3 - Stand T.03

Wir zeigen Ihnen top aktuelle Themen - vereinbaren Sie gleich einen Gesprächstermin und sichern Sie Ihre kostenlose Eintrittskarte.

Know How [!]

2 kostenlose Veranstaltungen zu den Themen **Enterprise 2.0/Social Business** und **betriebliche Gesundheitsförderung** - melden Sie sich gleich an!



www.messen.knowhow.de

INTERVIEW. Wenn in Wirtschaft und Gesellschaft keine neue Weichenstellung erfolgt, dann ist das Arbeiten bis zum Umfallen künftig der Normalfall, warnt Professor Dr. Horst W. Opaschowski. Auf der „Zukunft Personal“ in Köln wird der Zukunftsforscher einen Einblick in die neuesten Ergebnisse der Studie „Deutschland 2030“ geben.

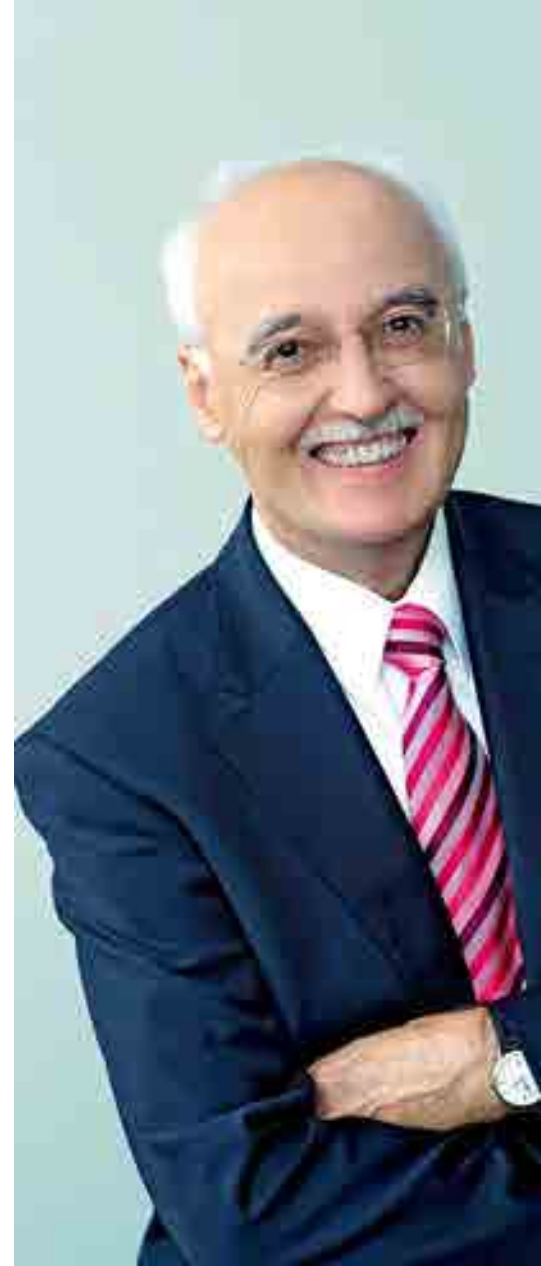
„Die Arbeitswelt wird weiblicher“

Uns interessieren auf der „Zukunft Personal“ vor allem Ihre Vorhersagen für die Arbeitswelt. Wie wichtig ist der Beruf beziehungsweise der Arbeitsplatz für ein erfülltes Leben?

Horst W. Opaschowski: Arbeit ist ein zentrales Feld der Lebenserfüllung: Sich Herausforderungen stellen, gefordert werden, Leistungen erbringen und Erfolgserlebnisse haben – das macht die besondere Qualität beruflicher Arbeit aus. Der Mensch kann auf Dauer nicht untätig in seinen eigenen vier Wänden verweilen. Daher sage ich: Leben ist die Lust zu schaffen.

Ihr Zukunftsszenario für Deutschland im Jahr 2030 fällt düster aus: Der Schuldenberg wächst ins Unermessliche, die Politik verliert jegliche Glaubwürdigkeit, die Zweiklassengesellschaft wird zementiert, die Armut wächst, der Sozialstaat kippt. Spätestens beim Punkt „Burnout im Beruf wird zur Normalität“ sollten doch wohl bei allen Arbeitnehmern und Arbeitgebern die Alarmglocken schrillen.

Opaschowski: Sie rufen zu Recht laut „Hilfe!“. Sie haben das Worst-Case-Szenario beschrieben, das Antworten auf die Frage gibt: Was passiert, wenn nichts passiert, wenn wir also die Entwicklung so



Opaschowski in Köln

Zur Person. Prof. Dr. Horst W. Opaschowski, geboren 1941 in Beuthen/Oberschlesien, ist Zukunftswissenschaftler und Berater für Politik und Wirtschaft. Der international renommierte „Mr. Zukunft“ (dpa) studierte Pädagogik, Psychologie, Soziologie und Philosophie an den Universitäten Köln und Bonn. Nach der Promotion zum Dr. phil. 1968 in Köln wirkte er von 1975 bis 2006 als Professor für Erziehungswissenschaft an der Universität Hamburg. 1979 gründete er das BAT Freizeit-Forschungsinstitut.

Vortrag auf der „Zukunft Personal“. Opaschowski hält seinen Keynote-Vortrag zum Thema „Deutschland Vision 2030. Wie wir in Zukunft arbeiten und leben“ am Dienstag, 25. September, im Forum 1. Direkt im Anschluss lädt die Süddeutsche Zeitung zur Podiumsdiskussion „Zukunftsforum Personalarbeit“.

weiterlaufen lassen, wie sie läuft, wenn wir die Entwicklung nicht ändern oder gegensteuern. Das kann, muss aber nicht Wirklichkeit werden.

Das Burnout-Phänomen greift bereits um sich. Wie können Menschen lernen, rechtzeitig abzuschalten?

Opaschowski: „Burnout“ ist das derzeit am meisten gegoogelte medizinische Fachwort. Die Info-Flut und die Erwartung permanenter Präsenzbereitschaft machen die Menschen nachweislich nervöser und aggressiver. Die Stressbelastungen im Beruf nehmen weiter zu. Hier gibt es nur einen Ausweg: Für einen Ausgleich im privaten Leben sorgen, um das Gleichgewicht nicht zu verlieren. „Balancing“ könnte das Zauberwort lauten. Ich lebe danach. Ein Grundsatz meines Lebens lautet: Nutze jede Gelegenheit, um zur Ruhe zu kommen.

Professor Dr. Horst W. Opaschowski wurde berühmt als Gründer des BAT-Freizeitforschungsinstitut.



Das wird aber immer schwerer, gerade für motivierte Mitarbeiter: Die neue Technik ermöglicht es ihnen, immer und überall zu arbeiten. So werden sie ständig dazu verleitet, ihre Gesundheit hintanzustellen.

Opaschowski: Arbeit ist kein Gesundbrunnen. Das wissen auch die hochmotivierten Leistungsträger, die in besonderer Weise gefährdet sind. Sie arbeiten immer öfter auf Hochtouren und haben dabei das Gefühl: „Nie mehr Feierabend!“ Bei dieser Stress-Rallye ist der gesundheitliche Zusammenbruch nur eine Frage der Zeit.

Die digitale Revolution hat Einfluss auf alle Lebensbereiche. Ist Medienkompetenz inklusive Vernetzungsfähigkeit mehr denn je Schlüsselfaktor – nicht nur für Erfolge und Zufriedenheit im Beruf, sondern auch im Privatleben?

Opaschowski: Medienkompetenz berei-

chert das Leben durch den ebenso spielerischen wie souveränen Umgang mit den neuen technischen Möglichkeiten. Doch die pausenlose Mediennutzung kann auch neue Abhängigkeiten und Risiken schaffen und zum Kommunikationskiller werden. Die Alltagserfahrung zeigt: Private Gespräche verstummen, sobald das iPhone auf den Tisch gelegt wird. Andererseits möchte niemand mehr auf die digitale Revolution verzichten: Sie macht das Leben leichter und bequemer.

Die neuen Freiheiten, die mit der Flexibilisierung der Arbeitszeiten einhergehen, sind nur eine Seite der Medaille. Auf der anderen Seite verlangen sie von jedem Einzelnen Verantwortungsbewusstsein, Selbstdisziplin und Organisationstalent. Sind die Menschen dazu überhaupt in der Lage?

Opaschowski: Zunächst einmal bedeutet mehr Flexibilisierung auch mehr Individualisierung. Das ist ein sozialer Fortschritt, aber auch eine große Herausforderung für jeden Einzelnen. Flexibilität darf nicht auf Kosten der Verlässlichkeit gehen. Nicht alle gehen verantwortlich mit den neuen Freiheiten und Freiräumen des Lebens um. Bildung und soziale Herkunft entscheiden wesentlich darüber, ob es auch gelingt.

Sie sagen voraus, dass Beschäftigungsverhältnisse auf Zeit zunehmen. Wenn aber Arbeitsverhältnisse nicht mehr auf Dauer angelegt sind, wie entsteht dann Bindung zum Dienstherrn beziehungsweise Vorgesetzten?

Opaschowski: Weil es keine Beschäftigungsgarantien mehr gibt, lassen auch Betriebstreue und Loyalität der Arbeitnehmer nach. Die Bereitschaft zur Bindung ist schließlich keine Einbahnstraße. Die Gesellschaft der Zukunft wird eine Gemeinschaft auf Gegenseitigkeit sein: „Wie du mir, so ich dir ...“. Betriebsklima und Firmenkultur werden sich grundlegend verändern.

Welcher Führungsstil ist zukunftsfähig?

Opaschowski: Die Arbeitswelt wird weiblicher. Der patriarchalische Führungsstil überlebt sich. Der abhängig Beschäftigte wird kein Leitbild mehr sein, sondern jeder muss für sich selbst lernen, unter-

nehmerisch tätig zu werden. Die Zukunft gehört dem „Unternehmer am Arbeitsplatz“ und nicht mehr nur dem Arbeitnehmer oder Angestellten, der „irgendwo angestellt“ wird. Die Frage ist natürlich: Sind die Beschäftigten auf diesen Wandel vorbereitet? Lässt sich unternehmerisches Handeln lernen?

Zukunftsforschung soll Handlungsspielräume schaffen. Wo sehen Sie Spielräume für Arbeitgeber und Arbeitnehmer zum gegensteuern?

Opaschowski: Weitsicht ist in einer schnelllebigen Zeit geradezu Zukunftspflicht. Auch der Ruf nach „Nachhaltigkeit“ meint nichts anderes als Vorausschau und Vorsorge. Zukunftsforschung schafft hier Orientierungswissen, das genutzt werden muss.

Erwarten Sie eine Gegenbewegung zur Technisierung und Digitalisierung des Lebens wie sie sich bereits in der neuen Landlust oder Projekten wie den Urban Gardens zeigt?

Opaschowski: Die Gegenbewegung hat doch längst begonnen. Für jeden vierten Bundesbürger ist schon jetzt der private „Internet-Ausstieg“ kein Tabu mehr. Und die wachsende „Landlust“ ist meiner Meinung nach auch eine Reaktion auf die Übertechnisierung und Cyberisierung des Lebens.

Wie bewahren Sie sich selbst vor zu viel „Ansprache“?

Opaschowski: Hier lebe ich nach der Regel: Wenn du aus dem Kontaktstress aussteigen willst, musst du dir und anderen wehtun. Ich setze mitunter wertvolle Beziehungen aufs Spiel und kann dabei auch andere Menschen verletzen, weil ich Kontakterwartungen nicht erfülle. Trotzdem: Weniger ist mehr!

Die Lage ist ernst, aber aus Sicht des Zukunftsforschers nicht hoffnungslos. Woraus schöpfen Sie die „nötige Portion Hoffnung“?

Opaschowski: Für einen Zukunftsforscher gilt: Optimismus ist Pflicht. Dafür lohnt sich jede Anstrengung – damit unsere Kinder eine lebenswerte Zukunft vor sich haben.

Interview: Petra Jauch ●

Showtime für Personaler

KONGRESSBERICHT. Auf der Abendgala des Kongresses des Bundesverbands der Personalmanager (BPM) in Berlin durften die Teilnehmer über einen roten Teppich schreiten und sich wie Filmstars fühlen. Inhaltlich ging es tagsüber weniger filmreif zu. Es war an vielen Stellen durchaus Verbesserungsbedarf zu erkennen.



Foto: BPM

Große Gala: NDR-Moderatorin Julia Westlake im launigen Gespräch mit BPM-Präsident Joachim Sauer.

Das Eröffnungsreferat hielt Klaus Töpfer. Der ehemalige Umweltminister sprach viel über Nachhaltigkeit, wenig über Personalmanagement. Selbst der Moderator des Kongresses, Hajo Schumacher, bemerkte das am nächsten Tag. Aber das sei ja auch egal, so Schumacher. Referenten vom Kaliber eines Klaus Töpfer seien immer gut. Da spiele es keine Rolle, über was sie redeten. Dass der Inhalt nicht immer die Hauptrolle spielte, war auch an anderen Stellen des perfekt inszenierten Kongresses bemerkbar.

Coaching bei Springer

Einblicke in die Führungsstrategie des Axel Springer Verlags gab Tilmann Knoll, Leiter der Managemententwicklung. Das Zeitungshaus, das 2015 die Hälfte seines Konzernumsatzes aus dem digitalen Geschäft erwirtschaften will, hat Führungsgrundsätze formuliert und kommuniziert und verpflichtend Seminare für Führungskräfte eingeführt. Vor allem die erste Führungsebene habe sich sehr

geziert, so Knoll. Vier Tage verbrachten sie dann an einer Business School, wo sie sich bei Outdoor-Übungen und Fallstudien auch mit sich selbst auseinandersetzen mussten. Für einige war das ein Aha-Erlebnis. Neu war auch ein Coaching mit einem externen Coach. Der heißt Jörg Busenbender, war früher Kriminalkommissar und dann Personalberater und schwört jetzt auf die kanadische Coaching-Methode „Integral Coaching“. Das Besondere an dem Ansatz sei die „Bearbeitung eines konkreten Themas“, erklärte er.

„Sense Out: Ausgebrannt statt weggerannt“, so lautete das Thema einer Podiumsdiskussion mit Ursula Schütze-Kreilkamp, Leiterin Executive Development bei der Rewe Group, und Professor Götz Mundle, ärztlicher Geschäftsführer der Oberbergkliniken. Es bedürfe eines Umfelds, das sich authentisch mit dem Thema befasse und nicht nur ans Kostensenken denke, mahnte Schütze-Kreilkamp, die früher als Ärztin in der Onkologie gearbeitet hat. Unternehmen

müssten Räume für ernsthafte Begegnungen schaffen. Professor Mundle wünschte sich, dass es in Unternehmen künftig auch einen Chief-Spiritual-Officer gebe, der sich um den Sinn kümmere. Denn Prävention bedeute auch, sich mit dem Thema Sinn auseinanderzusetzen. Wenig mit der Burnout-Diskussion konnte dagegen BPM-Präsident Joachim Sauer anfangen. „Früher hatte man TBC und Rückenprobleme, heute Burnout“, warf der ehemalige Airbus-Personalchef ein. „Mir ist es wesentlich angenehmer, eine kleine psychische Macke zu haben als kaputte Muskeln.“ Zum Abschluss des ersten Kongresstages gab es eine Plauderstunde mit Ralf Husmann, dem Produzenten und Drehbuchautor der TV-Serie des Chef-Ekels Stromberg. Nicht jeder fand das so witzig wie Moderator Hajo Schumacher, der behauptet Stromberg würde sich nicht für Personalmanagement interessieren, sondern ausschließlich für die „Nacht der Personaler“, um den jungen Dingen zu zeigen, „wo der Frosch die Locken hat“.

3.250 BPM-Mitglieder

Auf diesem Abend-Event im Friedrichstadtstadtpalast gab es eine große Bühnenshow mit der Rias Big Band, eine Gesangseinlage und der Verleihung der Personalmanagement Awards. „Das ist halt so was wie eine Senator-Card für Personaler, wenn man hier dazugehört“, sagte ein BPM-Mitglied. Schließlich würden HR-Manager ja sonst selten so hoffiert. BPM-Präsident Sauer war zufrieden. Das Feedback zum Kongress zeige überall große Zufriedenheit. Eine große Anziehungskraft auf die 3.250 BPM-Mitglieder scheint das Event jedoch nicht gehabt zu haben. Von den rund 1.500 Teilnehmern waren nur 660 BPM-Mitglieder.

Bärbel Schwertfeger ●

Wissen to go!

15 Jahre TaschenGuides
15 free eBooks



Hier geht's zum Download:
www.haufe.de/free-ebook

PERSONALMANAGEMENT KONGRESS. Professor Dr. Gerhard Roth, Direktor des Instituts für Hirnforschung der Universität Bremen, war einer der Keynote-Speaker auf dem diesjährigen Kongress des Bundesverbands der Personalmanager (BPM) in Berlin. „Entscheidungen aus Sicht des Gehirns“, lautete sein Thema. Roth forderte Personalmanager und Manager auf, mehr die individuelle Motivationsstruktur eines Mitarbeiters in Rechnung zu stellen.

„Nachhaltige Veränderung nur über Belohnung“

Sie machten auf dem BPM-Kongress den Personalmanagern wenig Mut, als Sie behaupteten, die Persönlichkeit lasse sich kaum mehr ändern.

Gerhard Roth: Es ist nun mal so, dass wir oft feststellen müssen, dass Menschen zwar unsere Argumente akzeptieren und versprechen, sich zu ändern, dies aber dann doch nicht tun. Das liegt weniger am guten Willen, sondern an ihrer individuellen Persönlichkeit.

Wie entsteht die Persönlichkeit aus Sicht eines Hirnforschers?

Roth: Persönlichkeitsmerkmale entstehen und wirken auf vier strukturell-funktionalen Ebenen des Gehirns, meist in Wechselwirkung mehrerer Ebenen. Die untere limbische Ebene – der Hypothalamus und die zentrale Amygdala – ist die Ebene unbewusst wirkender, angeborener Reaktionen und Antriebe wie Schlafen/Wachen, Nahrungsaufnahme, Aggression/Flucht. Diese Ebene ist überwiegend genetisch oder durch vorgeburtliche Einflüsse bedingt. Sie ist durch Erfahrung und Erziehung kaum zu beeinflussen. Das sind tief sitzende Persönlichkeitsmerkmale. Dazu gehören Offenheit, Selbstvertrauen, Kreativität, Vertrauen/Misstrauen, Umgang mit Risiken, Pünktlichkeit, Ordnungsliebe, Zuverlässigkeit, Verantwortungsbewusstsein. Das macht rund 20 bis 30 Prozent der Persönlichkeit aus. Wer unpünktlich ist, den kann ich zwar mit Druck dazu bringen, pünktlich zu sein, aber sobald der Druck weg ist, wird es nicht mehr funktionieren.

Und das ist dann die Kernpersönlichkeit?

Roth: Nein, dazu gehört noch die mittlere limbische Ebene, vor allem die basolaterale Amygdala und der sogenannte Nucleus accumbens. Zusammen bilden sie die Ebene der unbewussten emotionalen Konditionierung. Hier geht es um elementare Emotionen wie Furcht, Freude, Neugierde und Enttäuschung. Die Kernpersönlichkeit entwickelt sich in den ersten Lebensjahren und ist im Jugend- und Erwachsenenalter nur sehr schwer veränderbar.

Welche Rolle spielt die Sozialisierung?

Roth: Das bewusste emotionale Lernen findet auf der dritten Ebene, der oberen limbischen Ebene statt. Hier geht es um Gewinn- und Erfolgsstreben, Anerkennung und Ruhm, Freundschaft, Liebe, soziale Nähe, Hilfsbereitschaft, Moral, Ethik. Mit vier bis fünf Jahren lernen wir, dass wir von unserem egozentrischen Verhalten abweichen müssen. Wir müssen teilen, verzichten und unsere Impulse hemmen. Das müssen wir mühsam lernen. Bei einem gelingt das gut, beim anderen weniger gut. Aber die Kernpersönlichkeit gibt die Weichen vor. Wer von Natur aus eher temperamentvoll ist, der kann natürlich so sozialisiert werden, dass er sein Temperament zügelt. Aber die Kontrolle bricht unter großem Stress schnell wieder zusammen. Dann fallen wir wieder auf den egozentrischen Teil unserer Persönlichkeit zurück. Deswegen heißt es auch oft, dass man unter Stress sein wahres Gesicht zeigt.

Und was ist mit der Sprache?

Roth: Das ist die vierte und die kognitiv-sprachliche Ebene, die linke Großhirnrinde. Hier geht es um die bewusste sprachlich-rationale Kommunikation, um bewusste Handlungsplanung und die Rechtfertigung des eigenen Verhaltens vor sich selbst und anderen. Das entsteht relativ spät und verändert sich ein Leben lang. Hier lernen wir, wie wir uns darstellen sollen, um voranzukommen. Hier kann ich mich aber auch selbst belügen.

Kann man so einen Menschen erkennen?

Roth: Wenn man mit einem Menschen spricht, gibt es drei Ebenen: Was er sagt, was er denkt und was er wirklich fühlt. Das bekommt man durch geschickte, offene Fragen heraus. Denn gerade wenn man die Antwort nicht herunterspulen kann und ins Schwimmen kommt, ist man oft ehrlich. Erkennbar ist das oft an non-verbale Signalen. Wie schnell jemand etwas sagt. Was er nicht sagt. Oder an der Mimik. Denn bestimmte Dinge kann man nicht kontrollieren, zum Beispiel das Lächeln mit Mund und (!) Augen. Das spielt sich oft in der ersten halben Sekunde ab. Aber so etwas erkennt man nur nach einem längeren Training. Es gibt einige Topmanager, bei denen hätten Experten davon abgeraten, sie zum Vorstand zu machen.

Aber zurück zur Veränderung von Mitarbeitern. Manager appellieren oft an die Einsicht ihrer Mitarbeiter. Ist das sinnvoll?

Roth: Einsicht ohne emotionale Kopplung hat noch nie was gebracht. Tief im



Foto: epd

Engpass Gehirn. „Weitermachen wie bisher“ ist eine Strategie mit hohem Belohnungspotenzial für das Gehirn. Solche Widerstände gegen Veränderungen sollten die Personalentwicklungsmaßnahmen berücksichtigen, so Hirnforscher Prof. Dr. Gerhard Roth.

Gehirn geht es immer darum, was emotional mehr bewegt, und bloße Einsicht hat noch niemanden gebessert. Wir sind in der Regel auf kurzfristigen Genuss und kurzfristige Belohnungen aus.

Was nutzen Appelle an die Solidarität?

Roth: Wenn es hart auf hart geht, fragt jeder: „Was habe ICH denn davon?“ Der Zusammenhalt kippt immer, wenn der Nutzen nicht wechselseitig ist. Am schlimmsten ist es, wenn man merkt, dass der andere einen ausnutzt. Also wenn ein Chef an die Mitarbeiter appelliert, den Gürtel enger zu schnallen, aber sich selbst ein höheres Gehalt genehmigt. Das bewirkt einen nachhaltigen Vertrauensverlust. Da gilt: Einmal ist immer und nicht einmal ist kein Mal.

Wie gut helfen Drohungen?

Roth: Drohungen wirken zwar sofort, sofern sie glaubhaft sind, aber sie engen den Mitarbeiter in der Regel ein. Er hat dann vielleicht Angst, etwas falsch zu machen. Besser ist es daher, dem Mitarbeiter zu sagen: Streng dich an und wenn du es schaffst, bekommst du eine Belohnung. Positive Anweisungen sind immer besser als Drohungen. Damit kann man sehr viel mehr erreichen. Allerdings müssen die Belohnungen zeitnah sein.

Die gibt es aber oft erst nach dem nächsten Mitarbeitergespräch.

Roth: Belohnungen ein Jahr nach dem Erfolg bringen nichts. Das ist völlig kontraproduktiv, weil man sich nicht mehr

erinnern kann, wofür man belohnt wird. Zudem müssen aufgeschobene Belohnungen immer viel höher sein. Dabei ist Anerkennung oft viel wichtiger als Geld. Aber das wird leider meist sträflich vernachlässigt. Ein Lächeln des Vorgesetzten oder die Frage nach dem Befinden bringen oft mehr als die meisten denken und kostet nichts. Zudem transformiert sich soziale Anerkennung in intrinsische Motivation und die geht nicht in die Sättigung und nutzt sich ab wie Geld.

Führen monetäre Anreize also dazu, dass man immer mehr zahlen muss?

Roth: Wenn jemand sehr auf Geld aus ist, übersteuert das alle anderen Motive. Das Einkommen muss zudem ständig gesteigert werden, damit der Motivationseffekt noch da ist. Wenn es keine Steigerung mehr gibt, ist er auch nicht mehr motiviert. Und es gibt noch ein anderes verhängnisvolles Phänomen. Wer belohnt wird, obwohl er nicht viel dafür getan hat, wird demotiviert. Denn er denkt sich sofort, dass er dann ja auch noch weniger hätte tun können und nur Energie vergeudet hat. Daher fährt er seine Leistung sofort runter. Chefs, die also Mitarbeiter fälschlicherweise belohnen, weil sie nicht genau hinschauen, bewirken also oft genau das Gegenteil.

Oft hindern Gewohnheiten daran, sein Verhalten zu ändern. Wie kommt man dagegen an?

Roth: Das ist in der Tat ein Problem. Denn das Aufrechterhalten von Gewohnheiten

trägt eine Belohnung in sich. Das ist schön, angenehm, fühlt sich gut an und führt daher im Hirn zu einer Ausschüttung von Endorphinen. Deshalb können Menschen auch so schlecht von Gewohnheiten ablassen und sprechen von „lieben Gewohnheiten“. Dagegen helfen nur Veränderungen in kleinen Schritten, die gut erklärt werden und Sinn machen.

Inwieweit kann sich der Einzelne überhaupt ändern, selbst wenn er es will?

Roth: Er muss erstens im Ausmaß der eigenen Veränderbarkeit realistisch und vor allem geduldig sein, sich eine Kette von kleinen Zielen vornehmen und sich dann selbst belohnen (eine gute Flasche Wein, eine kleine Reise, ein schönes Buch). Das Schwierigste bei den Versuchen, sich selbst zu ändern, ist das Fehlen eines objektiven Maßstabs. Deshalb sollte man sich immer einen geduldfähigen, verständnisvollen und freundlich-kritischen „externen Beobachter“ wählen.

Das klingt alles wenig ermutigend.

Ihr Tipp für Manager?

Roth: Sie müssen sich intensiver mit ihren Mitarbeitern und deren Persönlichkeit beschäftigen. Vorgesetzte können sich oft nicht in die Köpfe der Mitarbeiter hineinendenken. Was Mitarbeiter brauchen, ist viel mehr persönlichen Austausch und ein Ernstgenommenwerden. Das zahlt sich auch relativ schnell ökonomisch aus – bei der Zufriedenheit, der Produktivität und beim Krankenstand im Betrieb.

Interview: Bärbel Schwertfeger ●

Das wird ein schöner Monat für ...



... Dr. Manuel Schulz

Oberst im Generalstab der Bundeswehr, einem der Initiatoren des Fernausbildungskongresses der Bundeswehr an der Helmut-Schmidt-Universität / Universität der Bundeswehr Hamburg. Er wird mit der anstehenden 9. Ausgabe des Kongresses sicherlich eindringlich beweisen, wie wichtig gerade jetzt E-Learning für die umfassende Strukturreform der Bundeswehr ist. Der Kongress bietet außerdem Akteuren und Experten aus Wirtschaft, Wissenschaft und allen Ressorts des öffentlichen Diensts auf Bundes- und Länderebene ein Forum für einen übergreifenden Austausch und auch gemeinsame Aktivitäten.

4. bis 6. September in Hamburg
www.fernausbildungskongress.org



... Markus Hofmann

Gedächtnistrainer und Direktor des Steinbeis Transfer Instituts „Professional Speaker GSA“. Er darf jetzt schon zum zweiten Mal auf der Jahrestagung der German Speakers Association die Absolventen „seiner“ Rednerausbildung vorstellen. Auf der „Convention“ bekommen die Novizen nämlich im Rahmen einer ausführlichen Vorstellungsrunde die Zertifikate zum Abschluss des Lehrgangs „Professional Speaker GSA“ überreicht. Einer der Absolventen, der 17-jährige Philipp Riederle, ist schon jetzt mehr als ein Geheimtipp: Auf der Convention darf er gleich als Keynote-Speaker im Hauptprogramm auftreten. Als Digital Native wird er den Normalos ganz praktisch die Revolution erklären, die von den neuen Medien ausgelöst wird.

6. bis 8. September in Düsseldorf
www.gsa-convention.org



... Dorothee Rosenow

Trainerin bei Neuland & Partner, Fulda, und Koordinatorin einer Neuland-Veranstaltung, die sich als „Frischlieferant“ für Trainer und Personalentwickler versteht. Gemeint ist damit die jetzt zum siebten Mal stattfindende „Neulands Trainer Lounge“, die Weiterbildungsprofis Impulse und Ideen für ihren Berufsalltag vermitteln will. Der Bogen reicht von der Bearbeitung organisationaler Problemstellungen in einem Training über die Entwicklung einer Trainerpersönlichkeit bis hin zu neuen Transferideen.

7. bis 8. September in Hünfeld
www.neuland-partner.de



... Alexander R. Petsch

dem bekannten Messemacher der Personalszene („Zukunft Personal“), der im September auch noch der Event-Branche zeigen wird, wie man eine erfolgreiche Fachmesse aus dem Boden stampft. Petsch hat zusammen mit dem Veranstaltungsexperten Kurt Schüller kurzfristig die Messe „Meetingplace Germany“ ins Leben gerufen. Als Aussteller werden unter anderem Tagungshotels, Kongresshallen und Veranstaltungsdienstleister aller Art erwartet. Zu den Referenten des Begleitprogramms des „Meetingplace“ gehören neben Vorzeigehoteliers auch Trainer wie zum Beispiel Dr. Carl Naughton, Pädagoge, Gehirnforscher und Kämpfer gegen „Denkfallen“.

19. bis 20. September in Wiesbaden
www.meetingplace-germany.de



... Hasso Plattner

dem Mitgründer der Software-Schmiede SAP AG, der jetzt auch Mitwirkender (in der Rolle eines kreativen Wegweisers) der ersten Ausgabe des Innovationskongresses „d.confestival“ ist. Gastgeber der Veranstaltung ist die HPI School of Design Thinking des Hasso-Plattner-Instituts (HPI) in Potsdam. Mit dem d.confestival starte ein neues interaktives und kollaboratives Veranstaltungsformat mit der Strenge einer wissenschaftlichen Konferenz und der Fröhlichkeit eines Festivals, so Plattner. Erwartet werden Querdenker aus aller Welt – zum Beispiel Design-Thinking-Pionier David Kelley. Das Reuters-Foto zeigt Plattner beim 40. SAP-Geburtstag im April 2012.

20. bis. 22. September in Potsdam
www.hpi.dconfestival.net



... Sylvia K. Wellensiek

Führungstrainerin und Expertin für Resilienz, die es geschafft hat, die Bertelsmann Stiftung als Kooperationspartner für den neu gegründeten „Think Tank Bernried“ ins Boot zu holen. Geplant ist eine Plattform für Unternehmer, Vorstände und Geschäftsführer, die sich mit ihren persönlichen Erfahrungen bei der Bewältigung von Komplexität auseinandersetzen wollen. Mit Unterstützung von namhaften Referenten soll es sowohl um individuelle als auch um organisationale Weiterentwicklung gehen.

20. bis 22. September in Bernried am Starnberger See
www.htb-akademie.de

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

September 2012



Die Mitarbeiter von EDEKA Minden-Hannover lieben nicht nur Lebensmittel, sondern auch ihr Unternehmen.

Mitarbeiter bilden Unternehmen.

Richtig eingesetzt und gut motiviert sind die Menschen in Ihrem Unternehmen mehr als nur Ihre Mitarbeiter – sie sind ein Teil Ihres Erfolgs. Entdecken Sie neues Potenzial, bauen Sie vorhandenes Talent aus und setzen Sie es produktiver in Ihrem Unternehmen ein: mit der Software Haufe Talent Management. Viel Erfolg.

www.haufe.de/talentmanagement

HAUFE.umantis
Talent Management Software



Themen im Oktober

DIE AUSGABE 10/2012 ERSCHEINT AM 28. SEPTEMBER 2012

VON FLENSBURG NACH SALZBURG

Lerntagebuch eines Wanderers

Helmut Roth, Trainer und Inhaber von Robe Consulting in Nürnberg, durchquerte Deutschland Anfang des Jahres drei Monate lang von Nord nach Süd. Das Foto zeigt ihn beim Überqueren der Weser in Karlshafen. Mehr über Roths Erfahrungen mit sich selbst, mit Coaching beim Wandern und mit seinen Mitarbeitern (die weiterarbeiteten) im nächsten Heft.



Foto: Pichler

MANAGEMENTAKADEMIEN

Breiter Optimismus

Deutschlands Trainer müssen weder betreten noch sich mit Straßentheater über Wasser halten – zumindest wenn sie für Akademien arbeiten. Dort herrscht laut Wuppertaler Kreis großer Optimismus. Ausgewählte Akademien verraten Details.



Foto: Pichler

COACHING-SPECIAL

Kongresse und Awards

Von Sommer bis Herbst finden in diesem Jahr eine Reihe von Coaching-Kongressen statt, auf denen auch renommierte Coaching-Awards vergeben werden (im Bild der Basler Kongress „Coaching meets research“). Wir fassen das Wichtigste zusammen.



Foto: Pichler

IMPRESSUM

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

Herausgeberbeirat
Helmut und André Jünger



Herausgeber
Randolf Jessl

Redaktion

Martin Pichler (v. i. S. d. P.);
martin.pichler@haufe-lexware.com
Kristina Enderle da Silva;
kristina.enderle@haufe-lexware.com
Nicole Schrehardt;
nicole.schrehardt@haufe-lexware.com

Redaktionsassistentz

Brigitte Pelka
Tel. 0761 898-3921, Fax 0761 898-99-3921
E-Mail: briggitte.pelka@haufe-lexware.com

Autoren dieser Ausgabe

Boris Grundl, Stefanie Hornung, Bettina Geuenich,
Petra Jauch, Lutz P. Michel, Gudrun Porath, Veronika
Riemer, Carsten C. Schermuly, Tobias Schröder, Bärbel
Schwertfeger, Rolf Th. Stiefel, Bernd Wildenmann

Grafik/Layout

Maria Nefzger
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG

Verlag

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

Titelbild

Anette Hammer, Freistil Fotografie, Wuppertal


Druck

Echter Druck, Würzburg

Anzeigen

Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2012
Anzeigenleitung (verantwortlich für Anzeigen):
Klaus Sturm, Tel. 0931 2791733
Fax 0931 2791477
klaus.sturm@haufe-lexware.com
Anzeigenverkauf:
Tobias Schmid, Tel. 0931 2791753
Fax 0931 2791477
tobias.schmid@haufe-lexware.com
Annette Förster, Tel. 0931 2791544
Fax 09367 987604
annette.foerster@haufe-lexware.com
Anzeigendisposition:
Christine Wolz, Tel. 0931 2791472
Fax 0931 2791477
christine.wolz@haufe-lexware.com

Anzeigenschluss: 4 Wochen vor Erscheinen

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

Abonnentenservice

Haufe Service Center GmbH
Postfach 79091 Freiburg,
Tel. 0800 7234253 *, Fax 0180 5050441 *
* 0,14 €/Min. aus dem dt. Festnetz,
max. 0,42 €/Min. mobil. Ein Service von dtms.
zeitschriften@haufe.de

Erscheinungsweise

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

HAUFE.

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

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



Jens Hollmann/Katharina Daniels (Hrsg.):

Anders wirtschaften – was Erfolgreiche besser machen. Integrale Konzepte für ein neues Wachstum in dynamischen Märkten. Gabler Verlag, Wiesbaden 2012, 204 Seiten, 36,95 Euro

Organisationsentwicklung

Mehr Mut, ausgetretene Pfade zu verlassen

Katharina Daniels und Jens Hollmann haben ein ehrgeiziges Anliegen. In ihrem Sammelband wollen sie andere Denk- und Handlungsmuster für das Wirtschaften aufzeigen – keine einfache Aufgabe. Nicht wenige sind mit einem ähnlichen Anspruch gestartet und damit kläglich gescheitert. Warum? Anders zu sein bedeutet, den Schritt ins Unbekannte zu wagen. Oder wie es die Herausgeber formulieren, den schwarzen Schwan als Symbol des Unvorhersehbaren zum Freund zu gewinnen. Ihre Forderung: „Wir brauchen Unternehmenslenker, die ihr Denken und Handeln auf das ausrichten, was bisher noch verborgen war, um es sichtbar zu machen und ihrem Unternehmen Potenziale zu erschließen. Beide, Führungskräfte und Unternehmenslenker, schaffen so neue Wirklichkeiten.“ Die größte Hürde auf diesem Weg sei allerdings die Feigheit und Trägheit des Menschen, geben die Autoren zu bedenken: Zu sehr verlassen wir uns auf liebgewonnene Angewohnheiten und halten an Mustern fest – auch wenn diese offenkundig nicht mehr funktionieren. Umso mehr, desto stärker wir uns in die Enge getrieben fühlen und es gilt, schnelle Entscheidungen zu treffen. Da ist die Versuchung, auf Rezepte zurückzugreifen, die sich in der Vergangenheit bereits als erfolgreich erwiesen haben, einfach zu verlockend. Viele Führungskräfte tappen in diese Falle. Den Mut, in neuen Variablen zu denken und das „Noch-nicht-Wissen“ als Inspirationsquelle zu begreifen, bringen noch die wenigsten auf – wenn überhaupt. Doch das sei letztlich nötig, will man auch künftig wachsen. Wenngleich hier Wachstum nicht im üblichen Sinne verstanden wird. „Stets geht es um ein Wachstum nach innen, um ein tiefer schauen – in die eigene Persönlichkeit und in das Unternehmen hinein, kurz, um ein Wachstum

des Begreifens“, betonen Hollmann und Daniels. Und dies beginnt beispielsweise bereits damit, seinen eigenen Führungsstil infrage zu stellen und kritisch zu durchleuchten. Die „Matrix der Führungslogiken“ kann dem Leser dabei helfen, blinde Flecken und Lücken im eigenen Handeln aufzudecken. Aber auch der Blick auf brachliegende Potenziale, die in den Organisationen schlummern, kommt nicht zu kurz. Die Beiträge ermutigen den Leser geradezu, zwischen den „Zeilen“ von Organigrammen zu lesen und sich auf neuartige Experimente, wie zum Beispiel den Holocracy-Ansatz, einzulassen. Voraussetzung ist jedoch, ausgetretene Pfade zu verlassen und neue Türen aufzustoßen. Anregungen, wie dies gelingen kann, finden sich in „Anders wirtschaften“ zuhauf.



HERAUSGEBER

Jens Hollmann

ist Lehrbeauftragter an diversen Hochschulen und Inhaber der Unternehmensberatungen med-plus-kompetenz und pro-results. Er hat sich vor allem auf Change Management spezialisiert.

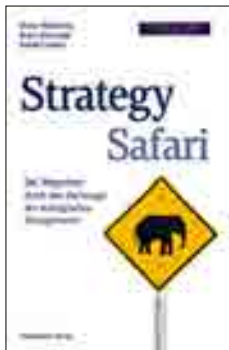


Katharina Daniels

ist Fach- und PR-Journalistin, vorrangig in den Themenfeldern Wirtschaft und Organisationspsychologie sowie Klinik- und Medizinkommunikation.

Fotos: privat

Auf der Spur der unzähmbaren Bestie



Die Welt des strategischen Managements wirkt oft so undurchdringlich wie ein Dschungel. Kaum verwunderlich, gibt es dato zehn Denkschulen, die es sich auf die Fahne geschrieben haben, Strategieprozesse genau zu erklären. Besonders der Ansatz von Michael E. Porter hat einen bleibenden Eindruck hinterlassen und viele Jahre die wissenschaftliche Diskussion geprägt. Die unterschied-

lichen Konzepte haben aber eines gemeinsam: Sie fokussieren immer vor allem nur einen Teilaspekt dieses Phänomens. Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand und Joseph Lampel geht es in dieser zweiten und überarbeiteten Auflage ihres Originals allerdings nicht darum, den Bereich des strategischen Managements scharf abzugrenzen. Ihr Anliegen ist es vielmehr, ihn weiter zu öffnen und die vielen

Disziplinen zu verschmelzen, was ihnen gut gelungen ist, ohne in langatmige und dröge Monologe zu verfallen.

Henry Mintzberg/Bruce Ahlstrand/Joseph Lampel: Strategy Safari. Der Wegweiser durch den Dschungel des strategischen Managements. FinanzBuch Verlag, München 2012, 2. aktualisierte Auflage, 560 Seiten, 39,99 Euro

Plädoyer für mehr moralische Verantwortung



Um erfolgreich zu sein, müssen wir an unser Limit gehen. Jedoch hat alles seine Grenze. „Ein Grenzgänger zu sein bedeutet nicht, Grenzen zu verschieben oder neue Grenzen zu erreichen, es bedeutet zuallererst, seine eigenen Grenzen zu kennen“, betont Peter Baumgartner. Der britische Polarforscher Sir Ernest Shackleton war ein solcher Grenzgänger, und seine Führungskraft sei noch heute vorbildhaft, ist der Autor über-

zeugt. Sein Mut zur Umkehr sicherte sein Vermächtnis und das Überleben aller Teilnehmer der Nimrod-Expedition. Auch gegenwärtig könnte, zum Wohle aller, eine tendenzielle Umkehr vorteilhaft sein, lautet eine Botschaft von „Geniale Grenzgänge“. Baumgartner wünscht sich letztlich eine „Kultur des Genughabens“. Er prangert die inflationär verbreitete Einstellung an, immer mehr haben zu wollen, ebenso wie den Mangel an

Ethik. Er stellt die berechtigte Frage nach dem Maß und fordert eine Abkehr vom quantitativen hin zum qualitativen Wachstum. Gedanken, die es wert sind, gehört zu werden.

Peter Baumgartner: Geniale Grenzgänge. Limits in der Wirtschaft und am Ende der Welt. Böhlau Verlag, Wien/Köln/Weimar 2012, 272 Seiten, 29,90 Euro

Die Kraft der heilsamen Mitte



Effektive Teamarbeit gilt als Schlüssel zum Erfolg. Jedoch birgt sie auch viele Fallstricke. Armin Poggendorf stellt in „Angewandte Teamdynamik“ eine neue Methode vor, die es Teams ermöglichen soll, gemeinsam Grundlagen für bessere Arbeitsbeziehungen und effizientere Konfliktbewältigung zu schaffen. Zentrales Element ist der teamdynamische Kreis. Dabei stellen sich Teilnehmer in die Mitte

des Kreises. Für eine kurze Zeit werden sie so zur zentralen Person. Sie haben die Chance, Dinge und Probleme, die sie innerlich beschäftigten, mit der Gruppe zu teilen. Das wertschätzende Feedback der Trainingsgruppe soll Hilfe und Neuorientierung bieten oder schlicht befreiend wirken. Der ganzheitliche und systemische Ansatz führt szenische Methoden wie Rollenspiel oder Aufstellungsarbeit weiter und

integriert sie ins Training. Kurzum: Ein Lehrbuch und nützliches Nachschlagewerk, das auch in puncto Übungen zu überzeugen weiß.

Armin Poggendorf: Angewandte Teamdynamik. Neue Methoden zur Teamentwicklung für Trainer, Berater, Personaler und Pädagogen. Cornelsen Verlag, Berlin 2012, 432 Seiten, 36 Euro



Vorbilder gesucht: Die Zeit der Macher ist vorbei!

Ein Wolfsrudel ist einfach organisiert: Es gibt einen Leitwolf, der das Sagen hat und dem sich alle unterordnen. Er ist das stärkste Tier mit den besten Instinkten. Er regelt alles, gibt das Ziel, den Kurs und die Geschwindigkeit vor. Der Leitwolf ist der Macher unter den Wölfen.

Echte Macher beherrschen auch unsere Zeit. Sie galten lange als Helden und Vorreiter in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. Das System von Leitwolf und Rudel wurde übertragen, aber es funktioniert nicht mehr. Die Machtfülle des Machers ist zum Bremsklotz für andere geworden. Die Lebensgeschichten von Anton Schlecker, Leo Kirch und Adolf Merckle sind Paradebeispiele dieser Ära. Die wenigen Macher trieben früher alles voran. Die Abhängigen schlüpfen bei ihnen unter. Die unausgesprochene Absprache lautete: Der Macher sorgt für dich, dafür widmest du dein Leben der Firma. Durch ihre Art erschufen sie ungewollt Abhängige, Jammerer, Arschkriecher und To-do-Listen-

„Erst brauchte es Mitläufer, dann Mitarbeiter. Heute benötigen wir Mitdenker.“

Abarbeiter. Doch ihre Zeit ist vorbei, denn mit der Zeit haben sich auch die Menschen geändert. Erst brauchte es Mitläufer, dann Mitarbeiter, und heute benötigen wir Mitdenker. Menschen wollen im 21. Jahrhundert stark sein und geben sich nicht mehr damit zufrieden, dominiert zu werden. Auch nicht gegen Sicherheit oder Geld.

Was wir brauchen, sind neue Vorbilder! Nachdem die alten ausgedient haben, ist ein emotionales Vakuum in einer instabilen Zeit entstanden. Es hat sich ein Gegenpol zum Machertum entwickelt: Ich nenne sie die Führungslosen. Genauso wie die

Macher gibt es sie auf allen gesellschaftlichen Ebenen. Bei den Führungslosen handelt es sich um diejenigen, die sich gegen das System der Macher auflehnen, die anders sein wollen. Sie wollen den Machern die Macht entreißen, die diese jahrzehntelang auf sich zentriert haben.

Führungslose wollen das Imperium der Macher zerstören. Deshalb repräsentieren sie deren Gegenteil: Während Macher Verantwortung an sich reißen, weisen Führungslose diese von sich. Doch auch ihr System bröckelt. Immer rigorosier entlarvt die Gesellschaft sie als Luftpumpen. An allen Ecken und Enden erkennen wir Führungslose an ihrer Wirkung. Dort herrschen Schuldsuche, Ausreden, Blockaden, Verantwortungsverweigerung und Mittelmaß.

Wir befinden uns in einer heiklen Übergangszeit, in der wir Weichen stellen müssen. Durch eine Transformation können Macher und Führungslose zum „Menschenentwickler“ werden. Menschenentwickler lassen los, indem sie zupacken. Sie packen zu, indem sie loslassen. Sie sind erfolgreich, ohne die Welt zu vergewaltigen. Ihre Wirkung: Sie stärken Menschen und führen sie zur Verantwortung „für das Ganze“. Sie bringen die Bedürfnisse von Individuum und Kollektiv in Balance. Sie zeigen, wie durch Geben, Wachsen und Geschehen lassen nicht nur einer, sondern alle gewinnen.

Die neuen Vorbilder sind wie Captain Kirk vom Raumschiff Enterprise. Er führt mit Autorität, ohne autoritär zu sein. Und er verlässt sich auf das, was die anderen können. Ja, mehr noch: Er fordert Dinge ein, von denen er ahnt, dass die Crew sie beherrscht. Sein Vertrauen wird belohnt. Mit echten Erfolgen statt durchschnittlichen Ergebnissen. Der neue Typus des „inspirierenden Führers“ wird heute erst von wenigen Menschen verkörpert, zwei von ihnen heißen Jürgen Klopp und Jochen Zeitz.

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

Übungen für Ihre Trainings

NEU

25 Top-Übungen auf CD-ROM mit

- ✓ Übungsbeschreibung
- ✓ Aufgaben
- ✓ Arbeitsmaterialien
- ✓ Videobeispielen

25 Top-Übungen
für Rhetoriktrainings

Best.Nr. JV-9595



Unsere Themen: 25 Top-Übungen für

- **Bewerbungstrainings**
Best.-Nr. JV-9574
- **Präsentationstrainings**
Best.-Nr. JV-9484
- **Projektmanagementtrainings**
Best.-Nr. JV-9560
- **Kommunikationstrainings**
Best.-Nr. JV-9481
- **Beschwerdetrainings**
Best.-Nr. JV-9563
- **Konfliktstrainings**
Best.-Nr. JV-9482
- **Rollenspiele**
Best.-Nr. JV-9561
- **Kreativitätstrainings**
Best.-Nr. JV-9491
- **Theatermethoden**
Best.-Nr. JV-9562
- **Teamtrainings**
Best.-Nr. JV-9483
- **Führungstrainings**
Best.-Nr. JV-9513
- **Warm-ups**
Best.-Nr. JV-9489
- **Vertriebsstrainings**
Best.-Nr. JV-9514
- **Zeitmanagementtrainings**
Best.-Nr. JV-9492
- **Motivationstrainings**
Best.-Nr. JV-9516
- **Antistresstrainings**
Best.-Nr. JV-9490
- **Emotionstrainings**
Best.-Nr. JV-9515

je € **49,-**

Bestellungen richten Sie bitte an die **Trainerbuch-Versandbuchhandlung**



„Eine Frauenquote von 30 bis 40 Prozent für alle Führungsebenen und Branchen innerhalb der nächsten sechs bis acht Jahre zu fordern, ist schlicht unseriös. Kein einziger Mann kann dann in diesem Zeitraum mehr befördert werden. Das ist nicht machbar.“

Klaus-Peter Müller, Aufsichtsratsvorsitzender der Commerzbank AG, in der „FAZ“ vom 23. Juni 2012.

„Endlich konkurrieren Männer und Frauen um die besten Plätze. Es ist höchste Zeit, dass sie das tun. Jeder muss sich beweisen, aber jeder kann auch aufsteigen.“

Marion Schick, Personalvorstand der Deutschen Telekom, über die Vorteile einer Frauenquote in der „Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung“ vom 24. Juni 2012

„Die Psychoanalytikerin Margarete Mitscherlich hat mal gesagt: Frauen müssen sich nicht nur gegen Männer, sondern auch gegen sich selbst durchsetzen. Dafür brauchen wir Netzwerke und starke Vorbilder.“

Dr. Maria Furtwängler-Burda, Schauspielerin und Ärztin, im „Handelsblatt“ vom 21. Juli 2012

„Die Frauenquote ist ein Türöffner, um große Organisationen gründlich durchzulüften ... und durch Vielfalt wetterfester zu machen.“

Thomas Sattelberger, ehemaliger Personalvorstand der Deutschen Telekom, in der „Financial Times Deutschland“ vom 6. Juli 2012

„Nonsens ist kein reiner Schwachsinn, es ist ein verweigerter Sinn. Der Betrachter wird in ein scheinbar stabiles Sinngebäude gelockt – und dann lasse ich ihn voll gegen die Wand laufen.“

Otto Waalkes, Komiker, in der „Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung“ vom 8. Juli 2012

„Dieses Gefühl, niemand höre einem zu, ist sehr verbreitet, und Facebook oder Twitter sind deshalb so attraktiv, weil man so viele automatische Zuhörer hat.“

Sherry Turkle, Kulturwissenschaftlerin am M.I.T. in Boston, in einem Interview mit dem „Süddeutschen Zeitungs-Magazin“ vom 27. Juli 2012

„Ich simplifiziere die Wirklichkeit nicht, sondern reduziere sie. Das ist ein Riesenunterschied. Reduktion bedeutet, das Geplapper, den Unsinn wegzuschneiden.“

Rolf Dobelli, Autor des Bestsellers „Die Kunst des klaren Denkens“, über sein Talent, Wissenschaft zu erklären, in der „Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung“ vom 5. August 2012

„Die ständige Sorge, ein besseres Leben zu versäumen, vergiftet unser eigentliches Leben. Es fehlt am entschiedenen Ja zu dem, was wir gewählt haben.“

Reinhard K. Sprenger, Unternehmensberater und Motivationsexperte, in „Die Welt“ vom 16. Juni 2012

„In Politik wie Gesellschaft beobachte ich einen ungeheuren Angststillstand. Das Wichtigste, was der Politiker heute lernt, ist vorsichtig zu sein.“

Richard David Precht, Philosoph, in der „Süddeutschen Zeitung“ vom 3. August 2012



Foto: Hilgers

Jens Hilgers



Foto: Langenscheidt

Dr. Florian Langenscheidt
präsentiert von GSA



Foto: Millard

Dr. Nicola J. Millard



Foto: Morand

Geneviève Morand



Foto: Opaschowski

Prof. Dr. Horst W. Opaschowski



Foto: Schiemann

William A. Schiemann, Ph.D.



Foto: Spitzer

Prof. Dr. Manfred Spitzer

Zukunft Personal

25.-27. September 2012
koelnmesse

Bei Online-Registrierung sparen!
www.zukunft-personal.de/registrierung



**Europas größte Fachmesse
für Personalmanagement**

www.zukunft-personal.de

#ZP12

Zukunft Personal mit mehr als:

▶ 13.000 Fachbesuchern

▶ 500 Ausstellern

▶ 220 Vorträgen & Diskussionen

Zeitgleich mit



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

Hauptsponsoren



Medienpartner



Raum für Ziele



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

Maßstäbe setzen die Commundo Tagungshotels vor allem in Sachen Informations- und Telekommunikationstechnik. Als ehemalige Telekom Tagungshotels verfügen die Hotels sowohl in den Tagungsbereichen als auch in den Hotelzimmern über exzellente Breitbandverbindungen ins Internet.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügen aufgrund der langjährigen Zugehörigkeit zum Konzern Deutsche Telekom über umfassende Erfahrungen bei der Organisation sowie technischen Umsetzung von Tagungen, Workshops, Konferenzen und Bildungsveranstaltungen.

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

Die Häuser verfügen über rund 1.600 Einzel- und Doppelzimmer sowie Appartements.

Damit lassen sich auch die Teilnehmer größerer Tagungen problemlos direkt in den Commundo Hotels unterbringen.

**Jetzt neu in Hamburg, Neuss, Stuttgart und Ismaning:
Telepresence – der innovative Live-Conferencing-Service der Telekom**



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

Weitere Informationen unter www.commundo-tagungshotels.de oder Buchungen unter der kostenfreien Rufnummer 0800 8330 330