



wirtschaft weiterbildung

10_13

www.wuw-magazin.de

Steve Ballmer_Der Chef geht – ändert sich die Kultur? s. 14

MMB Learning Delphi_Gelernt wird künftig in der „Wolke“ s. 38

Ranking 2013_Die besten Tagungshotels Deutschlands s. 52

So öffnen sich Menschen

Gerhard Fatzer erklärt Ed Scheins „Humble Inquiry“

Professor Gerhard
Fatzer, Leiter des Trias
Instituts, Zürich





Persönlichkeit. Entwickle, was in Dir steckt!

Erkenne Deine Stärken, um
daraus Kraft zu schöpfen!
Erkenne Deine Schwächen,
um sie zu überwinden!

IME®
Institut für
Management-Entwicklung

Starke Persönlichkeiten haben es leichter im Leben. Sie überzeugen andere spielend, denn ihre Ideen werden durch ihre Ausstrahlung und ihre Anziehungskraft transportiert.

Eine starke Persönlichkeit ist Trainingssache! In unseren Seminaren kommen Sie Ihren Potenzialen auf die Spur. Professionelles Feedback zu Ihrem Auftreten und Ihrer Wirkung geben Ihnen die Chance, zu entwickeln, was in Ihnen steckt.

Die eigene Persönlichkeit stärken

11. – 13. November 2013

Köln

Wie sehen mich die anderen?

07. – 08. November 2013

Oberursel

Selbstmarketing - Die Marke „Ich“

02. – 03. Dezember 2013

Berlin

Sicheres Auftreten

09. – 10. Dezember 2013

Berlin



Kulturwandel bei der GSA

In diesem Heft ist an verschiedenen Stellen vom Wandel einer Unternehmenskultur die Rede. Die spannendste Veränderung in Sachen Kultur bahnt sich aber gerade bei der German Speakers Association (GSA) an. Trainer, die öfter einmal als Redner auftreten wollen, bekommen dort nützliche Informationen, wie sie ihre Bühnenpräsenz verbessern und wie sie sich als Speaker besser vermarkten können.

Der Verband entwickelte seit Jahren die Tendenz, in die Vereinsmeierei abzugleiten. Am deutlichsten zeigte sich das daran, dass quasi jeder für irgendetwas einen Award verliehen bekam, wenn er nur irgendwem sympathisch genug war.

Jetzt sollen die Auszeichnungen auf das Wesentliche beschränkt werden. Wie bei großen Konzernen auch geht die Kulturänderung von der Spitze aus. Vertriebsexperte Andreas Buhr ist seit September 2013 gewählter Präsident der GSA und erklärte sogleich (siehe Seite 16 und 17), dass „hin und her verliehene Awards, das Sammeln von Auszeichnungen, das Schwelgen in Superlativen“ zurückgefahren würden. Der Verband habe einen Status erreicht, der jetzt „weniger Lautsprechen“ erfordere. Die Stimmung im Verband dürfte mehrheitlich auf der Seite des neuen Präsidenten sein.

Gleichzeitig wird der Verband durch mehr Fingerspitzengefühl bei der Selbstdarstellung attraktiver für eine Zielgruppe, die man als Lieferant zusätzlicher Mitglieder gut gebrauchen könnte. Gemeint sind Deutschlands Top-Manager und Unternehmer. Von Daimler-Chef Dieter Zetsche ist bekannt, dass er mehr als 150 große Reden im Jahr hält. Andere Frauen und Männer der Wirtschaft werden weniger Auftritte zu meistern haben, doch sie alle könnten davon profitieren, als Redner eine professionelle Heimat zu finden.



Viel Spaß beim Lesen
wünscht

Martin Pichler

Martin Pichler, Chefredakteur



Sprachentraining für Fach- u. Führungskräfte

- individuelle Kursprogramme für Ihre Branche
- an über 40 Standorten, Online oder in Ihrem Unternehmen
- zertifiziertes Qualitätsmanagement nach ISO 9001



KERN AG

IKL Business Language Training & Co. KG
Leipziger Straße 51, 60487 Frankfurt/Main
kern.frankfurt@kerntraining.com

(0 69) 7 56 07 39-0
www.kerntraining.com

KERN AG IKL Sprachzentren unter anderem in:

Aachen · Augsburg · Berlin · Bielefeld · Bochum · Bonn
Braunschweig · Bremen · Darmstadt · Dortmund · Dresden
Duisburg · Düsseldorf · Essen · Frankfurt/Main · Freiburg
Friedrichshafen · Hamburg · Hannover · Heilbronn · Ingolstadt
Kaiserslautern · Karlsruhe · Kassel · Kiel · Köln · Leipzig
Mainz · Mannheim · Mönchengladbach · München · Münster
Nürnberg · Offenbach · Saarbrücken · Schweinfurt · Stuttgart
Ulm · Weil a. Rh. · Wiesbaden · Wuppertal · Würzburg

Training für echte Helden.



we keep you ahead



Geben Sie die richtigen Impulse!
Mit den individuellen Trainings von
MBtech Academy.

MBtech Academy Trainings:

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



www.mbtech-academy.com



18

titelthema. Professor Gerhard Fatzer (Foto), Experte für Organisationsentwicklung (OE) mit ausgezeichneten US-Kontakten, stellt Ed Scheins neuestes Buch „Humble Inquiry“ vor und ordnet es in den Gesamtkontext der OE ein.



06 blickfang

aktuell

08 Nachrichten

Neues aus der Weiterbildungsbranche

menschen

14 Ballmer geht. Bleibt seine Kultur?

Microsoft braucht eine neue Unternehmenskultur

16 „Hin und her verliehene Awards“ nicht mehr so wichtig

Wo der neue GSA-Präsident die Schwerpunkte seiner Arbeit sieht

titelthema

18 So öffnen sich Menschen

Wer von einem anderen etwas wissen will, was er selbst noch nicht weiß, sollte auf Augenhöhe „wertschätzend“ fragen

24 „Jede Methode hat auch ihre Grenzen“

Organisationsberater und Trias-Chef Gerhard Fatzer über die Bedeutung und die Grenzen des „Humble-Inquiry“-Ansatzes

personal- und organisationsentwicklung

26 Einige Baustellen offen

Wie es um das Bildungs- und Talentmanagement derzeit steht

30 Ein Katalysator für Neues

Prosieben-Sat.1 nutzt Innovation Camps, um Ideen zu generieren

34 „Eine angstfreie Leistungskultur entwickeln“

Einblick gewährt: Die Personalentwicklung der Hoffmann Group



Ideen. Gerade in der Medienwelt sind Innovationen sehr wichtig. Wie Prosieben-Sat.1 diese fördert.



Studie. 73 Experten haben ihre Einschätzung zur Zukunft des E-Learnings abgegeben. Sie sehen das Cloud Computing auf dem Vormarsch.

training und coaching

- 38 Expertenmehrheit: Wir werden in der Wolke lernen!**
Die Ergebnisse des MMB Learning Delphi: E-Learning wird noch mobiler und findet zunehmend in der Cloud statt
- 44 „Die Computer werden uns Lerner wirklich verstehen“**
Professor Werner Sauter zeigt eine sehr positive Entwicklung beim „Workplace Learning“ auf
- 48 Mit der Deutschen Bahn zum Master**
Betriebe fördern vermehrt das Master-Studium ihrer Mitarbeiter

special tagungshotellerie

- 52 Die besten Tagungshotels 2013 in Deutschland**
Bericht von der Preisverleihung in Kassel und ausführliches Ranking der Sieger in sechs Kategorien
- 56 Herrenkrug: 100 Tage nach dem Hochwasser**
Wie das auf Tagungen spezialisierte „Historische Herrenkrug Parkhotel“ die Flutkatastrophe an der Elbe überstanden hat

messen und kongresse

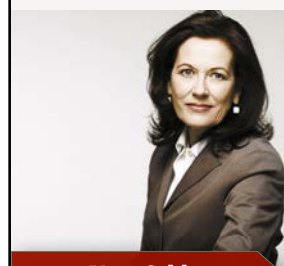
- 58 Das wird ein schöner Monat für ...**
Unser personalisierter Veranstaltungskalender
- 60 Dritter NLP-Mitbegründer als Überraschungsgast**
Frank Pucelik auf dem Sommercamp des Metaforums

Rubriken

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

Ausbildung zum Systemischen Organisationsberater

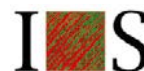
Start: 27. - 29. März 2014



Vera Schley
Geschäftsführende Gesellschafterin
und Ihre Ausbildungsleitung

1-jähriges Curriculum

- ☐ 6 x 3-tägige Themenmodule
- ☐ 4 x 2-tägige Supervisionen
- ☐ Gesamt: 1 Jahr mit 26 Modulen
- ☐ Exklusive Gruppen von 12 - 16 Teilnehmern



IOS ■ Institut für Organisationsentwicklung & Systemische Beratung ■ Prof. Schley & Partner GmbH
Geibelstraße 46 b ■ 22303 Hamburg
www.ios-schley.de

DA BIST DU JA!

Meron, 5 Jahre

Viele Kinder wie Meron suchen Hilfe. WERDE PATE!

WORLDVISION.DE



WER Der Avatar (links) trägt den Namen „MACH“ („My Automated Conversation Coach“). Rechts sitzt sein Erfinder, Ehsan Hoques, Doktorand am Massachusetts Institute of Technology (MIT).

WAS Der Avatar hilft einem Menschen dabei, zu lernen, wie man im Face-to-Face-Gespräch angemessen sozial interagiert. Die Software gilt als Durchbruch bei der Behandlung sozialer Phobien.

WAS NOCH Das Foto stammt aus einem Video, das das MIT im Juli 2013 ins Netz gestellt hat. Das Video wurde produziert von Paula Aguilera, Zayde Bati und Laura Piraino.

My Automated Conversation Coach. Dank einer neuen Software kann man jetzt zu Hause soziale Interaktion trainieren. Das Programm kann auf jedem Computer genutzt werden. Auf dem Bildschirm erscheint ein Avatar, der zum Beispiel einen Personalchef spielt. Der Mensch antwortet auf die Fragen des Avatars und wird dabei mit einer Webcam beobachtet. Die Software kann zwar nicht inhaltlich verstehen, was der Mensch sagt, analysiert aber dessen Mimik, die Geschwindigkeit, Lautstärke und Dynamik der Sprache und die sonstige Körpersprache vor der Kamera. Das Gesicht des Avatars reagiert sofort auf den Menschen, indem es zurücklächelt oder nickt. Im Anschluss gibt es ein schriftliches Feedback. Studienleiter Ehsan Hoque sieht den Vorteil des Systems darin, dass es nicht menschlich ist: Es sei leichter, die „brutale Wahrheit“ durch die Software zu übermitteln, da diese als objektiv wahrgenommen werde.



1. Auflage 2013, 332 Seiten
€ 49,95 [D]
ISBN 978-3-648-04040-9
Bestell-Nr. E01637



1. Auflage 2013, 220 Seiten
€ 24,95 [D]
ISBN 978-3-648-04905-1
Bestell-Nr. E00007



3. Auflage 2013, 352 Seiten
€ 34,95 [D]
ISBN 978-3-648-03795-9
Bestell-Nr. E00248



2. Auflage 2013, 550 Seiten
€ 34,95 [D]
ISBN 978-3-648-04146-8
Bestell-Nr. E01045

Die Zukunft der Führung: flexibel und innovativ!

Auch Digital Natives wollen und brauchen Führung – aber eine, die den Herausforderungen der Zukunft gerecht wird. Dieses Buch zeigt, wie Leadership in flachen Hierarchien und in sich wandelnden Netzwerkstrukturen funktioniert. Es erklärt die fünf wichtigsten Führungstechniken, mit der sich junge Leistungsträger begeistern lassen.

Schaffen Sie in Ihrem Unternehmen eine partnerschaftliche, Kreativität fördernde Führungskultur, mit der Sie die besten Nachwuchskräfte binden und weiterentwickeln.

Jetzt bestellen!

www.haufe.de/fachbuch (Bestellung versandkostenfrei), 0800 50 50 445 (Anruf kostenlos) oder in Ihrer Buchhandlung

HAUFE.



Gregor Staub. Der Schweizer Gedächtnistrainer, der Erwachsenen und Kindern Lernstrategien näherbringt, wurde von der GSA ausgezeichnet.



Rüdiger Nehberg. Für sein großes Engagement als Redner hat die GSA den Menschenrechtler in die Hall of Fame aufgenommen.

Fotos: GSA

GERMAN SPEAKER ASSOCIATION

Auszeichnung für Gedächtnis-trainer und Menschenrechtler

Die German Speakers Association (GSA) hat den Abenteurer und Menschenrechtler Rüdiger Nehberg sowie den Schweizer Keynote-Speaker und Gedächtnistrainer Gregor Staub für ihr Lebenswerk mit der Aufnahme in die Hall of Fame der berühmten Rednerpersönlichkeiten geehrt. Die höchste Auszeichnung der GSA wurde auf dem Gala-Abend der 8. Internationalen GSA Convention verliehen. Die rund 400 Gäste ehrten die zwei neuen Mitglieder der Hall of Fame mit Standing Ovationen. Gregor Staub vermittelt seit über 20 Jahren in Firmen, Schulen und Universitäten effektive Lernstrategien. Menschenrechtler

Rüdiger Nehberg, der weltweit zahlreiche Vorträge pro Jahr hält, kämpft seit vielen Jahren mit seiner Initiative Target gegen die weibliche Genitalverstümmelung. Der Zutritt zur „German Speakers Hall of Fame“ der GSA ist eine Lebensauszeichnung und wird jährlich maximal drei herausragenden Sprecherpersönlichkeiten aus Deutschland, Österreich oder der Schweiz gewährt. Aus den Nominierungsvorschlägen der Mitglieder wählt der GSA-Vorstand zehn Kandidaten aus. Aus dieser Liste können anschließend alle Mitglieder der German Speakers Association e.V. ihre Wunschkandidaten wählen.

BDVT

Dialog mit Angestellten

Das Präsidium des Berufsverbands für Trainer, Berater und Coaches (BDVT) gründet eine geschlossene Arbeitsgruppe für Personalentwickler und angestellte Trainer aus Unternehmen außerhalb der Weiterbildungsbranche. Die Gruppe ist unter Leitung von Vizepräsident Stephan Gingter direkt am Präsidium angehängt. Die Teilnahme ist nur mit einer persönlichen Einladung möglich, um den Mitgliedern einen geschützten Raum zu bieten.

PREISVERLEIHUNG

Gewinnerin des HR Next Generation Award gekürt



Award. Dr. Rebecca Mäke hat gewonnen.

Zum fünften Mal wurde der HR Next Generation Award für exzellente Personaler unter 35 Jahren verliehen. Gewinnerin ist Rebecca Mäke von der Airberlin Technik GmbH, Düsseldorf. Sie konnte die Jury mit ihrem bisherigen Werdegang und den starken Resultaten ihrer HR-Arbeit überzeugen. Im finalen Audit waren neben ihr noch vier Finalistinnen, die die Jury anhand der Bewerbungsunterlagen ausgewählt hatte:

Christina Gräsel (Capgemini Deutschland), Marta Harmacka (Hellmann Worldwide Logistics), Dirka Klettner (Zalando) und Nadja Prinz (Tesa Werk Offenburg). Alle fünf haben beim Netzwerkabend der Initiative Neue Qualität der Arbeit (Inqa) ihre Auszeichnung erhalten. Vergeben wird der Preis vom Personalmagazin, der Inqa und der Selbst-GmbH, der Messe Zukunft Personal, Promerit sowie dem Sponsor Monster.de.

Memorandum gegen Bildungsarmut

Die beiden Personalverbände HR Alliance und Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) haben einen gemeinsamen Vorschlag zur Modernisierung der dualen Berufsausbildung vorgelegt. Dabei handelt sich um ein

großes Arbeitsprogramm. Die Initiatoren wollen das Thema vorantreiben und mit Verbänden, Unternehmen und der Politik reden. „Wir führen Gespräche mit den bildungspolitischen Sprechern der Parteien“, so Thomas Sattelberger,

ehemaliger Telekom-Personalvorstand und Vorsitzender der HR Alliance. Ziel sei, das Thema im Koalitionsvertrag zu verankern. Weitere Informationen mit Download des Memorandums unter www.zukunft-durch-Berufsabschluss.de.

GESUNDHEITSMANAGEMENT

Lachen ohne Grund fördert den Stressabbau

In Unternehmen hat Lachen oft keine große Lobby. Zu Unrecht: Welche positiven Folgen es auf die Gesundheit hat und warum es nicht immer einen Grund zur Zwerchfellymnastik braucht, erklärt Personalberater und Lach-Yoga-Trainer Laurenz Menzinger.

Ist Lachen auch dann wirkungsvoll, wenn es nicht spontan kommt, sondern – wie in Ihrem Training – provoziert wird?

Menzinger: Die positiven biochemischen Effekte sind identisch, egal ob das Lachen echt oder nur gespielt ist. Wenn man das Lach-Yoga zum ersten Mal praktiziert, kann das befremdlich sein, weil es ungewöhnlich ist, dass Menschen grundlos mit kindlicher Freude lachen. Aber für die meisten funktioniert es. Und die Methode verbreitet sich: Immer häufiger werde ich auch von Unternehmen gebucht.

Wie sehen denn Lach-Yoga-Übungen im Unternehmen aus?

Menzinger: Eine kurze Session besteht aus einer Aufwärmphase mit Händeklatschen und Sprechgesang. Zwischendrin gibt es immer wieder positive Affirmationen, bei denen die Gruppe gemeinsam in die Luft springt und „sehr gut, sehr gut, yeah!“ ruft. Dann gibt es verschiedene Lachübungen, die man mit den anderen Teilnehmern jeweils neu austauscht oder die mit der gesamten Gruppe gemeinsam durchgeführt werden. Durch die Interaktion fängt man irgendwann an zu lachen,



Foto: Laurenz Menzinger

Lach-Coach. Laurenz Menzinger bietet Lach-Yoga-Training in Unternehmen an.

und das ist dann auch ein echtes Lachen. Dazwischen machen wir leichte Dehn- und Atemübungen, daher auch die Verbindung zum Yoga. Bei längeren Sessions kann ich auch Entspannungsübungen und einen theoretischen Teil integrieren. Es gibt auch Übungen, bei denen man mehr Körperkontakt hat – manche lieben das, aber wenn Menschen sich noch nicht so gut kennen, sollte man sich auf die Gruppe einstellen.

Ist Lach-Yoga für das betriebliche Gesundheitsmanagement geeignet?

Menzinger: Auf jeden Fall. Lach-Yoga ist zum Stressabbau gut geeignet und baut die Ich-Bezogenheit und Ellenbogenmentalität ab. Es stärkt das kollegiale und freundschaftliche Miteinander. Auf medizinischer Seite stärkt Lach-Yoga unter anderem das Immunsystem, fördert die Durchblutung, regt den Stoffwechsel an und führt zu einer ruhigeren, tiefen Atmung.

Das Interview führte Andrea Kraß.

Kurz und Knapp

Coaching. Das Unternehmen BEC2 Coaching & Consulting bietet nun die Begleitung von neuen Mitarbeitern bei ihrem Firmeneinstieg an. Dabei handele es sich um einen aktuellen Trend aus den USA, wo Mitarbeiter vom ersten Tag an mit einem Business Coach arbeiten, so Britta Eremit, Gründerin des Unternehmens. Damit würden von Beginn an die Unternehmenskultur und Firmenwerte vermittelt und verstanden.

Wiedereinstieg. Nach der Elternzeit wieder erfolgreich im Job einsteigen: Dafür bieten GE Capital und BPW Germany Seminare unter dem Titel „Building on Diversity – Karrierewege für Frauen“ an. Termine finden in diesem Jahr noch im Oktober in Frankfurt am Main und München sowie im November in Regensburg statt. Mehr Informationen unter www.bpw-germany.de/buildingondiversity

Dienstleistung. Die neue Agentur B & V Seminar- und Tagungskonzeption bietet nun Coachs, Beratern, Trainern und Moderatoren Unterstützung bei der Organisation ihrer Veranstaltungen an. Als Full-Service-Agentur übernimmt B & V alle organisatorischen Aufgaben für die erfolgreiche Ausrichtung von Seminaren, Workshops oder Tagungen.

Auch das noch. Kein Mitleid für einen dreibeinigen Hund: Die Leiter einer Werbeagentur hatten einer Mitarbeiterin verboten, ihren Hund mit ins Büro zu nehmen. Die Kollegen hätten sich zu sehr bedroht gefühlt, so der Grund. Daraufhin klagte sie und verlor den Fall vor dem Arbeitsgericht. Auch die Durchführung eines weiteren Trainings am Arbeitsplatz mit einem Hundetrainer wurde der Arbeitnehmerin nicht gestattet.



CERTQUA

Analysieren | Zertifizieren

Qualität nicht nur behaupten, sondern auch nach außen belegen



Zertifizierung nach
• DIN EN ISO 9001
• DIN ISO 29990



Träger- und
Maßnahmenzulassung
gem. AZAV



Weiterbildungs-
seminare für Fach- und
Führungskräfte des
Bildungsmanagements

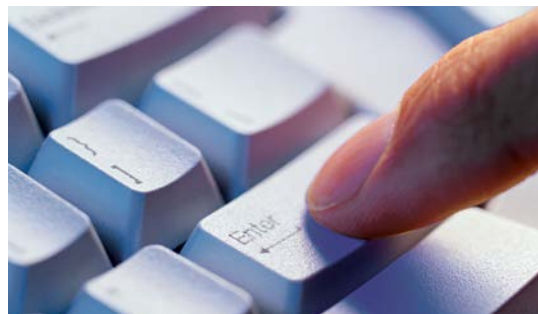
CERTQUA –
Ihr Zertifizierungsspezialist für
Qualitätsmanagementsysteme
in den Bereichen Arbeitsmarkt,
Bildung und Dienstleistung.



Mehr
Informationen
unter
www.certqua.de

EMOTIONEN

Rache gekündigter Mitarbeiter



Entlassene Mitarbeiter räumen nicht immer einfach ihren Arbeitsplatz – manche sinnen auf Rache. Das legt zumindest eine Umfrage von Iron Mountain unter gut 5.000 Befragten nahe. Wenn sie für etwas verantwortlich gemacht würden, für das sie keine Schuld trifft, würden 16 Prozent ihren Rachegelüsten freien Lauf lassen, so die Umfrageergebnisse. 13 Prozent würden dies bei einem Jobverlust und elf Prozent bei sexueller Belästigung tun. Dabei würde

fast ein Drittel die Gefühle per E-Mail an Kollegen zum Ausdruck bringen. Eine ähnliche Anzahl (29 Prozent) würde in an Familie und Freunde gerichtete E-Mails Dampf ablassen, weitere 17 Prozent würden dies in sozialen Netzwerken tun. Eine weitaus geringere, aber nicht zu vernachlässigende Zahl (sechs Prozent) würde durch die vorsätzliche Mitnahme von vertraulichen oder sensiblen Informationen aus dem Büro Rache nehmen.



Foto: ZFH

ZFH. Das Team der Zentralstelle für Fernstudien an Fachhochschulen unterstützt die Hochschulen bei neuen Angeboten.

FERNSTUDIUM

Bildungslandschaft ist durchlässiger

Der ZFH-Fernstudienverbund zieht zu seinem 15. Jubiläum eine positive Bilanz in der Entwicklung der Durchlässigkeit von beruflicher und akademischer Bildung: „Mit dem 2010 in Kraft getretenen neuen Hochschulgesetz hat Rheinland-Pfalz diese Forderung auf breiter Basis umgesetzt“, so der Verband. Mit einem guten Ausbildungsabschluss (2,5 oder besser) und mindestens zwei Jahren Berufstätigkeit oder mit einem beruflichen Fortbildungsabschluss würden junge Menschen die Chance auf einen akademischen Abschluss

bekommen. Beim Vorliegen weiterer beruflicher Qualifizierung und Bestehen einer Eignungsprüfung sei sogar der Quereinstieg in den Master ohne erstes Hochschulstudium möglich. Auch Hessen und das Saarland hätten erweiterte Zugangsmöglichkeiten zum Studium geschaffen. Fernstudienbewerber im ZFH-Verbund würden diese Möglichkeit seither verstärkt nutzen.

Die ZFH ist eine zentrale wissenschaftliche Einrichtung der Länder Hessen, Rheinland-Pfalz und Saarland mit Sitz in Koblenz. Im Verbund koope-

riert sie mit den 13 Fachhochschulen der drei Bundesländer und weiteren Fachhochschulen in Bayern, Berlin, Brandenburg und Nordrhein-Westfalen.

Bei der Jubiläumsveranstaltung am 22. Oktober diskutieren Experten über den Stellenwert des Fernstudiums angesichts des zunehmenden Fachkräftebedarfs – darunter Vera Reiß, Staatssekretärin des rheinland-pfälzischen Wissenschaftsministeriums, sowie Dr. Susanne Reichrath, Beauftragte für Hochschulen, Wissenschaft und Technologie des Saarlandes.

WEITERBILDUNG

Effizienter lernen lernen

Schon kleine Veränderungen im Lernverhalten können dazu führen, dass Lerner sich Inhalte besser merken. Stiftung Warentest hat Tipps zusammengestellt:

Tipp 1: „Lernen Sie regelmäßig.“

Besser in kürzeren Abschnitten lernen; zu festen Zeiten im Einklang mit dem Biorhythmus.

Tipp 2: „Suchen Sie einen Lernpartner.“

Verabredungen zum Lernen machen das Lernen verbindlicher und steigern die Motivation.

Tipp 3: „Setzen Sie sich Teilziele.“

Nicht alles auf einmal lernen, sondern den angestrebten Lernerfolg in strategische Schritte unterteilen.

Tipp 4: „Lernen Sie mit Lust.“

Immer bewusst machen, warum man etwas lernt.

Tipp 5: „Bleiben Sie in Übung.“

Wer das Wissen regelmäßig anwendet, verbessert die Lernfähigkeit und verhindert das Vergessen.

Tipp 6: „Profitieren Sie von Ihrer Lebenserfahrung.“

Ältere Lerner sollten versuchen, den Lernstoff mit bereits Bekanntem zu verknüpfen.

Tipp 7: „Finden Sie Ihren persönlichen Lernstil.“

Jeder Mensch lernt anders: Können Sie sich zum Beispiel Inhalte besser merken, wenn Sie sie lesen oder hören? Zu solchen Kriterien soll der Unterricht passen.

Tipp 8: „Machen Sie sich Notizen.“

Wer den Lernstoff aufschreibt und damit zusammenfasst und strukturiert, kann ihn sich leichter merken.

Tipp 9: „Schaffen Sie eine ruhige Atmosphäre.“

Hintergrundgeräusche stören die meisten Lerner selbst dann, wenn sie diese gar nicht bewusst wahrnehmen.

Tipp 10: „Bewegen Sie sich.“

Bewegung aktiviert die motorischen Zentren des Gehirns, die auch Infos verarbeiten und speichern.

Die ausführlichen Tipps finden Sie unter www.test.de.



Tipps. Gemeinsam und regelmäßig zu lernen sind zwei gute Strategien, die den Lernerfolg steigern können.

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.

- 16.-18. Okt.13 (KM)
- 11.-13. Nov.13 (KM)
- 11.-13. Dez.13 (KM)
- 12.-14. Feb.14 (KM)
- 17.-19. Mrz.14 (KO)
- 09.-11. Apr.14 (KM)
- 12.-14. Mai14 (KM)



„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 236 52 52 07
BLZ 100 700 00
www.spendenbildet.de

deutsche kinder- und jugendstiftung

TOP-MANAGER-COACHING

Einsame Leitwölfe wünschen sich externen Beistand

Erst erschütterte der Suizid des Swisscom-CEOs die Öffentlichkeit, nun soll sich auch der Finanzchef der Zurich-Versicherung selbst getötet haben. Beide Fälle haben eine Debatte darüber ausgelöst, ob sich Unternehmen mehr um ihre Führungskräfte auf oberer und oberster Ebene kümmern müssen – zum Beispiel mit Coaches als externe Ansprechpartner. Eine Studie der Stanford University unter 200 Top-Führungskräften legt nahe, dass diese Möglichkeit in vielen Unternehmen noch nicht annähernd ausgeschöpft wird: 66 Prozent der Befragten geben an, keine externe Leadership-Beratung zu erhalten – obwohl fast 100 Prozent

dem positiv gegenüberstehen. Das vermutet die renommierte US-Universität auf ihrer Webseite. Die Befragung gibt auch Aufschluss darüber, wer das Coaching der Top-Führungskräfte initiiert: 78 Prozent der CEOs sagen, dass es ihre eigene Idee gewesen sei, während bei 21 Prozent der Vorstandsvorsitzende die Initiative ergriffen

habe. Obwohl Coaching laut Einschätzung der Autoren mehr und mehr entstigmatisiert werde, bleibt bei 60 Prozent der Fortschritt des Coaching-Prozesses eine Sache zwischen CEO und Coach. Nur in einem Drittel der Fälle werde auch das Board über den Stand der Coaching-Dinge informiert, so die Studie.



DIVERSITY

Geistesleistung ist konstant

An manchen Tagen hat man das Gefühl, mit dem linken Fuß aufgestanden zu sein: Alles dauert doppelt so lange wie an anderen Tagen und man empfindet sich als geistig nicht so fit wie sonst. Eine Studie des Max-Planck-Instituts für Bildungsforschung in Berlin ist nun der Frage nachgegangen, ob es so etwas wie gute und schlechte Tage in der geistigen Leistungsfähigkeit tatsächlich gibt. Das Ergebnis: Die gibt es nicht. Doch die Forscher konnten nachweisen, dass es im Laufe des Tages Schwan-

kungen gibt, die über kürzere Zeitspannen hinweg auftreten. Die Forscher vermuten, dass ein subjektiv als gut oder schlecht wahrgenommener Tag eigentlich nur auf einzelne gute oder schlechte Momente zurückzuführen sei. Die Untersuchung, an der 204 Personen teilnahmen, ergab außerdem, dass diese Schwankungen bei älteren Erwachsenen geringer ausfallen als bei jüngeren – auch, wenn die Forscher die Leistungsvorteile der Jüngeren in der durchschnittlichen Leistungshöhe berücksichtigten.



Studie. Die Leistung älterer Mitarbeiter ist über den Arbeitstag hinweg konstanter als bei jüngeren.

FÜHRUNG

Frauen führen – aber nicht ganz oben

Weibliche Führungskräfte sind einer Befragung des Memorandums für Frauen in Führung (MFF) zufolge in großen Unternehmen auf dem Vormarsch: Auf fast allen Führungsebenen stellte das MFF im Vergleich zu seiner Befragung vor drei Jahren einen Zuwachs des Frauenanteils fest. Auf der Abteilungs- und Teamleitersebene entwickelte sich der Anteil von 26,1 Prozent (2010) auf 27,7 Prozent (2012), und unter den Bereichsleitern wuchs der Kreis führender Frauen um 1,45 Prozentpunkte an. Der positive Trend konnte sich jedoch nicht auf allen Unternehmensebenen durchsetzen: Auf oberster Ebene reduzierte sich der Frauenanteil sogar im Vergleich zu 2010. Waren es damals noch 6,38 Prozent, gab es 2012 nur noch 5,19 Prozent Frauen auf Vorstands- beziehungsweise Geschäftsführungsniveau. Das MFF befragte für seine Benchmark-Studie 2012 insgesamt 91.306 Mitarbeiter aus zwölf deutschen Großunternehmen, davon 40.819 Frauen.



„Fertig!“



LEXWARE

Alles in Ordnung

**Mit Lexware buchhalter tut Ihnen
die Buchhaltung gar nicht weh.**

Buchhaltung, Umsatzsteuervoranmeldung, Einnahmen-Überschuss-Rechnungen, Abschluss und Bilanzen: Mit Lexware buchhalter schreiben Selbstständige, Freiberufler und Kleinunternehmer bestechend schnell und einfach schwarze Zahlen, die das ganze Geschäftsleben lang halten.

Jetzt 4 Wochen kostenlos testen auf www.lexware.de

Ballmer geht. Bleibt seine Kultur?

CHANGE. Beim US-Softwarekonzern Microsoft endet eine Ära: Der Vorstandsvorsitzende Steve Ballmer (57) wird in den nächsten zwölf Monaten seinen Posten niederlegen. Es gilt als sicher, dass ein Nachfolger die bestehende Unternehmenskultur hin zu mehr interner Kooperationsbereitschaft verändern muss.

Im Sommer des Jahres 2000 habe ich Steve Ballmer zum ersten Mal live auf einer Bühne erlebt. Noch bevor der Moderator ihn vollständig angekündigt hatte, stürmte der Hüne auf die Bühne und fing an, aus Leibeskräften seine Begrüßung herauszuschreien. Dabei sprang er so weit in die Luft, dass man den Boden für ein Trampolin halten musste. „Ballmer könnte beim berühmten Duracell-Batterie-Hasen für einen Minderwertigkeitskomplex sorgen. Sein Verhalten entspricht einer Kreuzung aus einem Fußballtrainer und einem Fernsehprediger“, lästerte später einmal die Frankfurter Allgemeine Zeitung in einem ausführlichen Porträt.

Ballmer eröffnete damals im Georgia Dome in Atlanta einen internationalen Kongress für Microsoft-Partner. Auch dieser Zielgruppe brüllte er im Laufe seiner Präsentation seinen inzwischen berühmten Satz entgegen: „Ich habe vier Worte für euch: Ich – liebe – dieses – Unternehmen!“ Damit hatte Ballmer ganz sicher nicht gelogen, denn schließlich hat er fast sein ganzes Berufsleben Microsoft gewidmet. Aber einmal abgesehen von seiner Liebe zu Microsoft: Auf mich machte er den Eindruck, einfach nur durchgeknallt zu sein.

„Das macht der immer so“, beruhigten mich Microsoft-Mitarbeiter. Sie kannten die Art schon, wie ihr Chef ihnen seine Gefühle zeigte – alles nur, um sie zu motivieren. Und sie ließen sich nur zu gerne anstecken. Immer wieder wurde mir erklärt, Ballmer liefere keine Show ab, sondern sein Auftreten

liege in seinen Genen. Der „geborene Vertriebsmann“, der vom Gründer Bill Gates als 30. Angestellter persönlich eingestellt und 2000 zum Vorstandsvorsitzenden gemacht wurde, passte aus amerikanischer Sicht sehr gut zu Microsoft. Denn er verkörperte genau jene Aggressivität, mit der die Softwarefirma (früher) ihre Konkurrenten vom Markt drängte – mit der aber auch firmenintern gegeneinander gekämpft wurde.

Von der divisionalen zur funktionalen Struktur

Mit zunehmender Größe entwickelte sich bei Microsoft eine „divisionale“ Organisationsstruktur. Jede Produktlinie (zum Beispiel „Office“ oder „Xbox“) hat ihre eigene Forschungsabteilung, ein eigenes Marketing, eine eigene Buchhaltung und so weiter. Zwischen den Produktlinien, den Unternehmen innerhalb des Unternehmens, gab es Eifersüchteleien und Kämpfe um die Ressourcen. Die Kooperationsbereitschaft quer durch die Firma war nicht besonders ausgeprägt. Ganz im Gegenteil: Die Zeitschrift „Computerworld“ sprach von einer „Dog-eat-dog“-Unternehmenskultur. Die Manager etablierter Produkte sollen demnach neue Produktideen als Bedrohung empfunden und sogar aktiv bekämpft haben. Nicht den Mitbewerbern galt die Aufmerksamkeit, sondern den „internen Feinden“. Unter dem Druck der Börse, die von Microsoft mehr erfolgreiche Innovationen forderte (die intern mehr oder weniger

Foto: Andrew Harter/Bloomberg/Getty Images





sabotiert worden waren), entschloss sich Ballmer zu Beginn dieses Jahres, die divisionale Struktur aufzulösen und in eine funktionale Struktur umzuwandeln. Plötzlich sollten alle Neuheiten des Konzerns von nur einer einzigen großen Entwicklungsabteilung kommen. Und nur eine zentrale Gruppe sollte Marketing für alle Produkte machen. Diese neue Art der Organisation verlangt ein hohes Maß an Kooperation. Mitarbeiter, die die alten Grabenkämpfe gewohnt sind, tun sich generell schwer mit solch einem Wandel – zumal wenn er von oben verordnet wird.

Der Organisationsberater Edgar Schein analysiert in seinem Buch „Aufstieg und Fall der Digital Equipment Corporation DEC“ den Niedergang des zu seiner Zeit zweitgrößten Computerherstellers der Welt. Das Unternehmen stand am Abgrund und wurde 1998 von Compaq übernommen. In seinem Buch betont Schein, dass sich eine starke Unternehmenskultur nur ändern lasse, wenn man die Schlüsselpersonen austausche, die Träger dieser Kultur seien. Auch bei DEC gab es konkurrierende Unternehmenseinheiten und die Kultur bestand darin, so zu tun, als ob die Einheiten in der Lage wären, ihre Koordinationsprobleme selbst zu lösen. Das waren sie aber nicht und DEC verlor seine Wettbewerbsfähigkeit.

Vor diesem Hintergrund könnte Ballmers Rückzug genau der richtige Schritt sein, um einen echten Wandel hin zu erfolgreicheren Innovationen zu bewerkstelligen. Schade nur, dass

Ballmer und Gates nicht schon längst einen Nachfolger für das Amt des Vorstandsvorsitzenden gefunden haben und schade auch, dass es im Wirtschaftsleben keine das Gesicht wahrendere Form des Rückzugs gibt als seinen Austritt aus einem Unternehmen zu erklären und damit öffentlich ein Versagen einzugestehen. Schließlich ist es doch eine Stärke, den Platz möglichst schnell für andere frei zu machen, wenn man an seine Grenzen gestoßen ist, statt unbeweglich bis zum Vertragsende durchzuhalten.

Der Neue hat einen schweren Job vor sich

Für Personal- und Organisationsentwickler bricht jetzt eine spannende Zeit an. Sie können ab sofort aktuelles Material sammeln, das sich später in Führungsseminaren zum Thema „Kulturwandel“ verwenden lässt. So kann erwartet werden, dass der Neue bei Microsoft die Kultur weiter in Richtung Kooperation verändern wird. Er wird die ganze Aufmerksamkeit der Organisation auf dieses Thema lenken müssen. An Ratsschlägen mangelt es in der US-Presse nicht. Häufigster Tipp: Er sollte die neue Kultur in einem Teilbereich vorleben lassen. Alle könnten dann sehen, dass sich Kooperation lohnt und würden dem Beispiel folgen. Außerdem sollte das neue Verhalten sich für den Einzelnen auch finanziell auszahlen.

Guidrun Porath ●

Der Neue. Andreas Buhr, der neue Präsident der GSA, will einen starken Verband, der vielfältige Initiativen anstößt.

„Hin und her verliehene Awards“ nicht mehr so wichtig

INTERVIEW. Andreas Buhr, Gründer und Vorstand der Buhr & Team Akademie für Führung und Vertrieb AG (vormals go! Akademie), Düsseldorf, trat im September sein Amt als neuer Präsident der German Speaker Association GSA an. Er will unter anderem dafür sorgen, dass die GSA in der öffentlichen Diskussion präsenter ist.

Sie wollen der GSA eine stärkere Stimme geben und mehr Einfluss in gesellschaftspolitischen Angelegenheiten verschaffen. Welche Absicht steckt dahinter? Soll die Speakerszene raus aus der Weiterbildungssecke?

Andreas Buhr: Sicher auch. Denn machen wir uns nichts vor – die Branche der professionellen Vortragsredner ist an sich ja ein relativ neues Phänomen, zudem zahlenmäßig überschaubar, da arbeiten gar nicht so viele Menschen. Aber sie soll im Wortsinne unüberhörbar werden! Wir sind Redner, wir haben etwas zu sagen. Die meisten von uns sind von einem großen, wertvollen Thema getrieben, das wir unbedingt positiv in die Welt bringen wollen! Und wir können die Stimme erheben! Speaker sind Menschen mit Hebelwirkung. Daher soll die Speakerszene bekannter werden für den Wert, den sie für die deutsche, für die europäische Wirtschaft schaffen kann. Für Unternehmer und Unternehmen, die in Changeprozessen stecken. Die mehr Umsatz, bessere Ziele, mehr Motivation wollen. Bessere Führungsstrukturen, zukunftsichere, ethischere Geschäftsmodelle, effizientere und unterstützendere Führungspersönlichkeiten, bessere Arbeitsatmosphäre, stärkere Kreativität und Innovation und noch viele weitere wichtige Themen, die meine GSA-Kolleginnen und -Kollegen als Speaker, Trainer, Weiterbildner voranbringen.

Ich glaube, eine große Aufgabe der Speaker ist es, Bewusstsein zu schaffen, Einfluss zu nehmen. Gut denken, die richtigen Fragen stellen und gut reden oder schreiben gehört zusammen, gut handeln muss dazukommen. Taten folgen Worten. Kom-

munikation ist das einzige Führungsinstrument, das wirklich funktioniert. Die Fähigkeit, gut zu kommunizieren, wird in der vernetzten, schnellen Welt immer wichtiger. Das können wir, das trainieren wir, das geben wir in der GSA weiter.

Sie sind als Speaker häufig in den USA unterwegs. Wird sich die GSA unter Ihrer Präsidentschaft stärker als bisher am US-amerikanischen Markt orientieren?

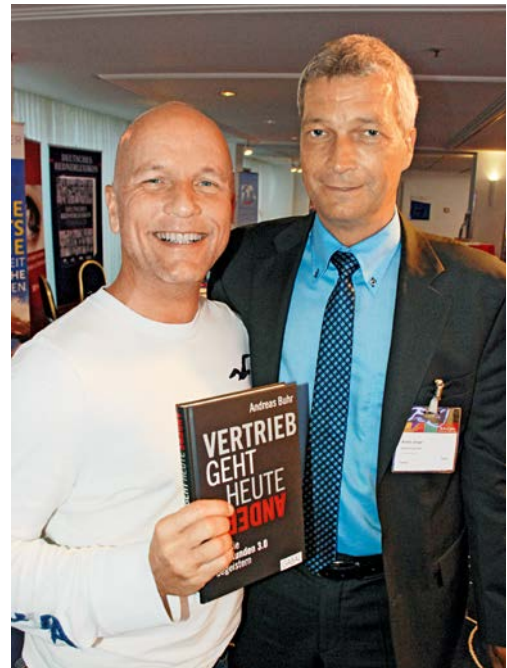
Buhr: Wir wollen uns an den Besten orientieren und aus den USA kommen natürlich immer wieder starke und innovative Impulse. Natürlich nicht nur von dort und natürlich sind Konzepte auch nicht eins zu eins auf den deutschsprachigen Markt mit seiner elaborierten Bildungskultur umzusetzen. Kritikloses Übernehmen ist unsere Art nicht, aber wir weiten unseren Blick.

Was kann der deutsche Weiterbildungsmarkt Ihrer Meinung nach vom amerikanischen lernen?

Buhr: Wir können auf mehreren Ebenen lernen. Zum einen für uns selbst als Speaker und Weiterbildner. Wie wir mehr Emotion, Begeisterung, Erinnerungswert in das bringen, was wir tun. Zum zweiten in der Professionalisierung des Geschäfts. Die Arbeit mit Booking-Agenturen sowie einem Speaker-Management ist dort auf beiden Seiten schon viel selbstverständlicher. Das erlaubt dem Vortragsredner selbst, sich als Experte viel mehr auf das zu fokussieren, wofür er gut bezahlt wird: spannende Vortragsthemen zu entwickeln, zu forschen, Wis-

Foto: GSA





Andreas Buhr wurde einem breiten Publikum bekannt durch sein Buch „Vertrieb geht heute anders“ und seiner Weiterbildungsinitiative „www.wir-sind-umsatz.de“. Das Foto zeigt ihn auf der GSA-Convention 2011 in München zusammen mit seinem Verleger André Jünger (rechts).

sen aufzubereiten, an der Redekunst zu feilen, emotional zu präsentieren, Begeisterer zu sein. Menschenbeweger zu sein! Zum dritten können wir in Europa, vor allem auch in Deutschland, von den US-Amerikanern positiv lernen, stolz auf Menschen sein zu können, die „es geschafft“ haben. Die sich auf eine Bühne stellen und versuchen, ihr Wissen und ihre Erfahrung weiterzugeben. Das ist a priori nicht einfach und wird manchmal mit Neid oder Häme vergolten, während es in anderen Ländern auf Anerkennung und Unterstützung trifft.

Das Motto für die Zeit Ihrer GSA-Präsidentschaft heißt: „Business Speaking: Bewusstsein verändern – Einfluss nehmen“. Was steckt dahinter?

Buhr: Es geht um das „Business des Speaking“ und um „Speaking für Businesses“. Die Experten in der GSA sind allesamt in ihrem Bereich Bewusstseins-Veränderer und nehmen in ihrer Expertenrolle auch Einfluss auf ihr Umfeld. Auf Menschen und deren Entwicklung, auf Unternehmen. Damit tragen sie Verantwortung. Business Speaking ist wichtig. Und wert(e)voll.

Manchmal scheint es eher, dass sich die Speakerszene in Selbstbelobigungen als in Verantwortungsbewusstsein ergeht ...

Buhr: Nicht nur ich, sondern wirklich viele Vortragsredner und Trainer in der GSA haben das Gefühl, dass wir uns stark an ethische Überlegungen halten sollten. Hin und her verliehene Awards, das Sammeln von Auszeichnungen, das Schwelgen

in Superlativen – das war womöglich eine Zeit lang hilfreich, um auf den Wert der Speakerszene für das Geschäft und für die Wirtschaft aufmerksam zu machen. Und war auch für alle okay. Aber es hat ein Paradigmenwechsel stattgefunden. Viele – wenn auch bei Weitem noch nicht alle – in der Wirtschaft kennen uns. Da braucht es jetzt weniger Lautsprechen. Wirtschaftlicher Erfolg ist nicht mehr Motivator Nummer eins. Es ist Sinn. Etwas Sinnvolles zu tun, treibt uns Menschen an. Sinn hat mit Verantwortung zu tun! Und es gibt sehr viele Vortragsrednerinnen und -redner, die sich dessen bewusst sind. Die schaffen statt raffen. Die spenden statt senden. Ich sag es nochmal: die Bewusstsein verändern und Einfluss nehmen.

Welches persönliche Ziel haben Sie sich für die Zeit Ihrer GSA-Präsidentschaft gesetzt?

Buhr: Die GSA will in dieser Zeit mit dann mehr als 1.000 Mitgliedern zur zweitgrößten Speakervereinigung weltweit werden. Zur Nummer eins außerhalb der USA. Dabei geht es mir nicht um die schiere Größe, sondern darum, dass wir nur als starker, großer Verband eine Stimme entwickeln können, die bei gesellschafts- und bildungspolitischen Fragen auch gehört wird! Wie beispielsweise bei der drohenden Änderung des Mehrwertsteuergesetzes letztes Jahr. Letztlich können wir auch nur durch die Zahl der engagierten Mitglieder Initiativen wie die GSA University, den GSA-Schultag oder andere Bildungsinitiativen voranbringen.

Interview: Martin Pichler ●

METHODE. Eine bessere Kommunikation mit einem Menschen kommt nicht dadurch zustande, dass man ihn mit Komplimenten überhäuft, sondern dadurch, dass man ihm aus echtem Interesse an seiner Person Fragen stellt. Wie das gehen kann, beschreibt Edgar Schein in seinem neuen Buch „Humble Inquiry“.

So öffnen sich Menschen

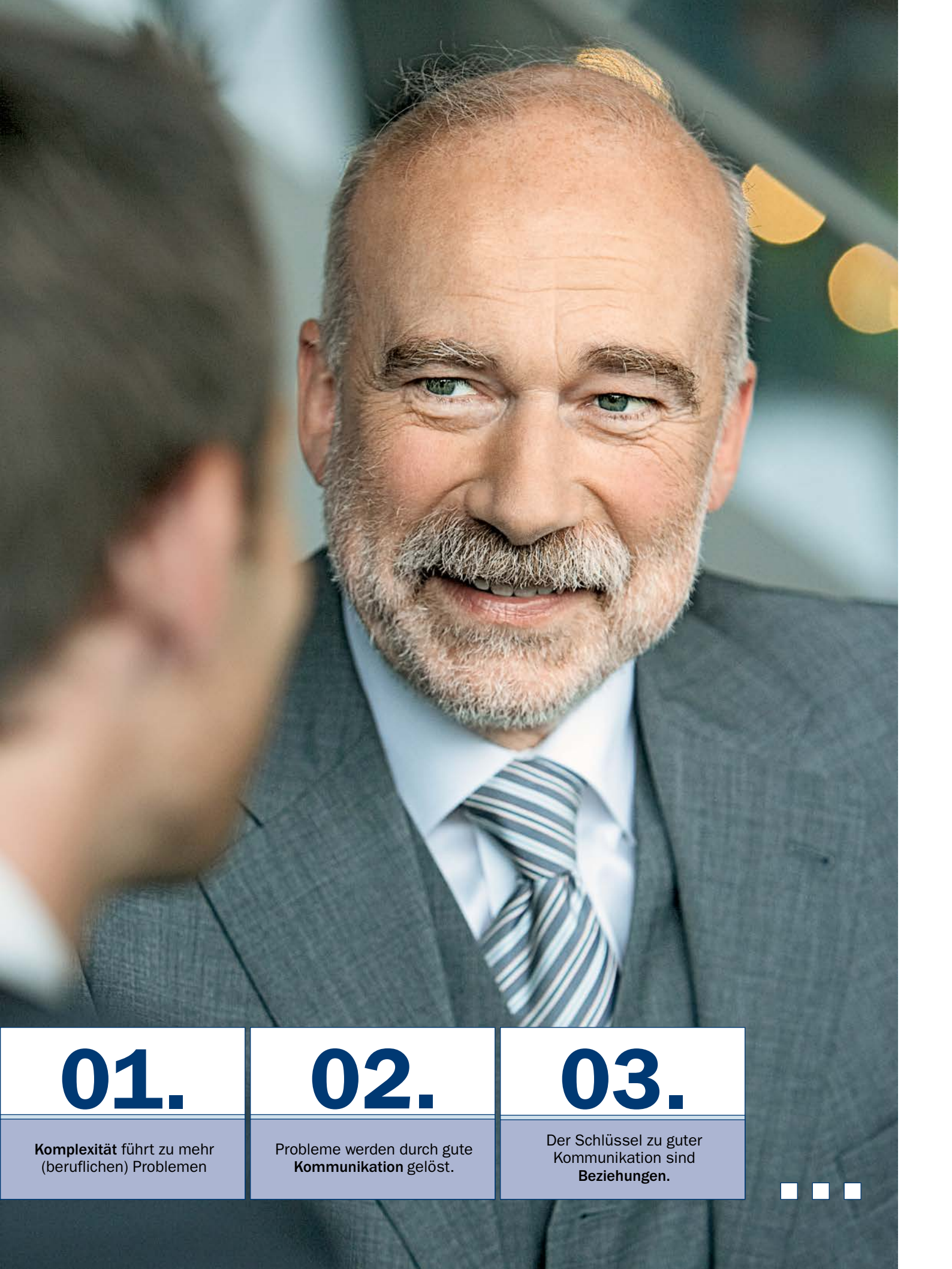
Wenn man deutschsprachigen Personal- und Organisationsentwicklern sagt, ihr Job sei das „Helfen“, dann schauen sie genauso entsetzt wie der Papst, wenn er das Wort Verhütung hört. „Ich helfe gern“, denkt nur der naive Sozialarbeiter, der nicht mitbekommt, wie seine Hilfe die Empfänger entmündigt und klein hält. Unter Profis werden Vokabeln wie „unterstützen“, „begleiten“ oder „Impulse geben“ bevorzugt. Man kann sich leicht vorstellen, wie distanziert hierzulande die Organisationsentwickler reagierten, als Edgar Schein, der berühmte amerikanische Vertreter der Organisationspsychologie („Fünf Dimensionen der Unternehmenskultur“, „Karriereanker“), im Jahr 2009 ein Buch mit dem Titel „Helping“ herausbrachte. Der deutsche Verlag EHP Andreas Kohlhaage in Bergisch Gladbach übersetzte den Titel in höchster Not etwas umständlich mit „Prozess und Philosophie des Helfens“. Zum Glück stellte sich schnell heraus, dass Schein inhaltlich

zur hiesigen Organisationsentwickler-Szene nicht im Widerspruch stand. Amerikanische Kollegen gebrauchen das Verb „helfen“ einfach nur ganz neutral. Mit seinem neuesten Buch „Humble Inquiry: The Gentle Art of Asking Instead of Telling“ (McGraw-Hill Professional, 144 Seiten, 14 Euro), das gerade im September in den USA auf den Markt gekommen ist, dürfte Schein seinen deutschen Verlag erneut ins Schleudern bringen, denn wieder zeichnet sich eine Herausforderung für die Übersetzer ab. „Humble Inquiry“ beschäftigt sich mit einem Teilbereich des Buchs „Helping“. Dabei geht es um die Art, wie ein Berater oder eine Führungskraft Fragen stellen sollte, damit ein Klient oder Mitarbeiter sich öffnet und ein ehrliches Gespräch über ein betriebliches Problem möglich wird. „Humble“ bedeutet im normalen Sprachgebrauch „demütig“ oder auch „bescheiden“. Eine Methode der Organisationsentwicklung „demütiges Befragen“ zu →

Besser fragen, weniger sagen.
Ein Gespräch ist dann besonders effektiv, wenn sich die Gesprächspartner aufrichtig füreinander interessieren, sich als gleichberechtigt empfinden und das auch durch die Mimik unterstrichen wird.

GRUNDANNAHMEN

des „Humble Inquiry“:



01.

Komplexität führt zu mehr
(beruflichen) Problemen

02.

Probleme werden durch gute
Kommunikation gelöst.

03.

Der Schlüssel zu guter
Kommunikation sind
Beziehungen.



titelthema

→ nennen, scheint aber schwer vorstellbar – insbesondere, wenn man auf Anschlussfähigkeit an das Management Wert legt. Im „Helping“-Buch wurde die Übersetzung „zurückhaltende Befragung“ benutzt. Es könnte aber sein, dass für das neue Buch nach einem noch treffenderen Wort gesucht wird. In der engeren Wahl sollen „vorurteilsfreies Fragen“, „aner kennendes Fragen“ oder auch „behutsames Fragen“ sein.

Wie auch immer die Methode des „Humble Inquiry“ letztlich übersetzt werden wird, das Problem, das sie lösen soll, ist ganz einfach in Worte zu fassen: Ein Mitarbeiter weiß über bestimmte Dinge mehr als sein Vorgesetzter. Aber selbst brisante Informationen gibt er ihm nicht weiter, weil er in der Vergangenheit die Erfahrung gemacht hat, dass zum Beispiel der Chef nicht gestört werden will oder dass es letztlich zum eigenen Nachteil ge reicht, wenn man schlechte Nachrichten nach oben kommuniziert.

„Das Hauptproblem im Management ist die Kommunikation von unten nach oben“, schreibt Schein. „Den wichtigsten Beitrag, um Manager effektiv zu machen, können die Mitarbeiter mit Informationen von unten liefern.“ Je komplexer das Wirtschaftsleben, desto abhängiger wird der Chef von seinen Mitarbeitern. Laut Schein kommt es für die Führungskräfte aller Ebenen deshalb entscheidend darauf an, ein Klima zu schaffen, in dem sich alle Mitarbeiter frei und motiviert fühlen, all jene Informationen an die Vorgesetzten weiterzuleiten, die sie bislang aus Angst, Frustration oder Gleichgültigkeit unterdrückt haben.

Für Schein gibt es nur einen einzigen Weg, wie sich die Dinge zum Besseren ändern könnten: Die Führungskräfte

sollten die Mitarbeiter mit ihren Stärken und Schwächen besser kennenlernen und eine wertschätzende Beziehung zu ihnen aufbauen. Das wiederum gelingt nur, wenn sie auf die Mitarbeiter zugehen und neugierig Fragen stellen. Die Fragen dürfen natürlich nicht – wie bislang häufig zu beobachten – dazu dienen, herauszufinden, ob jemand mit einem übereinstimmt oder nicht. Gemeint sind Fragen, auf die der Vorgesetzte selbst keine Antwort hat, und für deren Beantwortung er sich aus ehrlichem Herzen interessiert.

Was „Humble Inquiry“ beim Gegenüber bewirkt

Bevor es zu einer vertrauensvollen Beziehung kommt, ist es notwendig, dass die Führungskraft aus ihrer höheren Position heraus den ersten Schritt macht. Dieser besteht laut Schein idealerweise darin, dass der Chef auf die Methode des „Humble Inquiry“ zurückgreift und sich durch Beobachten und Zuhören ernsthaft für die Anliegen eines bestimmten Mitarbeiters interessiert – selbst wenn er

den Eindruck hat, die Situation, die er gerade erlebt, aus vielen anderen früheren Begegnungen gut zu kennen. Die Bereitschaft des Chefs, neue Informationen zur Kenntnis zu nehmen, weckt Vertrauen, nimmt dem Mitarbeiter Hemmungen und gibt ihm auf mittlere Sicht auch mehr Selbstvertrauen.

Wenn zum Beispiel ein Verkäufer seinem Verkaufsleiter berichtet, dass sich die Stammkunden im neuen Verkaufsgebiet ihm gegenüber viel aggressiver verhalten als die des alten Gebiets, dann kommt es sehr darauf an, dass die Führungskraft spontane Hypothesen („Selbst schuld, dass Sie in die Großstadt gezogen sind“) verdrängt und forschende Fragen stellt wie: „Können Sie Einzelheiten aus den Gesprächen berichten?“, „Wann hat das angefangen?“ oder „Was haben Sie schon unternommen?“ Durch die Frage nach weiteren Informationen erreicht der Verkaufsleiter, ...

... dass der Status des Mitarbeiters angehoben wird, weil ihm wichtige Informationen unterstellt werden,

... dass ein Klima entsteht, in dem der



Foto: Marcel Begert/IBM

Workshop. Trias-Chef Gerhard Fatzer hatte im Juni zum Workshop mit Ed Schein ins IBM Research Center nach Rüschlikon geladen.

04.

Gute Kommunikation ist auch die Voraussetzung für großartige **Leistungen**.

05.

Gute Kommunikation entsteht durch eine wertschätzende Art, **Fragen zu stellen**.

06.

Die **Haltung**, aus der heraus gefragt wird, ist entscheidender als die Fragetechnik.

Die Fragetypen in der Prozessberatung

Fragetechnik. Ein Prozessberater kann nach Edgar Schein in seiner Arbeit die hier aufgeführten vier unterschiedlichen Arten zu fragen einsetzen. Besonders die Fragen unter 1. und 4. werden auch im „Humble Inquiry“ eingesetzt. Die anderen Fragearten passen nur zum „Humble Inquiry“, wenn sie aus den entsprechenden, beziehungsfördernden Motiven heraus gestellt werden.

1 Interessensfragen

- „Was genau ist das Problem ...?“
- „Erzählen Sie mir mehr darüber ...“
- „Was geht da vor ...?“
- „Können Sie mir dafür ein Beispiel geben?“
- „Können Sie mir ein paar Einzelheiten schildern?“
- „Fällt Ihnen sonst noch etwas dazu ein?“

2 Diagnostische Fragen

- „Welche Reaktionen hat das bei Ihnen ausgelöst?“
- „Wie haben Sie emotional darauf reagiert?“
- „Warum haben Sie Ihrer Meinung nach dieses Problem? Und warum gerade jetzt?“
- „Was und warum haben Sie (oder ein oder mehrere andere) etwas Bestimmtes unternommen?“
- „Was haben Sie bis jetzt ausprobiert?“
- „Was werden Sie als nächstes tun?“
- „Wie reagieren die Kollegen darauf?“
- „Wie reagieren die anderen Mitglieder der Gruppe, wenn Sie das Gefühl X zeigen?“
- „Wie fühlen Sie sich, wenn Sie an diesen bestimmten Vorschlag denken?“
- „Glauben Sie, dass diese Idee bei Ihrer Gruppe ankommen wird?“

3 Konfrontative Fragen

- „Sind Sie wütend geworden?“ (Im Hinblick auf ein Schlüsselereignis, das der Klient erzählt hat. Man beachte, dass diese Frage konfrontativer ist als die Frage: „Wie haben Sie sich dabei gefühlt?“, denn möglicherweise ist der Klient gar nicht auf die Idee gekommen, dass Wut zu seinen Optionen zählte.)
- „Haben Sie ihn (sie, die anderen) zur Rede gestellt?“
- „Könnten Sie das Folgende tun ...?“ (gefolgt von einem konkreten Vorschlag)
- „Sind Sie schon mal auf den Gedanken gekommen, dass er (sie) das gemacht hat, weil er (sie) Angst hatte?“

4 Prozessorientierte Fragen

- „Was passiert Ihrer Meinung nach gerade zwischen uns?“
- „Wie ist Ihrer Meinung nach das Gespräch bis jetzt im Wesentlichen gelaufen?“
- „Haben Sie das Gefühl, dass Ihre Probleme ausreichend angesprochen wurden?“
- „Kommen wir weiter?“
- „Helfen Ihnen meine Fragen?“

Quelle: Edgar H. Schein: Prozess und Philosophie des Helfens, EHP Verlag, Bergisch Gladbach 2010

Mitarbeiter immer mehr Bereitschaft entwickelt, Ängste oder andere Gefühle anzusprechen, ... dass eine Beziehung aufgebaut wird, weil der Vorgesetzte echtes Interesse vermittelt ...

und letztlich erhält der Verkaufsleiter möglicherweise auch wichtige Informationen, zum Beispiel über das Verhalten von Wettbewerbern oder über das, was früher in der Kundenbeziehung schiefgegangen ist.

Die Fragen sollten von Verallgemeinerungen wegführen und Details und Beispielsituationen liefern. Auf den beginnenden Bericht des Mitarbeiters reagiert der Vorgesetzte mit aufmerksamem Nicken und anderen positiven körper-

sprachlichen Signalen. Bei Bedarf hält der Vorgesetzte das Gespräch dadurch in Gang, dass er Dinge sagt wie zum Beispiel: „Nur weiter ...“, „Was noch ...?“, „Was geschah dann ...?“ oder „Berichten Sie mir mehr!“ Diese Fragen dienen dazu, dass der Vorgesetzte umfassende Informationen und Hintergründe erhält, die es ihm erlauben, ein besseres Verständnis von einem Problem oder einer Situation zu entwickeln.

Auch Fragen zum Prozess gehören dazu

Irgendwann macht es Sinn, beim respektvollen Erforschen einer Situation von den Inhalten des Gesprächs wegzugehen

und Fragen zum Prozess zu stellen, der zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter abläuft. Die Formulierungen hängen von der aktuellen Situation ab. Die Absicht ist, dem Mitarbeiter klarzumachen, dass sich eine Beziehung entwickelt, die analysiert werden kann.

- „Haben Sie das Gefühl, dass alle Probleme angesprochen wurden?“
- „Kommen wir weiter?“
- „Ich frage mich, warum wir nicht schon früher darüber gesprochen haben.“
- „Reden wir über zu persönliche Dinge? Bin ich zu weit gegangen?“

Solche prozessorientierten Fragen nach dem Motto „Was passiert gerade (in unserem Gespräch)?“ wirken nach Beobach- →

→ tungen von Schein deshalb so stark, weil sie auf die Beziehung selbst fokussieren und beide Beteiligten einschätzen lernen, wie sie sich gegenseitig wahrnehmen und wie viel Vertrauen schon aufgebaut wurde. Diese Reflexion des Prozesses ist für Führungskräfte schwer zu erlernen und schwer zu praktizieren, weil sie nicht Teil unserer normalen Alltagskommunikation ist. Sie ist aber sehr nützlich, weil sie es beiden Gesprächsparteien erlaubt, Luft zu holen und, wenn es sein muss, ihre Erwartungen aneinander neu zu definieren.

Das richtige Timing der Fragearten

Wenn sich die Führungskraft (Gleiches gilt für den Organisationsberater, der mit Menschen aus dem Klientensystem spricht) von den aus grundsätzlichem Interesse gestellten Fragen weg bewegt hin zu den diagnostischen, konfrontativen und prozessorientierten Fragen, dann steigt die Gefahr, dass der Befragte aus dem Gespräch aussteigen will. Wann von den „interessierten Fragen“ zu diagnostischen oder anderen Fragen gewechselt wird, entscheidet der Vorgesetzte nach seiner Intuition. Schein empfiehlt ihm, sich selbst zu fragen: Wie fühle ich mich im Kommunikationsprozess mit dem Klienten? Bin ich einigermaßen entspannt? Erfahre ich, was den Klienten wirklich bedrückt?

Diese Frage lässt sich nicht formell beantworten. Es ist eine Gefühlssache, die sich auf die sorgfältige Beobachtung von Verhalten, Stimmlage und Körpersprache des Klienten stützt. Hat der Vorgesetzte das Gefühl, dass der Mitarbeiter etwas verschweigt, ist Vorsicht geboten. In diesem Fall ist es besser, weiter in der Haltung des interessierten Fragenden zu bleiben. Wenn der Chef das Gefühl hat, dass der Mitarbeiter anfängt, ihn unter Zeitdruck zu setzen, weil er eine Entscheidung will, dann ist eine prozessorientierte Frage angebracht: „Müssen wir dieses Problem unter Zeitdruck lösen?“, „Können wir uns noch ausführlicher unterhalten, bevor wir über eine Lösung nachdenken?“ Entscheidend für den Gesprächsverlauf beim „Humble Inquiry“ ist auch, wie gut sich Chef und Mitarbeiter schon kennen. Ein



Foto: Marcel Begert/IBM

rein formeller Kontakt führt in der Regel dazu, dass der Vorgesetzte länger in der Haltung des interessiert Fragenden bleibt. Wenn schon eine gewisse Vertrauensebene existiert, kann man schneller zu diagnostischen, konfrontativen oder prozessorientierten Fragen wechseln. Wenn „Humble Inquiry“ dazu führt, dass Probleme offengelegt werden, dann muss sich der Vorgesetzte irgendwann fragen, ob er genügend glaubwürdige Informationen über das Problem hat, um den Mitarbeiter auf eine gemeinsame diagnostische Untersuchung zu fokussieren? Und später stellt sich die Frage, wann der richtige Zeitpunkt für einen Handlungsvorschlag gekommen ist. Wenn der Vorgesetzte es gelernt hat, den richtigen Zeitpunkt zu wählen, dann sollte er sich nicht scheuen, eine neue Einsicht, Alternative oder Perspektive als Vorschlag in das Gespräch einzubringen.

Beispiel: Fragen verändern die Besprechungskultur

Schein schildert in seinem Buch ein Beispiel für „Humble Inquiry“, das zeigt, wie er mit einer „unschuldigen Frage“ sogar die Besprechungskultur eines Unternehmens verändern konnte. Ein Unternehmen hatte ihn eingeladen, die Effektivität der großen Mitarbeiterkonferenz zu verbessern. Was er beobachtete, war eine hart arbeitende Gruppe, die es nie schaffte, auch nur die Hälfte der Tagesordnung in den angesetzten zwei Stunden am Freitagnachmittag durchzuarbeiten. Schein fragte aus echtem Unwissen, wer diese lange Tagesordnung eigentlich aufstelle.

Es war die Chefsekretärin, aber niemand wusste so genau, nach welchen Kriterien sie das tat. Es kam heraus, dass sie mit

verschiedenen Vorgesetzten telefonierte und dann deren Wünsche in der Reihenfolge der Telefonate in die Tagesordnung übertrug. Nachdem dieses Verfahren offengelegt worden war, fiel den Führungskräften selbst eine Lösung ein: Die Sekretärin sollte nur eine vorläufige Liste erstellen und die Manager würden sie dann nach Prioritäten gliedern. Der Ablauf der Konferenz verbesserte sich – aber nicht wesentlich. Durch weitere Befragungen kam heraus, dass die Tagesordnung aus einigen Punkten bestand, die unmittelbar zu erledigen waren und solchen, die einer tieferen Diskussion bedurften, weil strategische Felder berührt wurden.

Die Lösung kam von den Teilnehmern selbst

Schein entschloss sich zu einer konfrontativeren Frage: „Glauben Sie, in zwei Stunden genügend Zeit und Energie zu haben, die schwierigen, strategischen Themen anzugehen?“ Die Frage war deshalb konfrontativ, weil es sich schon deutlich gezeigt hatte, dass diese Energie eben nicht da war. Sie war trotzdem auch von echtem Interesse geleitet, weil unklar war, ob die Mehrheit der Teilnehmer sich eine Bearbeitung der grundsätzlichen Fragen in zwei oder drei Stunden am Freitagnachmittag zutrauen würde.

Die von Schein angestoßene Diskussion führte dazu, dass die Mehrheit dafür plädierte, strategische Fragen in einer gesonderten Konferenz, die in einem ruhigen Hotel stattfinden sollte, zu klären. Durch die Art der Fragen wurde der Horizont des Managements in Bezug auf die Probleme, die sich zeigten, erweitert, aber die Lösung kam ausschließlich von den Teilnehmern selbst.

Humbleness-Vorbild.

Während seines Workshops hörte Schein den Diskussionsbeiträgen der Teilnehmer mit Wertschätzung zu und fragte neugierig nach.



Von Deutschlands Personalexperten zum Champion gekürt.

Setzen Sie auf die Nummer 1: Verlässliche, speziell für die Personalarbeit aufbereitete Inhalte, erstklassige Arbeitshilfen und die einfache Bedienung haben überzeugt! Personalexperten deutscher Unternehmen haben entschieden und die Haufe Personal Office Familie zum Marktführer bei Personalfragen gekürt.

Jetzt informieren:

www.haufe.de/personal-office

HAUFE.

„Jede Methode hat auch ihre Schwachstelle“

HUMBLE INQUIRY. Professor Gerhard Fatzer, einer der Pioniere der Organisationsentwicklung im deutschsprachigen Raum, führte mehrfach mit Ed Schein in Zürich Workshops durch, in denen auch die Kunst des „Humble Inquiry“ vermittelt wurde. Wo die Methode ihre Stärken, aber auch Grenzen hat, verrät Fatzer in diesem Interview.

Warum hat der 85-jährige Edgar Schein gerade jetzt noch ein Buch mit dem Titel „Humble Inquiry“ veröffentlicht?

Prof. Dr. Gerhard Fatzer: Zum einen ist „Humble Inquiry“ die praxisnahe Ergänzung seines bereits im Jahr 2009 erschienenen, sehr grundsätzlichen Buchs „Helping“, das die Basis für jede Art von Beratertätigkeit ist – sei es, dass sie von einem externen Berater oder von einer Führungskraft gegenüber einem Mitarbeiter durchgeführt wird und ganz egal ob ein Einzelner, ein Team oder eine größere Organisationseinheit beraten wird. Schein schreibt sehr nuancenreich über die Dynamik des Helfens. Trotzdem war es notwendig, noch ein Buch nachzuschreiben, das ganz gezielt den Aspekt des zurückhaltenden Befragens vertieft und mit Praxisbeispielen illustriert.

Mein Eindruck ist, das Buch passt einfach sehr gut in die heutige Zeit mit ihrer nicht zu beherrschenden Komplexität ...

Fatzer: Das ist bestimmt der zweite Grund, weshalb Schein sich die Mühe gemacht hat, „Humble Inquiry“ zu schreiben. Ein Beispiel: Die Mitarbeiter in einem Unternehmen wissen etwas Wichtiges und sagen es weder der Führungskraft noch dem Berater. Wegen der zunehmenden Komplexität in der heutigen Arbeitswelt sind aber beide darauf angewiesen, umfassende und ehrliche Informationen von der Basis zu bekommen. Deshalb brauchen sie die Methode des „Humble Inquiry“ gerade jetzt mehr denn je. Mit ihr kann man für die Mitarbeiter ein Klima schaffen, in dem sie alle kritischen Dinge rechtzeitig ansprechen, die sie sonst verschweigen würden.

Wenn Sie sich bitte einmal meine allererste Frage in diesem Interview anschauen würden. Halten Sie sie für eine gute Frage im Sinne des „Humble Inquiry“?

Fatzer: Leider nein. Sie legen den Fokus ohne Not auf den Aspekt der Zeit. „Warum gerade jetzt?“ – diese Formulierung legt nahe, dass der Zeitpunkt irgendeine zentrale Rolle für den Autor oder den Verlag spielen könnte. Damit verpassen Sie die Chance, ganz offen nach dem tieferen Grund für dieses neue Buch zu fragen. Wenn Sie Ed Schein begegnen, fragen Sie ihn schlicht und einfach: „Why did you write this book?“

Führt „Humble Inquiry“ zu einfachen Fragen?

Fatzer: Ja, ich denke schon. Wenn wir aus aufrichtiger Neugier zu etwas eine Frage stellen, worüber wir noch nicht Bescheid wissen, dann ist das „Humble Inquiry“. Es gibt keinen Grund, Fragen durch Beiwerk zu verschönern. Und den rhetorischen Fragen fehlt schlicht die Neugier. Meine Erfahrung ist, je einfacher die Frage, desto besser die Antwort. Wenn ein Mitarbeiter aufgelöst mit einem schwierigen Anliegen zum Chef kommt, hilft als Erstes die Frage „Was genau ist das Problem?“ schon sehr weiter. Wir haben es verlernt, einfache, wertschät-

Experte. Mit seinem Fachwissen über die europäische und amerikanische Organisationsentwicklung ist Fatzer als Keynote-Speaker gefragt – hier auf dem Kongress „Coaching meets Research 2012“ in Basel.



Foto: Pichler

zende Fragen zu stellen und bauen viel zu oft in unsere Fragen Behauptungen ein – frei nach dem Motto: „Was war so attraktiv an Ihrem Autorenvertrag, lieber Herr Schein, dass Sie in Ihrem Alter noch ein Buch geschrieben haben?“

Warum ist es gerade für einen Berater so wichtig, im Sinne von „Humble Inquiry“ die richtigen Fragen zu stellen?

Fatzer: Der Organisationsberater sagt zum Kunden sinngemäß: Ich weiß nicht, wie dieses System funktioniert, aber ich weiß, wie wir es zusammen herausfinden können. Systeme können sich nicht selbst durchschauen und der Berater ist kein Hellseher, der die „passende“ Intervention mitbringt. Also muss am Anfang einer guten Beratung „Humble Inquiry“ stehen. Der Berater lässt alle Vermutungen und erfahrungsbasierten Erwartungen beiseite, macht sich klar, was er in diesem konkreten Fall nicht weiß und startet dann mit einer respektvollen, neugierigen, vorurteilsfreien Befragung. Das genaue Gegenteil dieser Vorgehensweise besteht darin, dass der Berater nur solche Fragen stellt, die seine vorschnellen Hypothesen bestätigen. Folgendes sollte die Grundkompetenz jedes Beraters sein: Einen Gegenstand dialogisch so lange in der Schwebe zu halten, bis man genug über ihn herausgefunden hat.

Berater berichten, dass selbst wohlwollende Fragen gelegentlich auf Widerstand stoßen ...

Fatzer: Man sollte als Berater schon sehr genau ankündigen, was man zu tun gedenkt. Ich zeige manchmal das berühmte Bild mit den sechs Blinden, die um einen Elefanten herum stehen. Jeder der Blinden sagt, was er aus seiner Position heraus glaubt, erfühlen zu können. Die Botschaft an meine Zuhörer ist dann: Jeder ist irgendwie blind, wenn es darum geht, die gesamte Organisation zu erfassen. Der Blick jedes Einzelnen ist zumindest stark getrübt durch seine Lerngeschichte, durch seine aktuelle Position und durch seine strategischen Interessen. Deshalb ist es meine Aufgabe, durch Fragen Informationen zu sammeln und dann ein Gesamtbild zur Diskussion zu stellen. Die Fragen, die ich stelle, sind natürlich nicht beliebig und langweilen den Gesprächs-

partner, sondern ich will ja ein bestimmtes Problem klären. Ich achte darauf, was ich gerade transparent machen will.

Wann ist es besonders schwierig, Klienten davon zu überzeugen, sich auf den Frageprozess einzulassen?

Fatzer: Es gibt Manager, die nur die Aktion lieben. Fragen zu beantworten, ist für Aktionsorientierte viel zu intellektuell und zu psychologisch. Der Fragende muss dann eine große Souveränität an den Tag legen, um Antworten zu bekommen. Und er darf es nicht persönlich nehmen, wenn er Sätze hört wie: „Für Fragestunden werde ich nicht bezahlt.“ Ein Berater muss dann methodisch standfest sein und die Notwendigkeit seiner Arbeit begründen können. Im Übrigen gilt: Alle Fragen sollten sehr präzise formuliert sein. Wenn sich Unklarheiten häufen, muss man sich nicht wundern, wenn die Lust zur Beantwortung sinkt. Außerdem kommt es entscheidend auf die Haltung des Beraters an, wenn es darum geht, Widerstände zu vermeiden. Er sollte wirklich neugierig sein und nicht den Eindruck erwecken, er sei darauf dressiert, seine Tools abzuarbeiten. Ein Berater sollte aber auch intuitiv erfassen können, zu welchem Zeitpunkt er welche Frage stellen kann. Dazu sollte er in der Lage sein, nonverbale Hinweise zu nutzen.

Wo liegen die Grenzen des „Humble Inquiry“?

Fatzer: Jede Methode hat ihre Schwachstellen. Beim „Humble Inquiry“ besteht die Gefahr, dass der Berater nur das herausfindet, was verbal benannt werden

kann. Das ist eine Beschränkung, die in der Methode selbst liegt. Das vorurteilsfreie Befragen ist für mich in der Diagnosephase einer Beratung die Hauptintervention – aber nicht die einzige. Ich analysiere manchmal zum Beispiel noch betriebliche Dokumente, mache aufgrund von Presseberichten eine Imageanalyse, lasse mich zu einem Betriebsrundgang einladen oder analysiere die Konkurrenz.

Worin besteht eigentlich der Unterschied zum „Appreciative Inquiry“?

Fatzer: „Appreciative Inquiry“, die wertschätzende Befragung oder Erkundung, wurde in den 80er-Jahren des vergangenen Jahrhunderts von David Cooperrider von der Case Western Reserve University entwickelt. Bei diesem Ansatz wird nur das Wertzuschätzende hervorgehoben. Das lehnt Ed Schein ab. Für ihn ist das bereits zu manipulativ, weil die Gefahr besteht, dass man für seine Arbeit als Personal- und Organisationsentwickler nur die Plusfaktoren in der Gegenwart und die positiven Potenziale in der Zukunft betrachtet. Es macht durchaus Sinn, auch die Schwächen und die Bedrohungen anzuschauen.

Funktioniert „Humble Inquiry“ auch in Notsituationen?

Fatzer: Natürlich. Ed Schein berichtet immer wieder, dass Flugzeugabstürze auch noch in letzter Minute hätten verhindert werden können, wenn der Kapitän sich für das interessiert hätte, was der Co-Pilot wusste – statt die Fluglotsen oder andere anzubrüllen.

Martin Pichler ●



Professionals. Am 24. Juni 2013 fand am IBM Research Center in Rüschlikon der Trias Workshop „Kultur, Prozess und Helfen“ mit Ed Schein (10. von links) statt.

BENCHMARK. Aus den Angaben der Teilnehmer des Deutschen Bildungspreises, der dieses Jahr zum ersten Mal verliehen wurde, lassen sich Rückschlüsse auf den derzeitigen Stand des Bildungs- und Talentmanagements in den Unternehmen ziehen. So lassen sich einige Erfolgsfaktoren, aber auch die bisherigen Schwachstellen aufzeigen. Unter den Teilnehmern finden sich zudem einige interessante Best-Practice-Fälle.

Einige Baustellen offen



Unternehmen sind so erfolgreich wie ihre Mitarbeiter. Gut ausgebildete, motivierte Mitarbeiter sind deshalb der wichtigste Wettbewerbsfaktor. Im Zentrum der öffentlichen Debatte um die Zukunftsfähigkeit des Wirtschaftsstandorts Deutschland stehen aber immer wieder vor allem die Schulen und Hochschulen. Die betriebliche Bildung wird dagegen oft ausgeblendet. Der Deutsche Bildungspreis setzt an dieser Lücke an: Er hat das Ziel, den besonderen Stellenwert und die strategische Relevanz betrieblichen Bildungs- und Talentmanagements durch die Zer-

tifizierung und öffentlichkeitswirksame Auszeichnung von exzellenten Unternehmensbeispielen hervorzuheben. Um den Deutschen Bildungspreis 2013 hatten sich 133 Betriebe beworben. Mehr als 20 wurden ausgezeichnet und zertifiziert. Sie erhalten alle ihre individuellen Ergebnisse im Benchmarking-Vergleich.

Aus dieser Benchmarking-Studie lassen sich auch allgemeine Rückschlüsse auf die Situation im Bildungs- und Talentmanagement schließen. Diese Ergebnisse werden im Jahrbuch „Bildungs- und Talentmanagement“ ab Oktober veröffent-

licht. Vorab stellen wir hier exklusiv die Ergebnisse zu den zwei folgenden Leitfragen vor:

- Was sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren eines exzellenten Bildungs- und Talentmanagements?
- Wo verorten die Praktiker die größten Baustellen und Handlungspotenziale?

Basis des Deutschen Bildungspreises und damit auch der Benchmarking-Studie ist das Qualitätsmodell, welches Bildungs- und Talentmanagement in eine strategische, eine strukturelle und eine operative



Handlungsfelder. Die Benchmark-Studie zum Deutschen Bildungspreis zeigt, dass im Bildungsmanagement noch einiges zu verbessern ist.

Leistungsdimension aufgegliedert. Die strategische Dimension untersucht den Grad der Implementierung des Managementzyklus (Planung, Umsetzung, Controlling, Anpassung), des Praxistransfers sowie der Kommunikation und des Recruitings. In der strukturellen Dimension stehen die Organisation und Infrastruktur sowie die Einbindung der Führungskräfte und Mitarbeiter im Fokus. Die Leistungsdimension umfasst schließlich die Qualität der Beratung sowie das Management von internen und externen Leistungserbringern sowie die Auswahl der verschie-

denen Lernformen in den Kategorien „Into the Job“, „On the Job“ und „Off the Job“. Insgesamt liegen dem Modell 115 einzelne Qualitätskriterien zugrunde. Im Bewerbungsbogen konnten die Fachexperten aus den teilnehmenden Unternehmen diese jeweils hinsichtlich ihrer Relevanz für den Erfolg des Gesamtsystems sowie dem jeweiligen Status der Umsetzung im eigenen Unternehmen bewerten.

Der wichtigste Erfolgsfaktor liegt im strategischen Bereich

In der Gesamtbetrachtung messen die befragten Bildungsverantwortlichen der strategischen Dimension mit einer Schulnote von 2,1 die höchste Relevanz für den Erfolg des Bildungs- und Talentmanagements zu. Die operative Leistungsebene folgt mit 2,2 auf Platz 2, der strukturellen Ebene wird mit einer Durchschnittsnote von 2,3 vergleichsweise der geringste Stellenwert zugewiesen.

In der Detailbetrachtung sind die Führungskräfte sowie die systematische Durchführung von Mitarbeitergesprächen die wichtigsten Erfolgsfaktoren exzellenten Bildungs- und Talentmanagements. An dritter Stelle folgt die Einbeziehung und Anbindung der Mitarbeiter, Platz 4 und 5 gehen an die Bedarfsanalyse als Ausgangspunkt der Planung sowie das Management der internen Leistungserbringung. Am unteren Ende der Relevanzskala finden sich die IT-Infrastruktur, die Bildungsmaßnahmen sowie die Bildungsplanung.

Der höchste Grad an Umsetzung liegt übergreifend im operativen Bereich der Bildungsleistungen. Größere Baustellen befinden sich sowohl im strukturellen als auch im strategischen Bereich. Vor allem kleinere Unternehmen tun sich schwer, das operative Angebot strukturell einzubetten und es zum strategischen Instrument der Unternehmensentwicklung zu machen.

In der Detailbetrachtung lassen sich die niedrigsten Umsetzungsgrade im Bereich der IT-Infrastruktur ausmachen. Nur wenige Unternehmen haben eine den hohen strategischen Anforderungen genügende Software-Ausstattung. Vielfach sind Personalakten nur in Papier vorhanden; Mitarbeitergespräche werden nicht do-

kumentiert und Bildungsleistungen nicht zentral erfasst und gesteuert.

Ebenfalls nur schwach umgesetzt wird der Bereich der Praxistransfersicherung. Erstaunlich viele Unternehmen investieren zwar viel Geld in Bildungsleistungen, kümmern sich dann aber nicht systematisch darum, was davon in der betrieblichen Praxis wirklich Anwendung findet und wie sich Bildungsinhalte bestmöglich einsetzen lassen, um den Praxisnutzen zu steigern.

Vergleichsweise wenig umgesetzt sind auch die Qualitätskriterien der Bildungsplanung. Hier wird sichtbar, dass mittel- und langfristige Mechanismen der Personalplanung fehlen – oft wird eher reagiert als proaktiv gestaltet.

Die beiden wichtigsten Erfolgsfaktoren des exzellenten Bildungs- und Talentmanagements, also die Dimensionen „Führungskräfte“ und „Systematische Mitarbeitergespräche“, sind in der Praxis bereits überdurchschnittlich gut umgesetzt. Am ehesten zeigen sich hier Lücken, was das Vorhandensein einer schriftlichen Führungskräfteentwicklung sowie eines Leitfadens zur Erfassung der Bildungsbedarfe im Mitarbeitergespräch betrifft.

Vier Handlungsfelder sollten noch beachtet werden

Soweit ein erster Blick auf die Relevanzen und Umsetzungsgrade. Die Grafik auf Seite 29 verdeutlicht darauf aufbauend die prioritären Handlungsfelder, indem sie Relevanz und Umsetzung gegenüberstellt. Die vier Felder werden durch die über alle Kriterien des Qualitätsmodells errechnete durchschnittliche Relevanz in Schulnoten (2,26) horizontal geteilt, vertikal durch den durchschnittlichen Umsetzungsgrad in Prozent (66,0 Prozent).

Handlungsbedarf 1: Recruiting

Die größten Handlungsbedarfe lassen sich im linken oberen Feld der Grafik verorten. Hier finden sich diejenigen Bereiche, denen zwar eine überdurchschnittliche Relevanz zugewiesen wird, die aber gleichzeitig nur unterdurchschnittlich in der betrieblichen Praxis umgesetzt sind. Hier ist an erster Stelle das Recruiting zu nennen. Optimierungspotenziale lassen sich vor allem in Bezug auf Potenzial- →

→ analysen für neue Mitarbeiter sowie eine systematische Personal- und Nachfolgeplanung attestieren.

Ein Beispiel aus dem Teilnehmerfeld zeigt, wie ein solches wirklich exzellentes Recruiting aussehen kann: Wie auch in Ausgabe 5/2013 der „Wirtschaft und Weiterbildung“ berichtet, hat die Thyssen-Krupp Steel Europe AG im Recruiting eine vorbildliche Vernetzung von Talent-, Demografie- und Wissensmanagement geschaffen und in ein ganzheitliches Employer Branding eingebettet. Grundlage für jegliche Maßnahmenplanung ist hier eine Datenbasis, die sich hochrechnen und interpretieren lässt. Das Recruiting wird durch zielgruppengerechte Talent-Relationship-Programme unterstützt, um Schüler, Studenten, Praktikanten, Diplomanden und Doktoranden im Kontakt mit dem Unternehmen zu halten. Neben innovativen Onboarding-Prozessen und Einstiegsprogrammen ist eine regelmäßige Personalentwicklung ein weiterer

Nukleus des Talent Managements bei Thyssen-Krupp.

Handlungsbedarf 2: Praxistransfer

Hoher Handlungsdruck zeigt sich an zweiter Stelle bei der Praxistransfersicherung. Es mangelt vor allem an der Systematik und am proaktiven Angebot unterstützender Maßnahmen zum Transfer des Gelernten in die Praxis. Zudem setzen nur wenige Unternehmen überhaupt systematische (Lern-)Ziele für Bildungsmaßnahmen fest und evaluieren dann deren Erreichung. Nachholbedarf besteht insbesondere auch bei der Einbindung der Führungskräfte – diese sollten im Vorfeld und Nachgang von Bildungsmaßnahmen jeweils eine Verbindung zu den Aufgaben und Potenzialen der Mitarbeiter herstellen, Ziele definieren sowie den hierfür nötigen Praxistransfer fördern. Dies geschieht so jedoch nur in den wenigsten Unternehmen.

Ein „Best in Class“-Ansatz für gelungenes Praxistransfermanagement wurde im Teilnehmerfeld des Deutschen Bildungspreises durch Dr. Johannes Bruhn, Head of Section Skill and Performance Management bei Munich Re, implementiert. Ziel ist dabei, den Lerntransfer aus Bildungsveranstaltungen und damit den „Return on Investment“ in der Weiterbildung zu erhöhen, ohne substanzielle Mehrkosten zu erzeugen. Zu diesem Zweck wurde der sogenannte „Shift-Lernprozess“ (Shift steht für Selbstlernen, Hilfe und Instruktion, Feldtest, Transferunterstützung) etabliert. Dieses Prozessmodell verbindet intensive Vorbereitung durch die Lernenden mit Seminar- und Praxisphasen. Der Praxistransfer ist über die Feldtestphase vollständig in das Gesamtdesign integriert und wird in der Phase der Transferunterstützung intensiv reflektiert. Alle Soft-Skill- und Methodentrainings in der Konzernzentrale in München entsprechen mittlerweile dem „Shift-Format“ – mit sehr überzeugenden Ergebnissen. Zudem hat Munich Re Anfang 2011 eine standardmäßige und elektronisch gestützte Erhebung des Lerntransfers für sämtliche Bildungsmaßnahmen am Standort München etabliert. Acht Wochen nach einer Weiterbildung werden alle Teilnehmer schriftlich unter anderem danach befragt, inwieweit sie in der Zwischenzeit Lern-

inhalte in die Praxis übertragen konnten, beziehungsweise was den Lerntransfer unterstützt oder behindert hat. Die aggregierten Ergebnisse dieser Befragungen helfen Bildungsverantwortlichen und Trainern, die Maßnahmen noch besser am Bedarf der Zielgruppen auszurichten und auf diese Weise die Treffsicherheit in der Weiterbildung zu erhöhen.

Handlungsfeld 3: Bildungsplanung

Die Bildungsplanung schließt direkt an die Bedarfsermittlung an. Sind die Bildungsbedarfe ermittelt, ist es Aufgabe der Bildungsplanung, die gesetzten Ziele in eine entsprechende mittel- und langfristige Handlungsstrategie zu operationalisieren. In der Bildungsplanung sollen demografische Analysen der Belegschaft im Zuge einer lebenszyklusorientierten Personalentwicklung Berücksichtigung finden. Auch die Nachfolgeplanung und die Identifikation von Schlüsselpositionen im Unternehmen sind wichtige Grundlagen für die Bildungsplanung. Doch auch in diesem Bereich besteht noch Nachholbedarf bei den Unternehmen.

Wiederum ein exzellentes Beispiel aus dem Teilnehmerfeld zeigt, wie dies gelingen kann: Die Abteilung „Qualifizierung Handel“ der Audi AG hat eine erfolgreiche Bildungsplanung etabliert. Das im Rahmen des Deutschen Bildungspreises ausgezeichnete Bildungs- und Talentmanagement adressiert rund 5.000 Mitarbeiter in den Autohäusern der Vertragspartner deutschlandweit. Eine Besonderheit bildet dabei die relative Eigenständigkeit der Vertragspartner und die unterschiedlichen strukturellen Voraussetzungen, die zwischen kleinen Familienbetrieben und großen Autohausketten existieren. Das Bildungsmanagement des Bereichs „Qualifizierung Handel“ definiert auf Basis zertifizierter Ausbildungsgänge (über den Zentralverband Deutsches Kraftfahrgewerbe ZDK) Mindestanforderungen, was die Qualifizierung von Mitarbeiterzielgruppen betrifft, unterstützt die Autohäuser umfassend bei der Personalentwicklung und kontrolliert die Einhaltung der Standards durch interne Audits. Um die Durchführung von Mitarbeitergesprächen und Potenzialanalysen von Mitarbeitern der Vertragspartner zu forcieren, stellt das Bildungsmanagement Leitlinien zur

Der Deutsche Bildungspreis



Preis. Die Bewerbungsphase für den Deutschen Bildungspreis 2014 endet am 31. Oktober 2013. Die Teilnahme ist mit keinerlei Kosten verbunden. Der Deutsche Bildungspreis steht allen Unternehmen und Institutionen, öffentlichen Verwaltungseinrichtungen sowie Sozial- und Gesundheitseinrichtungen offen und findet unter der Schirmherrschaft des Bundesministeriums für Bildung und Forschung statt. Er wird verliehen von der Tüv Süd Akademie und EuPD Research Sustainable Management. Die Möglichkeit zur Anmeldung finden Sie unter www.deutscher-bildungspreis.de.

Verfügung. In einem strategischen Bildungsbericht werden die durchgeführten Bildungsleistungen anhand von Qualitätskennzahlen bewertet. Der Bildungsbericht stellt neben der jährlich durchgeführten Vollbefragung aller Vertragshändler eine wichtige Basis für die strategische Weiterentwicklung dar.

Handlungsfeld 4: IT-Infrastruktur

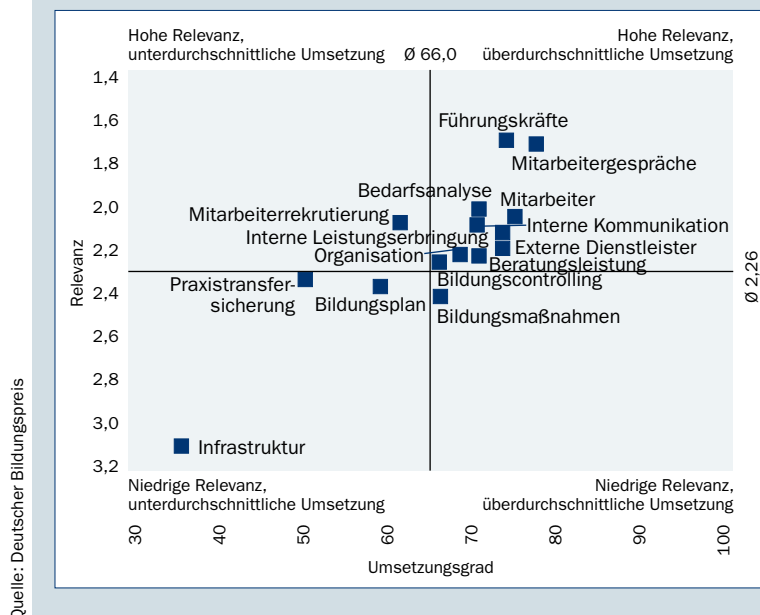
Handlungsbedarf besteht ganz klar auch im Bereich der IT-Infrastruktur. Zwar vergeben die Unternehmen hier im Vergleich aller Kategorien die niedrigsten Relevanzbewertungen, immerhin aber jedes zweite Unternehmen erachtet eine passende IT-Infrastruktur als wichtig oder sehr wichtig für das Funktionieren des Bildungs- und Talentmanagements.

Dabei gilt: Die Anforderungen an die Infrastruktur steigen mit den an das Bildungs- und Talentmanagement gestellten Erwartungen. Vor allem große Unternehmen sowie diejenigen, die bereits über ein ausdifferenziertes Managementsystem in der betrieblichen Bildung verfügen, erachten die richtige Infrastruktur angesichts der zunehmenden Komplexität der Aufgaben des Bildungs- und Talentmanagements als essenziell. Das strategische Management betrieblicher Bildung erfordert die passenden (IT-) Werkzeuge zur Bedarfsanalyse, Planung, Steuerung und Evaluation. Eine große Rolle spielt dabei zudem Software, die es ermöglicht, Kompetenzen der Mitarbeiter und die hinterlegten Stellenprofile festzuhalten und zu verwalten. Dabei ist es von zentraler Bedeutung, dass die Handha-

bung für alle Beteiligten beherrschbar ist und die Mitarbeiter einbezogen werden. Als Best-Practice-Beispiel aus dem Teilnehmerfeld des Bildungspreises kann hier das „Career Smart Programm“ von IBM dienen: Es veranschaulicht, wie umfassend IT-Strukturen im internen Bildungsmanagement funktionieren können. Das Unternehmen gehört zu den Vorreitern im IT-gestützten Bildungsmanagement. Als Großkonzern setzt IBM auf eine weltweit einheitliche IT-Struktur, die über verschiedene IT-Programme beispielsweise zum Controlling, Recruitment und der Beratung im Bildungsmanagement verfügt.

Vergleich der Gesamtkriterien

Ergebnisse. Die Angaben der Teilnehmer zur Relevanz der Handlungsfelder im Vergleich zum Umsetzungsgrad zeigen, dass im Recruiting, beim Praxistransfer und in der Bildungsplanung noch einiger Handlungsbedarf besteht. Auch die IT-Infrastruktur wird vernachlässigt – wenngleich ihr wenig Relevanz zugesprochen wird.



Das Kernstück dieser Struktur ist das „Career Smart Programm“. Das Instrument dient dazu, die individuellen Kompetenzen und Qualifikationen jedes Mitarbeiters zu erfassen. Dadurch lassen sich sofort Karrierepfade und Kompetenzen eines Mitarbeiters abbilden, um Potenziale zu identifizieren und die Mitarbeiter entsprechend ihrer Kompetenzen einzusetzen. Die Mitarbeiter können die Daten auch selbst online einsehen und verwalten. Zudem koppelt das „Career Smart Programm“ die erfassten, persönlichen Qualifikationslücken der Mitarbeiter mit dem weltweiten internen Seminar- und Trainingsangebot.

AUTOREN



Dr. Oliver-Timo Henssler

ist Geschäftsführer der EuPD Research Sustainable Management GmbH. Er erforscht die Anforderungen an nachhaltige betriebliche Managementsysteme mit Schwerpunkt auf moderne betriebliche Präventionskonzepte sowie das betriebliche Bildungs- und Talentmanagement.

t.henssler@eupd-rsm.de



Anne Dreyer

ist Referentin Bildungsmanagement bei der Tüv Süd Akademie GmbH. Seit 2011 entwickelt und begleitet sie den Deutschen Bildungspreis als Projektleiterin. Die wissenschaftliche Arbeit am Qualitätsmodell und an konkreten Fragestellungen aus der Praxis der Unternehmen steht dabei im Vordergrund.

anne.dreyer@tuev-sued.de

Bedeutung erkannt, mehr Unterstützung benötigt

Die Ergebnisse des Benchmarkings zum Deutschen Bildungspreis 2013 zeigen insgesamt, dass die betrieblichen Experten den Stellenwert des strategischen Bildungs- und Talentmanagements für den Gesamterfolg des Unternehmens erkannt haben und an der Professionalisierung arbeiten. Um Bildung aber nachhaltig als strategisches Ziel zu verankern, benötigen sie die Unterstützung der Führungskräfte, allen voran der Geschäftsführung.

Anne Dreyer, Oliver-Timo Henssler ●

Ein Katalysator für Neues

PRAXIS. Gerade in der Medienwelt dreht sich der Innovationszyklus sehr schnell. Wie generieren Unternehmen ständig neue Ideen und sorgen für den stetigen Fluss an relevanten Innovationen? Die ProSieben-Sat.1-Gruppe setzt dafür seit diesem Jahr auf „Innovation Camps“, die inzwischen schon einige Erfolge vorweisen können.

Innovation ist nicht zwangsläufig für jedes Unternehmen zentral. In einem so schnelllebigen Bereich jedoch wie der Fernsehwelt mit sich verändernden Nutzergewohnheiten, neuen Technologien und völlig neuen angrenzenden Märkten ist Innovation viel mehr als ein Modewort. Da das Geschäft schnelllebiger geworden ist, nimmt der Zeitdruck immer mehr zu und die verfügbare Zeit, Dinge zu durchdenken und zu experimentieren, wird weniger. Auf Vorträgen und Reden bejahen fast alle Unternehmen, Innovation intern voranzutreiben. Dennoch ist für viele Mitarbeiter oft nicht klar, was wann

auf welche Weise von wem konkret getan werden kann, um neue Lösungen zu finden. Und gerade in Großunternehmen herrschen schon aufgrund der Größe eine hohe Komplexität und Strukturen vor, die zu Inseldenen und Silolösungen führen können.

Vor diesem Set an Herausforderungen stand auch die ProSieben-Sat.1 Media AG. Darum stellte sich der Bereich Human Resources die Frage, wie man das Unternehmen noch besser dabei unterstützen könnte, Innovation hervorzu- bringen. Es sollten sowohl innovations- relevante Fertigkeiten als auch Kompe-

tenzen und Einstellungen der Mitarbeiter entwickelt werden. Zudem sollte eine innovationsfreundliche Kultur entstehen, die auch den Austausch zwischen den Abteilungen fördert. Dazu gab es bereits eine Reihe von HR-Maßnahmen wie zum Beispiel sogenannte „Learning Expeditions“, Kreativitätstrainings, Vorträge von Trendsettern, Jobrotationen und Mentoringprogramme oder Trainings, in denen Mitarbeiter andere Mitarbeiter schulen – also alles Maßnahmen, die auf abteilungs- und hierarchieübergreifende Vernetzung und auf das Teilen von Wissen sowie gemeinsames Lernen ausgelegt

Immer auf dem Laufenden.
Im Playout Center von ProSieben-Sat.1 in Unterföhring wird versinnbildlicht, was den Innovationsprozess vorantreibt.



Foto: ProSiebenSat.1 Media AG

sind. Dem Unternehmen war es aber auch extrem wichtig, ganz konkrete Antworten auf aktuelle Fragen zu generieren, die operative Geschäftseinheiten des Konzerns an den HR-Bereich herantrugen. Ein bekannter und vom Aufwand überschaubarer Ansatz für diese Aufgaben sind Trainingsmaßnahmen. Der Nachteil hierbei ist aber, dass die Ergebnisse meist nicht sofort sichtbar sind. Ein anderer bekannter und deutlich teurerer Ansatz ist es, externe Berater und Agenturen heranzuziehen, um neue Lösungen zu erarbeiten. Die so entwickelten Lösungen stoßen jedoch oft auf interne Ablehnung – ein „Not Invited Here“-Syndrom. Und sie berücksichtigen meist nicht ausreichend interne Potenziale und Bedingungen. Vor diesem Hintergrund hat die ProSieben-Sat.1 Media AG 2012 zusammen mit der Innovationsberatung Creaffective das sogenannte „Innovation Camp“ entwickelt und 2013 ins Leben gerufen. Dieses Format vereint die obigen Ansätze: Interne und Externe arbeiten gemeinsam an einer strategisch wichtigen Innovationsherausforderung und liefern konkrete

und umsetzbare Ergebnisse. Gleichzeitig entwickeln die teilnehmenden Mitarbeiter aus unterschiedlichen Abteilungen neue Fertigkeiten und Kompetenzen und tragen zur Bildung einer Innovationskultur im Unternehmen bei.

Acht Tage im Camp

Das „Innovation Camp“ besteht aus acht Tagen, die in drei Blöcken über mehrere Wochen verteilt sind. Am Anfang steht die Fragestellung des Auftraggebers – diese kommt von einer oder mehreren Führungskräften aus dem oberen Management. Für das erste „Innovation Camp“ im März 2013 ging es um diese Frage: „Wie können wir unsere Fähigkeit, durch Bewegtbild Emotionen zu wecken, in digitale Geschäftsmodelle übertragen?“ Also eine recht breite Aufgabenstellung. Für das ebenfalls bereits erfolgreich abgeschlossene zweite Camp war die Frage deutlich enger – alles ist möglich, solange es eine ergebnisoffene Frage ist.

Circa zwei bis drei Monate vor einem „Innovation Camp“ findet ein erstes Briefing zum Thema mit dem Auftraggeber, HR und dem Projektverantwortlichen von Creaffective statt. Hier wird der Hintergrund zur Aufgabe beleuchtet und überlegt, welche Stakeholder im und außerhalb des Unternehmens betroffen sind und über welche Kompetenzen und welches Know-how die internen Teilnehmer des Camps verfügen sollten. Die Zusammensetzung ist je nach Fragestellung anders. Dabei sind es immer sechs Personen der ProSieben-Sat.1 Media AG und drei Personen von Creaffective, die gemeinsam in einem sogenannten „Co-Creation-Ansatz“ das Projektteam bilden: Die Mitarbeiter bringen das Geschäfts-Know-how ein, die Teilnehmer von Creaffective das Prozess- und Methodenwissen, die externe Sicht sowie die Erfahrung aus anderen Innovationsprojekten.

Den Nutzer im Fokus

Als Rahmen für den Ablauf des Camps dient ein nutzerzentrierter Innovationsprozess, der aus sechs grundlegenden iterativen Schritten besteht.

- **Erster Schritt:** Verstehen
- **Zweiter Schritt:** Beobachten

- **Dritter Schritt:** Synthese
- **Vierter Schritt:** Ideen entwickeln
- **Fünfter Schritt:** Prototypen erstellen
- **Sechster Schritt:** Testen

Bevor die Teilnehmer in das „Innovation Camp“ einstiegen, um diese sechs Schritte zu durchlaufen, fand ein eintägiges Vorabtraining statt. Hier lernten sie die Arbeitsweise des Camps und den Innovationsprozess an einem Übungsthema kennen. In diesem Vorabtraining wurden die Grundlagen für die weitere Arbeitsweise geschaffen und erlebbar gemacht. Am Tag nach dem Vorabtraining begann das inhaltliche Eintauchen in das Thema. Es ist ganz entscheidend, in diesem wie in jedem weiteren Schritt des Camps zwei Phasen zu unterscheiden: Zum einen die Entwicklung von Optionen und Alternativen, also ein breites Aufmachen und Sammeln. Getrennt davon geht es um das Reduzieren, Eindampfen und Auswählen. Der normale diskussionsbasierte Arbeitsmodus der meisten Menschen ist es, Ideen sofort zu bewerten und gegebenenfalls einen Gegenvorschlag zu machen. Dieses gewohnte Vorgehen unterscheidet sich grundlegend von der im Camp praktizierten Arbeitsweise, erst einmal alles zuzulassen und zu sammeln und mit mehr Abstand an die Bewertung zu gehen. Dadurch wird sichergestellt, dass die Gruppe wirklich breit und neu denken kann.

Im ersten Schritt „Verstehen“ war das Ziel, das verfügbare interne und externe Wissen zum Thema zu sammeln. Für die Teilnehmer des Camps war bereits dieser Schritt sehr erhellend, da sich Vertreter unterschiedlicher Abteilungen und Hintergründe austauschen und ihr Wissen zusammentragen konnten. Dabei war es für alle Beteiligten spannend zu sehen, wie viel Wissen eigentlich schon vorhanden war.

Mit etwas Zeit dazwischen schloss sich im zweiten Schritt die Phase des „Beobachtens“ an. Hier ging es darum, externes Wissen in das Camp hineinzubringen und den Nutzer zu verstehen. Mittels eines qualitativen, empathischen Vorgehens wurden verschiedene mit dem Thema in Berührung stehende Nutzergruppen beobachtet. Methodisch bediente sich das Team dann aus unterschiedlichen Methoden, von teilstrukturierten Gesprächen bis hin zu mehrstündigen Beobachtungen →



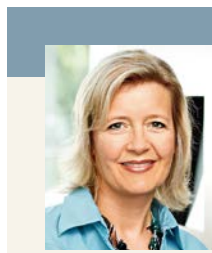
→ gen und Interaktion mit den Nutzern. Ziel dieses Schritts war es, neue Einsichten zu Bedürfnissen, Motivationen und Treibern der Nutzer zu erhalten. Diese führen oft zu bisher unentdeckten Innovationspotenzialen, die dann mit einer Lösung adressiert werden können.

Sich ins tiefe Wasser begeben

Nach dem Schritt „Beobachten“ kommt ein Punkt, den die Kreativitätsforschung als „sich ins tiefe Wasser begeben“ bezeichnet. Nicht wenige Teilnehmer haben das Gefühl, gleich in den vielen Informationen zu ertrinken und es kommen Zweifel auf, ob die Aufgabe zu lösen ist und ob das Team zu einer guten Lösung kommen wird. Aus dieser Situation heraus gilt es, den „Syntheseschritt“ zu entwickeln. Hier geht es darum, schrittweise aus all den gesammelten Informationen aus dem Verstehen und Beobachten einen Sinn abzuleiten und die Innovationsstoßrichtungen zu definieren. An dieser Stelle im „Innovation Camp“ wurde auch der Auftraggeber eingebunden, um dessen Zustimmung zu den gewählten Stoßrichtungen zu bekommen, bevor das Team Zeit und Mühe mit der Ideenentwicklung verlieren konnte.

Für das erste „Innovation Camp“ hatten sich nach eineinhalb Tagen Synthesearbeit drei konkrete Fragen herauskristallisiert, die die Gruppe bearbeiten wollte. Das Ergebnis aus dem Syntheseschritt ist für die Gruppe und das Unternehmen auch danach sehr wichtig, um nachvollziehbar begründen zu können, warum die Gruppe in diese und nicht in jene Richtung gelaufen ist. Die Zusammenhänge werden meist in einem Schaubild visualisiert und deutlich gemacht. „Mit diesem Schaubild können wir uns 100 Seiten Powerpoint sparen“, kommentierte eine obere Führungskraft die Präsentation nach dem „Innovation Camp“.

Nachdem die Innovationsstoßrichtungen definiert waren, ging es nun im Schritt „Ideen entwickeln“ darum, in Lösungen zu denken. Hierbei lautet das Motto: „Viel hilft viel“. Bei Fragen, deren Lösung noch nicht bekannt ist, steigt die Wahrscheinlichkeit, hilfreiche Lösungen zu finden, mit der Anzahl der Auswahlmöglichkeiten. Die Gruppe generierte unter Ein-



AUTOREN

Bettina Hörmann
ist Spezialistin im Bereich Führung, Personal- und Organisationsentwicklung sowie zertifizierter Coach. Sie sammelte erste

Erfahrungen als HR Business Partner in der Nahrungs- und Genussmittellindustrie und wechselte in dieser Rolle in die Medienwelt zur ProSieben-Sat.1-Gruppe. Dort verantwortet sie den Bereich HR Training mit dem Ausbildungs- und Qualifizierungsangebot der ProSieben-Sat.1-Academy.

bettina.hoermann@prosiebensat1.com



Florian Rustler
ist Gründer und Geschäftsführer von Creffective. Er ist international tätiger Innovati-

onscoach, der Kunden in Innovationsworkshops und Projekten unterstützt, neue konkrete Lösungen zu entwickeln. Seine theoretische Fundierung erhielt er während eines zweijährigen Masterprogramms am Internal Center for Studies in Creativity in den USA. Seit 2004 unterstützt er mit Creffective Kunden aller Branchen und Größen.

rustler@creffective.de

satz von viel Schokolade, Gummibärchen und Kreativitätstechniken knapp 400 Ideen, wie die drei vorher definierten Fragen gelöst werden könnten. Aus diesen vielen Ideen stellten sich in der danach stattfindenden Bewertungsphase knapp zehn Prozent als interessant heraus. Aus diesen ergaben sich wiederum einige Themencluster für die Lösungsfindung. Die Gruppe entschied sich nach dem Anlegen einiger weniger weiterer Kriterien dafür, vier konkrete Lösungsrichtungen weiterzuverfolgen und auszuarbeiten.

Fleisch dran bringen

Die letzten zweieinhalb Tage des Camps standen im Zeichen des sogenannten „Prototyping“. Hierbei geht es darum, Erstideen konkret werden zu lassen und sichtbar oder erlebbar zu machen. Hier steckt der Teufel im Detail. Wieder in drei Untergruppen aufgeteilt musste Fleisch an die Ideen gebracht werden. Die Roh-Ideen lagen nur in Form einiger beschrifteter Post-its vor.

Am Ende der Prototypen-Phase standen konkret visualisierte Konzepte mit einer Skizze des dahinterliegenden Geschäftsmodells. Eines der vier Konzepte beinhaltete eine Tablet-App, für die direkt ein Klick-Dummy erstellt wurde, sodass das Funktionsprinzip der App potenziellen Nutzern gleich vorgestellt werden konnte.

Dabei durchliefen die Kleingruppen viele kleine Schleifen mit Rückmeldungen der Gesamtgruppe, um ihr Konzept immer weiter zu verfeinern. Hierbei gilt das Prinzip, „so schnell wie möglich und mit einfachsten Mitteln zu scheitern“, um herauszufinden, wie eine Idee funktionieren könnte und wie nicht. Dies erspart dann viel Zeit und Arbeit in der Umsetzungsphase nach dem Camp.

Ergebnis: Vier gute Konzepte

Am Ende des Camps lagen vier ausgearbeitete und durchdachte Konzepte vor, wie digitale Geschäftsmodelle aussehen könnten, die auf die Ausgangsfrage einzählten. Diese Ergebnisse wurden innerhalb von vier Wochen erst einer Gruppe von Führungskräften und anschließend dem Vorstand der ProSieben-Sat.1 Media AG vorgestellt. Drei der vier Konzepte hat der Vorstand freigegeben. Sie befinden sich nun in der Umsetzungsphase.

Die Zeit zwischen dem Ende des Camps und den Präsentationen bedeutete für die Mitarbeiter von ProSieben-Sat.1 noch einmal intensive Recherchearbeit, da manche der Annahmen im Camp noch mit Zahlen hinterlegt werden mussten. Die Teilnehmer sind auch in die Umsetzungsphase eingebunden, da sie wertvollen Input liefern können, um Lösungen in konkrete Geschäftsmodelle umzusetzen.

Und auch die HR-Abteilung bleibt nach dem Ende des Camps weiter dran, um die Methode im Unternehmen bekannt zu machen: Wie bei einem Medienunternehmen fast zu erwarten, hat ProSieben-Sat.1 einen Kurzfilm über das „Innovation Camp“ gedreht, der dazu genutzt wird, die HR-Maßnahme über das Intranet zu promoten. Außerdem finden im Rahmen des ProSieben-Sat.1-Academy-Programms „Lunch and Learn“-Veranstaltungen statt, in der Teilnehmer des Camps über Erfahrungen berichten, um den Weg von der Idee bis zur erfolgreichen Umsetzung erlebbar zu machen.

Geistesblitze unter der Dusche

Das Vorgehen im „Innovation Camp“ stellt eine Verknüpfung aus einem Fördern und Fordern von Innovation dar. Einerseits schafft das Camp eine kreative und offene Atmosphäre, in der neue Ideen leichter entstehen können. Diese

Atmosphäre fördert Geistesblitze, wie sie vielen Menschen sprichwörtlich unter der Dusche kommen. Daneben setzt das „Innovation Camp“ auch auf einen expliziten Kreativprozess und den Einsatz von Methoden und Werkzeugen, um der Kreativität auf die Sprünge zu helfen und ihn teilweise auf Knopfdruck zu ermöglichen. Die Kombination von „Let It Happen“ und „Make It Happen“ sorgt dafür, dass am Ende konkrete Ergebnisse stehen. „Ohne externe methodische Unterstützung kann es schnell passieren, dass viele gute Ideen unerkannt auf der Strecke bleiben. Ein guter Coach sorgt für die nötige Disziplin beim Einhalten der einzelnen Kreativschritte und kitzelt so im Idealfall das Beste aus jedem heraus“, sagt Rechtsanwalt Dr. Stefan Bröckers, Abteilung Legal, Teilnehmer des Innovation Camps. Außerdem berichten die ehemaligen Teilnehmer, dass sie auch die offene Herangehensweise des Camps mitnehmen.

Statt Ideen sofort kritisch zu bewerten, fällt es nun leichter, Neues und Ungewöhnliches erst einmal zu generieren und zuzulassen. Die Mitarbeiter gehen anders an neue Ideen heran – sie suchen die Potenziale einer Idee, nicht mögliche Probleme. Diese Einstellung hat wiederum einen positiven Effekt auf die Unternehmenskultur, denn: Man verändert die Kultur einer Organisation niemals direkt, sondern man ändert die Art, wie Menschen denken, sprechen und handeln. Teilnehmerin Katja Hahn, Programm-Managerin in der ProSieben-Sat.1 TV Deutschland, erklärt dazu zusammenfassend: „Nach dem Camp bleibt für mich vor allem eine veränderte Sichtweise für neue Projekte. Die Zusammenarbeit über übliche Abteilungsgrenzen hat sich im ‚Innovation Camp‘ als regelrechter Kreativ-Turbo herausgestellt, sodass ich heute auch kleine Brainstormings sehr viel heterogener zusammenstelle.“

Bettina Hörmann und Florian Rustler ●

Erfolgsfaktoren eines „Innovation Camp“

Tipps. Damit ein „Innovation Camp“ die gewünschten Ergebnisse bringt, sollten einige Faktoren beachtet werden. Der Überblick fasst die wichtigsten Hinweise zusammen.

- **Die notwendige Zeit zur Verfügung stellen.** Es ist wichtig, dafür zu sorgen, dass sich die Teilnehmer für die gesamte Zeit im Camp aus ihrer normalen Tätigkeit herausnehmen können. Dafür braucht es die Unterstützung der Vorgesetzten und das Bewusstsein der Kollegen, dass ein Camp-Teilnehmer nicht jederzeit greifbar ist. Innovation ist sehr effektiv, der Weg dorthin ist selten effizient, da das Ergebnis offen ist. Deshalb sollte die notwendige Zeit vor, während und auch nach dem Camp von allen Seiten eingeplant werden.
- **Interne Unterstützung sicherstellen.** Die Teilnehmer des Camps müssen von ihren Führungskräften freigestellt werden. Dazu müssen sich die Organisatoren anfangs einige kritische Fragen anhören: „Was bringt das?“, „Was wird herauskommen?“ und „Kann man das nicht auch schneller machen?“. Daher ist die Unterstützung interner „Promotoren“ wichtig. Bei ProSieben-Sat.1 stand der Vorstand von Anfang an hinter dem Projekt, was besonders für das erste Camp wichtig war. Nun, da der Erfolg des Formats sichtbar wird, ist es für die noch folgenden Camps einfacher, die Unterstützung zu erhalten.
- **Systematische Methodik einsetzen.** Obwohl es im Verlauf des „Innovation Camp“ viele schwammige und unklare Situationen gibt und Kreativität immer auch chaotische Elemente beinhaltet, ist der Einsatz einer systematischen Methodik wichtig, die den Kreativprozess der Gruppe strukturiert und kanalisiert.
- **Interne und Externe kombinieren.** Der Erfolg des Camps entsteht durch die fruchtbare Kombination aus Unternehmensinternen mit Erfahrung in ihrem Geschäft und Externen mit Erfahrungen aus unterschiedlichen Branchen und Projekten. Dabei sind alle Teilnehmer vollwertige Mitglieder des Teams und voll inhaltlich beteiligt.
- **Unterstützung für die Zeit nach dem Camp einplanen.** In den acht Tagen des „Innovation Camp“ wird viel erreicht, dennoch können die Lösungen nicht direkt im Anschluss an das Camp ausgerollt werden. Daher kann weiteres Know-how aus dem Unternehmen nach dem Camp wichtig sein, um beispielsweise manche der Business-Hypothesen zu verifizieren.
- **Das „Innovation Camp“ nicht als isolierte Maßnahme betrachten.** Damit sich das „Innovation Camp“ im Unternehmen etablieren und damit seinen kulturbildenden Effekt schaffen kann, sind um das Camp herum weitere unterstützende Maßnahmen nötig. Es geht darum, viele Mitarbeiter auf das Projekt aufmerksam und Lust auf mehr zu machen.

„Eine angstfreie Leistungskultur entwickeln“

MITTELSTAND. Letztes Jahr ermahnte Schraubenkönig Reinhold Würth seine Außendienstler, mehr Zeit beim Kunden zu verbringen, und stellte lobend die Hoffmann-Group in München als Vorbild hin. Die hätten Würth im Werkzeugbereich gerade „beachtliche Marktanteile“ abgenommen. Grund genug, Michael Koid, Personalchef der Hoffmann Holding, zu fragen, wie die Personalentwicklung bei Hoffmann aussieht.

Seit März 2012 sind Sie Personalchef bei der Hoffmann Group, Ihre Position wurde damals neu eingerichtet mit dem Ziel, die Internationalisierung sowie das nationale Wachstum des Unternehmens voranzutreiben. Welchen Stellenwert hatte das Thema Personalmanagement vor Ihrer Zeit?

Michael Koid: Es ist ja häufig so, dass das Personalmanagement in Familienunternehmen eine eher untergeordnete Rolle spielt. Auch bei Hoffmann kam Human Resources (HR) in der Vergangenheit nicht über die Rolle des ausführenden Servicepartners hinaus. Mangelnde Kapazitäten und die Dominanz der operativen Aufgaben waren die wesentlichen Hürden, dass HR in der Vergangenheit nicht den Stellenwert eines strategischen Business Partners hatte. Aufgrund des anhaltenden Wachstums und der weiteren Internationalisierung von Hoffmann liegt der Fokus meiner Aufgabe im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung des Unternehmens.

Was hat sich seitdem verändert?

Koid: Der Bereich HR wurde als eigener Unternehmensbereich aufgewertet. Meine Rolle als Leiter Personal ist mittlerweile als Managementfunktion der Hoffmann-Unternehmensgruppe etabliert. Ich habe den Bereich HR qualitativ verstärkt und gemeinsam mit meinem Team eine HR-Strategie erarbeitet, die wir jetzt im Unternehmen umsetzen müssen. Der Fokus liegt eindeutig auf dem Thema Personalentwicklung. Aufgrund des überproportionalen Wachstums der letzten Jahre haben wir viele neue Mitarbeiter

hinzugewonnen, Mitarbeiter mit vielen neuen Gedanken, modernen Ansätzen und tollen Ideen.

Gleichzeitig haben wir langjährige, sehr erfahrene und mit der Kultur des Unternehmens bestens vertraute Mitarbeiter. Hoffmann ist Hoffmann, getragen von Werten und einer eigenen Kultur. Damit war es dringend geboten, die Personalentwicklung zu forcieren und auf neue Beine zu stellen, das heißt, die Entwicklung in fachlichen Bereichen, in Management- und Persönlichkeitsthemen voranzutreiben. Wir müssen eine angstfreie Leistungskultur entwickeln und vorleben, sodass unsere Führungskräfte und Mitarbeiter mit Freude und persönlichen Zielen ihrer Arbeit nachgehen.

Das heißt konkret?

Koid: Es ging zunächst darum, das Thema „Führung“ von Grund auf neu anzugehen. Wir haben in einem ersten Schritt zusammen mit unseren Führungs-

kräften neue Führungsgrundsätze entwickelt. Diesen Prozess haben wir extern von einem sehr erfahrenen Psychologen, Professor Wolfgang Salewski von der Universität Witten-Herdecke, begleiten lassen. Momentan sind wir dabei, diese Führungsgrundsätze zum Leben zu erwecken. Im kommenden Herbst werden wir ein großes Führungskräfteforum als Teamevent veranstalten. Ziel ist, gemeinsam mit den Teilnehmern ein Führungskräfteprogramm auf Basis der Führungsgrundsätze zu entwickeln.

Wie lautet Ihre Definition von Personalentwicklung, insbesondere unter dem Aspekt der zunehmenden Internationalisierung?

Koid: Zur Personalentwicklung gehören alle Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, welche zielorientiert geplant, realisiert und evaluiert werden. Personalentwicklung bedeutet, dass wir unsere Mitarbei-



Fotos: Hoffmann



Hoffmann Group. Blick in das Logistikzentrum der Hoffmann Group, eines Spezialvertriebs für professionelle Werkzeuge, am Standort Nürnberg.

ter ständig immer besser und damit das Unternehmen erfolgreich machen. Personalentwicklung bedeutet auch, den richtigen Mitarbeiter zur richtigen Zeit an die richtige Position zu setzen.

Wie würden Sie das Hoffmann Wertesystem beschreiben?

Koid: Wir haben mit „einfach, konzentriert, nützlich“ sehr starke Werte, die das Unternehmen seit Jahrzehnten prägen. Wir wollen Prozesse sowohl intern als auch extern einfach halten. Wir wollen konzentriert sein. Es gehört zu unseren wesentlichen Antrieben, das Unwesentliche einfach wegzulassen und dabei zielgerichtet zu handeln. Wir wollen nützlich sein für unsere Kunden, Lieferanten und Geschäftspartner. Und auch als Mitarbeiter wollen wir füreinander und miteinander Nutzen bieten.

Wie ist Ihre Meinung zu Motivations- und Anreizsystemen im Vertrieb?

Koid: Grundsätzlich können Motivations- und Anreizsysteme richtig und wichtig sein. Im Vertrieb sind das in der Regel Provisionssysteme, die es natürlich auch bei Hoffmann gibt. Ein Vertriebsmitarbeiter im Außendienst mit einem Festgehalt ist meines Erachtens nicht vorstellbar. Sie dienen ja zur Steuerung des Vertriebs und sind die Triebfeder des Vertriebsmitarbeiters. Solche Systeme sollten jedoch einfach, schnell nachvollziehbar und transparent sein. Ansonsten sind sie kontraproduktiv und verfehlen ihre ursprüngliche Intention. Die größte Motivation ist immer noch, dass die Arbeit Spaß macht und Erfolg bringt.

Was bieten Sie Ihren Mitarbeitern sonst noch?

Koid: Hoffmann ist ein verlässlicher, finanziell unabhängiger Arbeitgeber. Wir bezahlen unsere Mitarbeiter sehr gut und bieten attraktive Sonderleistungen. Neben den mittlerweile üblichen Sozialleistungen, wie vermögenswirksame Leistungen, Urlaubs- und Weihnachtsgeld, bietet Hoffmann eine vom Arbeitgeber finanzierte, betriebliche Altersversorgung. Sehr stolz sind wir auch auf unsere Einrichtung Gesundheitsmanagement. Wir haben ein umfangreiches Angebot an Sportkursen wie Yoga, Pilates, Rückenschule sowie einen eigenen Personal Trainer. Darüber hinaus versorgen wir unsere Mitarbeiter täglich mit Getränken, Obst und achten sehr auf eine gesundheitsbewusste Ernährung. Wir haben eine eigene Kantine, in der noch selbst gekocht wird. Sowohl Frühstück als auch Mittagessen sind für die Mitarbeiter frei erhältlich.

E-Business spielt im Vertrieb eine immer größere Rolle, ist der Außendienst irgendwann überflüssig?

Koid: Dass es hier in den nächsten Jahren Veränderungen geben wird, kann ich mir gut vorstellen. Auch unsere E-Business-Quote steigt stetig an. Das ist auch gut so. Dennoch: Das Hoffmann-System wird getragen von Menschen, das war in der Vergangenheit so und wird auch in Zukunft so sein. Welche Auswirkungen das konkret haben wird, können wir derzeit noch nicht absehen. Ich bin jedoch überzeugt, dass sich der klassische Vertriebsweg nicht erübrigen wird. Unser Hoffmann Katalog hat mittlerweile Kultstatus und wird von den Kunden nach wie vor gerne als Printausgabe angefordert.

Die Wirtschaft muss sich mit der Generation Y auf einen neuen Mitarbeitertyp einstellen. Wie gehen Sie damit um?

Koid: Regelmäßig morgens um sieben Uhr ins Büro gehen und um 17 Uhr wieder nach Hause, das wollen immer weniger junge Menschen. Wenn heute in einer Familie beide Elternteile Vollzeit arbeiten, dann ist das ein riesiger Spagat, alles unter einen Hut zu bekommen. Wir brauchen neue Lösungen. Wir müssen an die weitere Flexibilisierung der Arbeitszeit ran. Privates und Berufliches gehen immer mehr ineinander über. Im heutigen Zeitalter der modernen Technik mit →

→ Smartphones, Laptops spielt es in der Regel keine Rolle mehr, wer wann von wo aus seine Arbeit macht. Wir brauchen attraktive Teilzeitmodelle, wir müssen auch die Möglichkeiten schaffen, von zu Hause aus zu arbeiten. Auch das Thema Vertrauensarbeitszeit halte ich für sehr attraktiv. Wir müssen lernen, unseren Mitarbeitern mehr zu vertrauen, ihnen mehr Handlungsspielräume und Entscheidungskompetenzen zu geben. Damit erhöhe ich die Identifikation mit dem Unternehmen und es erübrigt sich jegliche Kontrolle.

Welche Maßnahmen planen Sie im Bereich Training und Coaching?

Koid: Wir sind derzeit dabei, ein neues Konzept zu entwickeln. Wir denken mittelfristig über das Etablieren einer Hoffmann-Akademie nach – im Prinzip ein virtuelles Trainingszentrum, getragen von

verschiedenen Säulen, die unterschiedliche Trainingsbereiche verkörpern sollen. Vertriebs- und Produkttrainings könnten zum Beispiel zwei Säulen sein. Natürlich sollen auch die Themen Führungs- und Sprachtrainings, interkulturelle Kompetenz sowie fachliche Weiterbildungsprogramme bis hin zu speziellen Einarbeitungsprogrammen für neue Mitarbeiter eine wesentliche Rolle spielen. Im Wesentlichen setzen wir auf eine bedarfsorientierte Weiterentwicklung unseres Trainingsangebotes sowohl national als auch international in Präsenz- und E-Trainings. Dazu brauchen wir unter anderem auch Vollzeittrainer, die didaktisch gut ausgebildet sind.

Es heißt, Hoffmann sei Unternehmensentwicklung wichtiger als Wachstum ...

Koid: Wir wollen kein Umsatzwachstum

um jeden Preis. Bei der Hoffmann Group gilt die Regel: EBIT-Wachstum größer Umsatzwachstum! Das heißt, der Ertrag soll überproportional zum Umsatz wachsen. Die Kosten stehen bei Hoffmann extrem im Fokus.

Wie würden Sie sich bei Hoffmann verhalten, wenn die Umsatzziele nicht erreicht werden?

Koid: Wir würden die Mitarbeiter mit ins Boot holen und zuerst analysieren, warum der Umsatz nicht so gewachsen ist wie ursprünglich geplant, und dann daraus die erforderlichen Maßnahmen ableiten.

Bert Bleicher, der langjährige geschäftsführende Gesellschafter, hat Ende Juli 2013 die Geschäftsführung der Hoffmann Group niedergelegt. Auch wenn es allgemein heißt, der Rücktritt erfolgte aus persönlichen Gründen: Könnte es nicht sein, dass er erkannt hat, dass es neue Strukturen braucht, damit Hoffmann sich auf dem internationalen Parkett weiter erfolgreich positionieren kann?

Koid: Bert Bleicher war ein Chef, der in alle Prozesse des Unternehmens eingebunden war. Keine Entscheidung wurde ohne ihn getroffen. Er hat erkannt, dass Hoffmann eine Größe erreicht hat, die ihn dazu zwingt, die Verantwortung auf mehrere Köpfe zu verteilen, Handlungsspielräume seiner Führungskräfte zu erweitern und das Unternehmen letztlich auch unabhängig von Einzelpersonen zu machen.

Das war die Basis unseres Gespräches Ende 2011, als Bert Bleicher mich einstellte. Er wusste natürlich, dass der Erfolg von Hoffmann auf der Qualität unserer Mitarbeiter beruht. Für ihn war es unabdingbar, das Thema Personalentwicklung in den Mittelpunkt zu stellen. Sein besonderer Fokus lag auf der Entwicklung in fachlichen Bereichen, aber auch in Management- und Persönlichkeitsthemen. Er sah vor allem im Bereich Talentmanagement große Potenziale. Sein Anliegen war, dass sich das komplette Management und insbesondere natürlich HR sich diesen Themen verstärkt annehmen sollte.

Interview: Kerstin Richter ●

Führungsgrundsätze der Hoffmann Group

Hintergrund. Die Hoffmann Group, München, ein 1919 gegründeter Spezialist für den Vertrieb von Qualitätswerkzeugen, erlebte im Jahr 2012 mit 960 Millionen Euro Umsatz (davon in Deutschland: 637 Millionen) das erfolgreichste Geschäftsjahr seit Gründung. Es werden insgesamt 2.500 Mitarbeiter beschäftigt. Als Säule des Erfolgs gelten folgende Führungsgrundsätze, bei denen die Förderung von Kompetenz und Eigeninitiative im Mittelpunkt steht:

Wert	Definition
Vorleben	Wir führen authentisch, konsequent und leidenschaftlich. Wir verhalten uns so, dass unser Handeln jederzeit öffentlich werden kann.
Wertschätzung	Wir kommunizieren wertschätzend und offen. Wir nutzen das regelmäßige Mitarbeitergespräch für klares Feedback.
Vertrauen	Wir vertrauen in die Kompetenz und in den Leistungswillen aller Mitarbeiter.
Leistung	Wir fordern Leistung und Eigeninitiative und schaffen die notwendigen Rahmenbedingungen. Fleiß, Disziplin und Freude treiben uns an.
Transparenz	Wir entscheiden auf Basis fundierter Grundlagen. Im Entscheidungsprozess nutzen wir die Möglichkeit, Betroffene zu Beteiligten zu machen.
Verantwortung	Wir gehen effizient mit unseren Ressourcen um. Wir übernehmen soziale Verantwortung und fördern die Gesundheit unserer Mitarbeiter.
Immer besser	Wir entwickeln unsere Mitarbeiter und unsere Organisation mit Fokus auf Qualität und Effizienz.

Trainings-Praxis: Bewegte Weiterbildung



„Bewegung“ und Weiterbildung zeigt zahlreiche Facetten rund um die Entwicklung von Training, Beratung und Coaching.



Dr. Tobias Büser
Bewegende Bewegung
– Neue Handlungskompetenzen lernen aus Sicht der Hirnforschung



Karl Kaiblinger
Weiterbildung auf dem Weg in die Zukunft



Veronika Langguth
Atem, Klang und Bewegung! nach Prof. Ilse Middendorf®



Barbara Messer
Merkwürdig trainieren – Merkwürdige Lernarrangements



Clifford Opoku-Afari
Energielevel, Vitalität und Leistungsfähigkeit steigern



Steffen Powoden
Interaktionsmetaphern im Training vom Spiel zur sinn-vollen Lern-metapher



Axel Rachow
Lernen light.
Ganz einfach:
Mit Fakten spielen



Marco Ripanti
Spielend verstehen – Serious Games als unschlagbare Übungsinstrumente



Sylvia Kéré Wellensiek
Den ganzen Mensch bewegen

Sichern Sie sich Ihre Plätze jetzt zum Sonderpreis!

Schnelle und bequeme Anmeldung via amiando:

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



GABAL.

Wissen vernetzen

Reservieren Sie diesen Tag für Ihre persönliche Weiterbildung:

**Samstag,
26. Oktober 2013**

Bewegte Weiterbildung wirkt in drei Dimensionen von Lerntransfer: via Hirn, Herz und Hand. Freuen Sie sich auf Impulse von zahlreichen ExpertInnen und diskutieren Sie mit ihnen: Wie setzen Sie Erkenntnisse für sich um, aus Hirnforschung, Sport und Change Management - in Ihrer Rolle als Trainer, Berater, Coach oder als Führungskraft, Personalverantwortlicher ...

Veranstaltungsort:

Erbacher Hof, Mainz
Greibenstrasse 24-26 | 55116 Mainz
Fon 06131 - 257-0
www.ebh-mainz.de

Ihre Investition all incl. außer Anreise/Übernachtung:

Mitglieder
(inkl. Kooperationsverbände): 199 €

Nichtmitglieder: 269 €
Studenten/PartnerIn: 111 €



Ihre Ansprechpartnerin:
Erna Theresia Schäfer
GABAL e.V.
Budenheimer Weg 67
D-55262 Heidesheim
Fon: 0 61 32 - 509-50 90, Fax -50 99
info@gabal.de, www.gabal.de

MMB LEARNING DELPHI. Neben „mobile“ und „social“ gelten überraschend MOOCs („Massive Open Online Courses“) als das große Trendthema der E-Learning-Branche. Und: Spätestens in drei Jahren ist „Cloud Computing“ Alltag. Das hat die diesjährige Ausgabe der Expertenbefragung MMB Learning Delphi ans Licht gebracht. Insgesamt wurden 73 Experten aus deutschsprachigen Ländern ausführlich online befragt. Dieser Artikel fasst die Ergebnisse der Studie MMB Learning Delphi 2013 zusammen.

Expertenmehrheit: Wir werden in der Wolke lernen!



Bereits das achte Jahr in Folge ermittelt das MMB-Institut für Medien- und Kompetenzforschung, Essen/Berlin, mit seiner Delphi-Befragung die mittelfristigen Trends im Bildungsmarkt: Wie wird die Weiterbildung in Unternehmen im Jahr 2016 aussehen? Welche Trends werden dann das digitale Lernen bestimmen – und wo sind die größten geschäftlichen Erfolge zu erwarten? Was bedeuten diese Entwicklungen für die Weiterbildungswirtschaft insgesamt und die E-Learning-Branche im Besonderen? Wie wird die künftige Entwicklung des Mobile Learning oder die Rolle von Social Media in der Personalentwicklung prognostiziert? Und welche Zielgruppen stehen künftig im Fokus der E-Learning-Anbieter?

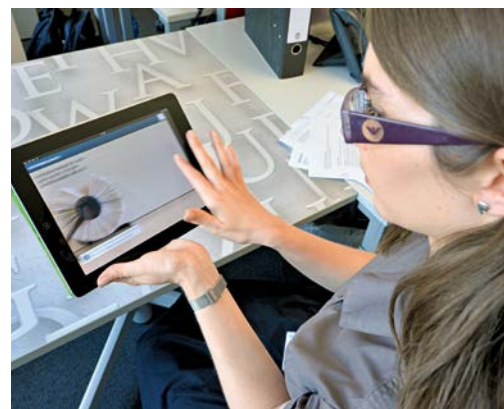
„Blended Learning“ mit Abstand wichtigste Lernform

Traditionell werden beim Learning-Delphi die Befragten gebeten einzuschätzen, ob bestimmte Lernformen, Anwendungen und Technologien in den kommenden drei Jahren eine zentrale oder eine geringe Bedeutung für das betriebliche Lernen haben werden. Nahezu alle (99 Prozent) sind in diesem Jahr der Meinung, dass „Blended Learning“, also eine Mischung aus traditionellen Präsenz-Lernformen und digitalem Lernen, die größte Bedeutung für das betriebliche Lernen haben wird. Damit wird die Bedeutung von „Blended Learning“ kontinuierlich von Jahr zu Jahr höher bewertet (2012: 96 Prozent; 2011: 92 Prozent).

Den größten Bedeutungszuwachs verzeichnen in diesem Jahr „Mobile Learning/Learning Apps“ und „virtuelle Klassenräume“ (VC). Die „virtuellen Klassenräume“ (plus 14 Prozentpunkte) nehmen mit jetzt 88 Prozent erstmals den zweiten Rang unter den Lernformen ein. Dieser Befund legt nahe, dass sich aus Sicht der Experten die immer unaufwendiger gewordene Lernlösung „Webinar“ für das betriebliche Lernen zu einer zentralen Lösung entwickeln wird. Auf dem dritten Rang ordnen die Experten in diesem Jahr „Mobile Learning/Apps“ ein (plus 15 Prozentpunkte), dem mit jetzt 86 Prozent Zustimmung eine sehr große Bedeutung für das betriebliche Lernen der kommenden drei Jahre beigemessen wird. Mit nahezu

unveränderter Bewertung (2013: 82 Prozent; 2012: 81 Prozent) rangieren „Web Based Trainings“ in diesem Jahr nur an vierter Stelle. Damit ist der Abstand des „reinen“ E-Learning per WBT zum Spitzenreiter „Blended Learning“ mit jetzt 17 Prozentpunkten in diesem Jahr noch größer geworden.

Der deutliche Verlierer aus dem Vorjahr, „Social Networks/Communities“, steht mit 64 Prozent zwar etwas besser da als 2012 (60 Prozent), liegt aber auch in diesem Jahr wieder knapp hinter der Lernform „Simulationen“, der 66 Prozent der Experten zukünftig eine zentrale Bedeutung für das betriebliche Lernen attestieren. Eine zentrale Bedeutung des E-Learning-Einsatzes von „Wikis“ attestieren in diesem Jahr nur noch 40 Prozent der Teilnehmer (2012: 52 Prozent). Auch hier scheint ein kurzfristiger Hype, der um diese kostengünstige, aber in der betrieblichen Anwendung doch recht anspruchsvolle „Web 2.0“-Anwendung entstanden war, abgeklungen zu sein. Nach wie vor nur von jedem vierten Experten als künftig wichtige Anwendungen des betrieblichen Lernens eingeschätzt wer-



den die „immersiven“ (und kostenintensiven) Lernformen „Serious Games“ (25 Prozent) und „Augmented Reality“ (23 Prozent). Allerdings wird die zukünftige Bedeutung von „Augmented Reality“ in diesem Jahr damit deutlich höher eingeschätzt als noch 2012 (14 Prozent). „Micro-Blogging“-Tools wie „Twitter“, die vor fünf Jahren erstmals in die Liste der Lernlösungen aufgenommen wurden, werden auch 2013 nur von einer kleinen Minderheit der Experten eine wichtige Rolle für das betriebliche Lernen beigemessen. Mit 15 Prozent ist ihr Anteil genauso groß wie der Wert für die in diesem Jahr neu aufgenommenen „Lernumgebungen in virtuellen 3D-Welten“.

Mobile Learning verspricht kommerziellen Erfolg

Neben der Frage nach der künftigen Bedeutung wurden die Experten wieder gebeten, den wirtschaftlichen Erfolg der ausgewählten Lernformen und Lerntechnologien zu prognostizieren. Den größten kommerziellen Erfolg sagen die Experten – ähnlich wie bereits im Vorjahr – dem mobilen Lernen voraus: Die Kategorie „Mobile/Apps“ rangiert mit inzwischen 85 Prozent der Expertenvoten auf dem ersten Platz unter allen aufgelisteten Lernformen (2012: 82 Prozent, 2011: 79 Prozent). Auch „Web Based Trainings“ (78 Prozent) werden nach wie vor als kommerziell erfolgreiche Lernform angesehen. Und auch die Mischform von Präsenzlernen und E-Learning schneidet bei den Experten wieder sehr gut ab. 77 Prozent attestieren dem „Blended Learning“ einen kommerziellen Erfolg in den nächsten drei Jahren. An dieser Stelle →



AUTOR

Dr. Lutz P. Michel ist Inhaber und Geschäftsführer des von ihm 1996 gegründeten MMB-Instituts für Medien- und Kompetenzforschung. Es liefert als unabhängiges, privates Forschungsinstitut wissenschaftlich fundierte Entscheidungsgrundlagen für Akteure aus Bildung, Wirtschaft und Politik. Das Institut führt empirische Studien, Analysen und Untersuchungen durch, veranstaltet Expertenhearings und Workshops, moderiert Gesprächsrunden und leitet aus den Ergebnissen Handlungsempfehlungen und Konzepte ab.

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

training und coaching

→ – und nur hier – weichen die befragten E-Learning-Dienstleister (kommerzielle Anbieter) vom Durchschnitt des Expertenvotums deutlich ab: Sie sehen „Blended Learning“ mit 89 Prozent auf dem 1. Platz. Erstmals von mehr als zwei Dritteln der Befragten (71 Prozent) als kommerziellen Erfolg versprechende Anwendung eingestuft werden „Virtuelle Klassenräume“. Damit werden Webinare aus Sicht der Experten in den nächsten drei Jahren zu den wichtigsten Umsatzbringern der E-Learning-Branche avancieren. Auch dem betrieblichen Lernen anhand von Simulationen wird von den Experten ein hohes wirtschaftliches Potenzial beigemessen. Diese frühe Form des technologiegestützten Lernens sehen mehr als die Hälfte der Befragten (55 Prozent) als künftig kommerziell erfolgreich.

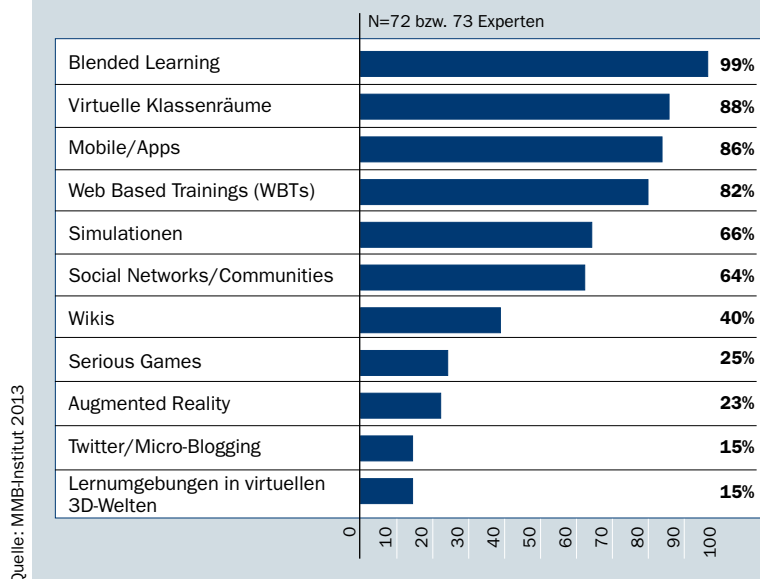
Nur etwa ein Drittel der Experten (37 Prozent) kann sich vorstellen, dass Serious Games mittelfristig kommerziell attraktiv sein werden. Ähnlich skeptisch fällt die Prognose für „Social Networks/Communities“ aus. Nur noch 32 Prozent der Experten glauben, dass man mit dieser Technologie künftig auch Geld verdienen kann. Vor drei Jahren war noch knapp die Hälfte der Experten dieser Meinung (2010: 49 Prozent). Eindeutiger Verlierer aus ökonomischer Sicht sind wie in den Vorjahren „Wikis“ (7 Prozent) und „Twitter“ (3 Prozent).

Die Zukunftstrends: „mobile“, „social“, „massive“

Die befragten E-Learning-Spezialisten hatten auch dieses Mal wieder die Gelegenheit, die drei wichtigsten E-Learning-Trends zu benennen. Diese Frage wird traditionell ohne Antwortvorgaben gestellt, um der Phantasie der Experten hier keine Grenzen zu ziehen. Das diesjährige Ergebnis überrascht in zweierlei Hinsicht: Am häufigsten werden Aspekte rund um das Themenfeld Mobiles Lernen genannt. Allerdings, und das ist die erste Überraschung, nur noch von 65 Prozent aller Experten. Im vergangenen Jahr waren es noch 84 Prozent. Hier scheint sich eine gewisse Abkühlung des „Hype-Themas“ Mobile Learning abzuzeichnen. Deutlich weniger Nennungen (29 Prozent) kommen dem zweitplatzierten Thema „Social

Bedeutung von Anwendungen für betriebliches Lernen in Unternehmen

Frage: Bitte schätzen Sie, wie sich die Bedeutung der folgenden Anwendungen (Lernformen) für das betriebliche Lernen entwickeln wird. Werden die Anwendungen in den kommenden drei Jahren eine zentrale Bedeutung oder eine geringe Bedeutung haben?



Learning/Social Media“ zu – also dem Lernen in sozialen Strukturen und Communities via Internet. Dies wird von nahezu gleich vielen Experten als Zukunftstrend genannt wie im vergangenen Jahr. Die zweite Überraschung bei dieser offenen Frage nach den Zukunftstrends und Themen im E-Learning der nächsten drei Jahre ist die große Bedeutung, die dem Thema „Massive Open Online Courses (MOOCs)“ von den Befragten eingeräumt wird. Immerhin 27 Prozent der Experten nennen diese bisher in Deutschland nur an einigen Hochschulen erprobte Lernform als Trendthema der Zukunft.

E-Learning 2015: Cloud-basiert und via Webinar

Die Experten wurden wie in den Vorjahren gebeten, eine Auswahl von Szenarien zu bewerten, die den E-Learning-Markt in drei Jahren bestimmen könnten. Mit dem herausragenden Wert von 83 Prozent (2012: 85 Prozent, 2011: 77 Prozent) befürwortet die große Mehrheit der Experten das Statement, dass „Cloud Computing“ 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. Zu den neuen Themen, die 2013 erstmals den Experten

zur Bewertung vorgelegt wurden, gehören zwei Fragen, die sich mit Technologien für Webinare befassen, sowie zwei Fragen zum derzeit wohl am intensivsten diskutierten E-Learning-Thema „MOOCs“ (Massive Open Online Courses).

Eine weitere neue Frage, deren Ergebnisse hier als Erstes vorgestellt werden, betrifft die ebenfalls aktuell auf vielen Tagungen diskutierte Thematik „Assistive Lernsysteme“, auch unter den Stichworten „Learning Analytics“ oder „Predictive Learning“ diskutiert. Hier wurde den Experten die These vorgelegt: „In Zukunft werden assistive Lernsysteme die Lernenen begleiten, ihren Lernfortschritt automatisch messen und ihnen Vorschläge für das weitere Lernen machen.“ Immerhin zwei Drittel der Experten stimmen dieser These zu, was für die große Bedeutung dieser neuen lerntechnologischen Entwicklung spricht. Dass der E-Learning-Markt bisher nur über eine sehr überschaubare Anzahl an vorzeigbaren Beispielen für assistive oder „predictive“ Lernsysteme verfügt, muss hier kein Widerspruch sein. Der Trend dürfte aus Sicht der befragten Bildungsexperten in Richtung einer solchen „intelligenten“ Lernsoftware gehen.

Die beiden den Experten als Alternative vorgelegten Statements zum Thema „Webinar-Technologie“ lauteten zum

einen: „Virtuelle Klassenraum-Systeme, die viele Unterrichtsfunktionen anbieten (Zeichnen auf dem Whiteboard, Abstimmungstools, Application Sharing), werden für das dezentrale, synchrone Lernen eine breite Akzeptanz erfahren“ und zum anderen: „Universelle Webconference-Systeme mit einem geringen lernspezifischen Funktionsumfang werden für das dezentrale, synchrone Lernen eine breite Akzeptanz erfahren“.

Die These, dass speziell für das E-Learning entwickelte Webinar-Systeme für das dezentrale, synchrone Lernen in Zukunft wichtig sein werden, befürworten 71 Prozent der Experten. Universelle, nicht spezifisch für das E-Learning entwickelte Webconference-Systeme werden von den Experten ebenfalls überwiegend als wertvolle Bildungstechnologie gesehen, mit 63 Prozent schneiden die allgemeinen Webconference-Systeme aller-

dings nicht so gut ab wie die speziellen Webinar-Technologien.

Zum Thema MOOC wurden (ohne die inzwischen gängigen Bezeichnungen „X-MOOC“ und „C-MOOC“ explizit zu erwähnen) diese beiden alternativen Szenarien zur Abstimmung gestellt: „MOOCs, die vor allem die Vermittlung curricularer Lerninhalte sowie eine Zertifizierung des Lernerfolgs anstreben, werden in Deutschland ein breites Publikum erreichen“ (= „X-MOOC“) versus „MOOCs, die vor allem Vernetzung und Eigenaktivität der Lernenden anstreben“ (= „C-MOOC“). Hier ist das Votum der Experten noch sehr viel deutlicher. Zunächst muss aber festgestellt werden, dass insgesamt das Thema MOOC, anders als die Diskussion in der Fachöffentlichkeit nahelegt, aus Sicht der befragten Experten noch keine überragende Rolle spielt. Etwas mehr als die Hälfte (56 Pro-



zent) prognostiziert den curricularen und eher dem „One-to-many-Prinzip“ folgenden Online-Kursen eine große Zukunft im deutschen Bildungsmarkt, während die eher dem „Social Web“ verpflichteten interaktiven und kollaborativen C-MOOCs, die die Selbstorganisation der Lernenden unterstützen, lediglich von etwas mehr →

Summary: Learning Delphi 2013 in Thesenform

MMB Learning Delphi. Die Ergebnisse der Expertenbefragung des Jahres 2013 lassen sich in zehn Thesen darstellen.

1 Anders als frühere Erhebungen wartet das diesjährige MMB Learning Delphi nicht mit einem eindeutigen Top-Thema auf. Neben „Mobile Learning“, dem Thema des Jahres 2012, rücken 2013 auch „Blended Learning“ sowie „Virtuelle Klassenräume“ in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. Das neue Hype-Thema „Massive Open Online Courses“ sorgt für einen Achtungserfolg und profiliert sich auf Anhieb unter den drei wichtigsten Trend-Themen.

2 Den Spitzenwert unter den jährlich abgefragten wichtigsten Lernformen erreicht 2013 „Blended Learning“. Den größten Sprung nach vorne in der Gunst der Experten machen „mobile Learning/Apps“ und „virtuelle Klassenräume“.

3 Den größten kommerziellen Erfolg prognostizieren Experten wie bereits im Vorjahr dem „Mobile Learning“, das sich zur Umsatzlokomotive des Jahres 2016 entwi-

ckeln kann. Aber auch das „reine“ E-Learning mittels „Web Based Training (WBT)“ wird für den Umsatz der E-Learning-Branche weiterhin eine zentrale Rolle spielen.

4 Auch wenn Experten spontan E-Learning-Zukunftstrends ohne Vorgabe benennen sollen, erhält „Mobile Learning“ mit großem Abstand die meisten Stimmen.

5 Dass „Cloud Computing“ und „Software as a Service“ künftig die Rahmenbedingungen für betriebliches E-Learning bestimmen, davon ist die Mehrheit der befragten Experten auch 2013 überzeugt.

6 Bei den in diesem Jahr neu zur Abstimmung vorgelegten Szenarien für das zukünftige digitale Lernen werden „Virtuelle Klassenräume“ am stärksten befürwortet.

7 Beim mobilen Lernen werden aus Sicht der meisten Experten künftig Ange-

bote dominieren, die speziell für Smartphones oder Tablet-PCs entwickelt wurden.

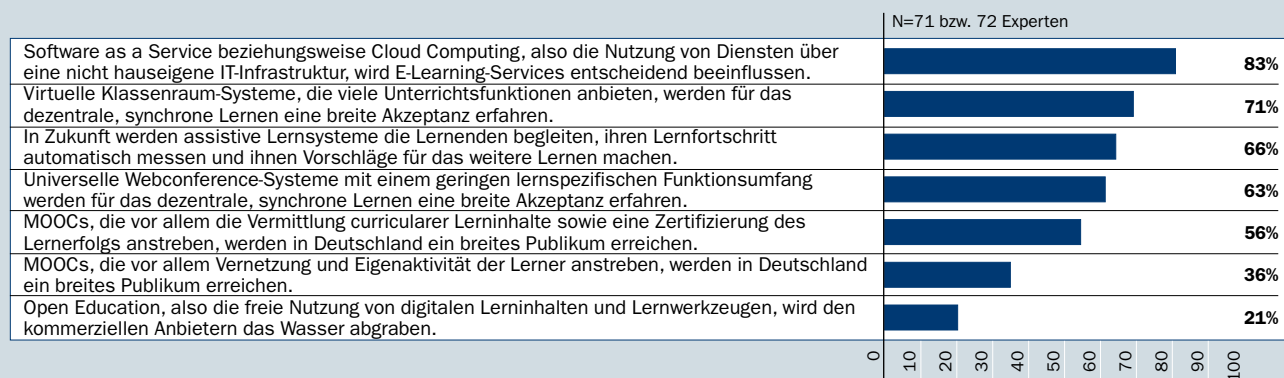
8 Große Zustimmung erhält die These, dass die sozialen Medien für die Pflege der Arbeitgeber-Marke („Employer Branding“) künftig unverzichtbar sein werden.

9 Als Top-Zielgruppe der E-Learning-Wirtschaft gelten nach wie vor die deutschen Großunternehmen. Aber auch der Mittelstand wird immer interessanter: Kleine und mittlere Unternehmen haben ihren zweiten Rang unter den Top-Zielgruppen weiter gefestigt.

10 Die E-Learning-Branche wird in den nächsten Jahren verstärkt durch eine zunehmende Internationalisierung geprägt sein. Als wichtigsten Trend in diesem Zusammenhang werten die Experten die Expansion deutscher E-Learning-Dienstleister ins Ausland.

Szenarien für das zukünftige digitale Lernen

Frage: „Welche generellen Entwicklungen werden das digitale Lernen in den kommenden drei Jahren kennzeichnen? Bitte geben Sie zu den folgenden Aussagen an, ob Sie diesen eher zustimmen oder eher nicht zustimmen.“
Lernen in der Wolke wird für viele Berufstätige zur Realität werden, wenn man der Expertenmeinung folgt.



Quelle: MMB-Institut 2013

→ als einem Drittel (36 Prozent) der Experten als Erfolg versprechende Konzeption eingeschätzt werden. Wie bereits im letzten Jahr findet die bewusst zugespitzte These, dass „Open Education, also die freie Nutzung von digitalen Lerninhalten und Lernwerkzeugen, den kommerziellen Anbietern das Wasser abgraben wird“, kaum Zustimmung bei den befragten Experten. Lediglich jeder fünfte Befragte (21 Prozent) stimmt dieser These zu – 2012 lag der Anteil der Experten, die in „Open Education“ eine Gefahr für das Geschäftsmodell der E-Learning-Branche sehen, noch bei einem knappen Drittel (32 Prozent).

Mobile Learning verlangt speziell entwickelte Angebote

Wegen der anhaltenden und stetig steigenden Bedeutung von Mobile Learning wurde den Befragten auch im diesjährigen MMB Learning Delphi ein Set von vier Fragen zum Thema „Zukünftige Entwicklungen im Mobile Learning“ vorgelegt worden. Nach wie vor die größte Zustimmung erhält die Aussage, dass Lerner vor allem solche Angebote mobil nutzen werden, die speziell für Smartphones und Tablet-PCs entwickelt wurden, die also keine „mobile Adaption“ von bereits bestehenden Angeboten darstellen. Diese Entwicklung halten 89 Prozent der Experten für realistisch (2012: 87 Prozent). Grund hierfür ist wahrscheinlich der

große finanzielle Erfolg neuer Lernanbieter, die ausschließlich den Markt für Apps bedienen. Hinzu kommt, dass Smartphones und Tablet-PCs Eigenschaften besitzen, die andere Lernformen geradezu erzwingen (zum Beispiel durch kleinere Bildschirme), aber auch ermöglichen (etwa durch Touch-Screens oder Lagesensoren). Auch die Frage, ob Lerner mobile Lernanwendungen bevorzugen, die in ein komplexeres Lernarrangement (zum Beispiel ein LMS) eingebettet sind, ergibt ein ähnliches Ergebnis wie 2012: 62 Prozent der Befragten stimmen dieser These zu (2012: 65 Prozent).

Die beiden anderen Items im 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-Inhalten im Endkundenmarkt. Das Ergebnis steht – wie bereits im Vorjahr – in deutlichem Widerspruch zu den positiven Erwartungen an den Markt, die oben beschrieben wurden. 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 akzeptie-

ren“ stimmen lediglich 40 Prozent der Experten zu (2012: 42 Prozent). Genauso groß ist die Skepsis bei der Variante „Paid Content“: Dem Statement „Die meisten Lerner werden bereit sein, für eine Lern-App bis zu 10 Euro zu bezahlen“, stimmen ebenfalls nur 40 Prozent der Befragten zu (2012: 37 Prozent). Als Fazit kann festgehalten werden, dass ein „mobiler Endkundenmarkt“, in dem überwiegend kleine, abgeschlossene Einheiten an eine disperse Kundschaft vertrieben werden, von den Experten noch nicht wirklich für ein realistisches Szenario gehalten wird. Wie schon im Vorjahr stehen auch 2013 großen Erwartungen an das mobile Lernen weitgehend unausgereifte Geschäftsmodelle gegenüber.

Großunternehmen bleiben wichtigste Zielgruppe

Seit einigen Jahren fragt das MMB Learning Delphi die Experten nach den am meisten Erfolg versprechenden Zielgruppen für die E-Learning-Wirtschaft. Abgesehen von leichten Schwankungen ergeben sich hier über die Jahre keine einschneidenden Veränderungen. Die wichtigste Zielgruppe bleiben auch im Jahr 2013 unangefochten Großunternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten. Auf einer Skala von 1 („sehr Erfolg versprechend“) bis 6 („überhaupt nicht Erfolg versprechend“) wird diese Zielgruppe im Mittel mit 1,2 bewertet. Damit

schneidet sie noch etwas besser ab als in den vergangenen Jahren (2012: 1,4; 2011: 1,6; 2010: 1,3). Der Markt der kleinen und mittleren Unternehmen (bis 1.000 Mitarbeiter) festigt aus Sicht der Experten mit einem Mittel von 2,1 seine Stellung als zweitwichtigste Zielgruppe der Branche. Neben der Privatwirtschaft stellen auch die staatlichen Einrichtungen potenziell einen großen Markt für die E-Learning-Wirtschaft dar. Allerdings sind die Werte, die das MMB Learning Delphi für diese Zielgruppen erhebt, traditionell eher ernüchternd.

Auch in diesem Jahr sehen die befragten Experten die größten Erfolgchancen in der Zielgruppe „Öffentliche Verwaltung“, die auf einen Durchschnitt von 2,6 Punkten kommt. Im Abstand von jeweils 0,3

Punkten folgen dahinter die potenziellen Massenmärkte „Hochschulen“ (allein 2,5 Millionen Studenten) und Schulen (rund 11 Millionen Schüler über alle Schulformen hinweg). Trotz der großen und ständig wachsenden Bedeutung von Lern-technologien gerade für diese Zielgruppen sehen die Experten hier derzeit nur ein eher geringes Marktpotenzial für die E-Learning-Dienstleister. Noch geringere Bedeutung für die Branche messen die Experten auch in diesem Jahr den Zielgruppen „Selbstständige/Freiberufler“ (3,6 Punkte) und „Handwerk“ (3,9) bei. Die befragten E-Learning-Dienstleister bewerten diese beiden Zielgruppen sogar noch skeptischer. Hier zeigt sich ein Charakteristikum des E-Learning-Marktes, der noch immer überwiegend durch Maß-



Fotos: Michael Bamberger

anfertigungen geprägt ist. Produkte „von der Stange“, die gerade für diese kleinteiligen Zielgruppen unverzichtbar sind, bilden immer noch die Ausnahme.

Lutz P. Michel ●

Learntec der Platzhirsch unter den Branchenevents

MMB Learning Delphi. Wie in den Vorjahren wurden die Experten wieder gebeten, das Potenzial von spezialisierten E-Learning-Messen und -Kongressen in ihrer Marketingbedeutung für die E-Learning-Branche zu beurteilen.



Foto: Learntec

Mix. Die Mischung aus Foren und Messeflächen macht die Learntec attraktiv.

wurde, gefolgt von der international ausgerichteten Online Educa in Berlin, die von 48 Prozent hoch bewertet wurde. Sowohl die Didacta als auch die Online Educa schneiden allerdings (mit minus zehn beziehungsweise minus neun Prozentpunkten) in der Gunst der Experten deutlich schlechter ab als noch im Vorjahr. Eine Verschlechterung im Expertenranking muss auch die „Zukunft Personal“ hinnehmen. Dieser Veranstaltung, die seit einigen Jahren auch mit einem entsprechenden Themenschwerpunkt gezielt die E-Learning-Branche anspricht, attestiert erstmals eine Mehrheit der Befragten (47 Prozent) ein „eher geringes Potenzial“.

Fragt man nur die E-Learning-Dienstleister, dann schneidet die „Zukunft Personal“ deutlich besser ab (39 Prozent „geringes Potenzial“ beziehungsweise 50 Prozent „hohes Potenzial“). Die Computermesse Cebit wird in diesem Jahr von den befragten Experten noch deutlicher negativ bewertet als in den beiden Vorjahren. Drei Viertel (75 Prozent) sehen bei dieser Veranstaltung ein „eher geringes Potenzial“ – bei den befragten E-Learning-Dienstleistern sind es sogar 86 Prozent. Mit diesen Befunden festigt die Learntec ihre Position als „Platzhirsch“ unter den E-Learning-Events. Zugleich unterstreicht das deutliche Ergebnis das Interesse der Branche an einer zentralen Veranstaltung.

Lutz P. Michel ●

Als eindeutiger Spitzenreiter des diesjährigen Rankings der E-Learning-Events erweist sich wie in den Vorjahren die Karlsruher Learntec, die mit 82 Prozent das hervorragende Vorjahresergebnis halten konnte. Die Befragten aus der Gruppe der E-Learning-Dienstleister sind sogar zu 86 Prozent von einem „hohen Potenzial“ der Learntec als Marketingveranstaltung der Branche überzeugt. Im Mittelfeld der E-Learning-Veranstaltungen liegen nahezu gleichauf die an wechselnden Standorten jährlich stattfindende Bildungsmesse Didacta, der von etwa der Hälfte der Experten (51 Prozent) ein hohes Potenzial für die Branche attestiert

„Die Computer werden uns Lerner wirklich verstehen“

INTERVIEW. Der leistungsstarke, „humanoide“ Computer, der die Bedürfnisse seines Nutzers als eine Art Coach perfekt zu bedienen versteht, könnte in zehn Jahren Realität werden, ist sich Professor Werner Sauter sicher. Er prognostiziert, die Entwicklung werde hinführen zu einem „wirklich funktionierenden“ Workplace Learning, bei dem Lernen und Arbeiten in ungeahnter Art und Weise miteinander verschmelzen.

Der technische Fortschritt treibt die Entwicklung des E-Learnings voran, aber kommen wir Menschen überhaupt noch mit?

Prof. Dr. Werner Sauter: Das ist eine sehr berechtigte Frage. Computersysteme werden Lerner künftig immer stärker in dem Sinne unterstützen, dass sie wie ein persönlicher Lernpartner, wie ein Coach, agieren. Das bedeutet, dass die Lerner mithilfe ihres „Lernpartners Computer“ immer mehr in die Lage versetzt werden, selbstorganisiert zu lernen. Menschen, die bisher gewohnt sind, fremdorganisiert zu lernen, beispielsweise im Rahmen von Seminaren oder von E-Learning-Szenarien, müssen deshalb die Kompetenz erwerben, ihre Lernprozesse zukünftig selbstorganisiert zu gestalten. Deswegen plädieren wir ja auch dafür, schon heute möglichst Selbstorganisation in die Lernprozesse zu integrieren – damit die Menschen schrittweise lernen, ihre Handlungsrouniten in dieser Richtung zu verändern.

Gibt es in dieser Hinsicht große Unterschiede zwischen den Digital Natives und der älteren Generation?

Sauter: Ich glaube nicht, dass dies vorrangig eine Frage des Alters ist – das bestätigen auch Untersuchungen wie zum Beispiel von Professor Schulmeister aus Hamburg. Ob ich solche innovativen computergestützten Lernsysteme einzusetzen verstehe, hängt vielmehr vor allem von meiner bisherigen Mediennutzung ab: Wenn 50-jährige Mitarbeiter eines Unternehmens gewohnt sind, mit Computersystemen zu arbeiten und im Internet zu

recherchieren, ist das für sie überhaupt kein Problem, während ein 18-Jähriger, der den Computer womöglich nur für „Ballerspiele“ benutzt, sich eher schwer damit tut.

Dann könnte es auch Verlierer der Lernrevolution geben – etwa diejenigen, die den Computer bislang nur zum Spielen benutzen?

Sauter: Wenn man die Menschen einfach mit den neuen Lernsystemen konfrontieren würde, ohne diese Systeme in ein bedarfsgerechtes Lernarrangement einzubinden, hätten Sie recht. Wenn ich mir aber ein innovatives Lernsystem überlege, werde ich mir natürlich vorher die Zielgruppe ansehen und ihre Mediengewohnheiten analysieren, um auf dieser Basis eine passende Lernkonzeption zu gestalten – mit Kick-off-Veranstaltungen, selbstorganisierten Lernphasen mit Lernpartnerschaften, Lernbegleitung und Austausch von Erfahrungswissen im Netz. Innerhalb dieses „Lernrahmens“ bauen die Lerner dann sukzessive und begleitet ihre Selbstlernkompetenz auf.

Wenn das gelingt, fällt dann Lernen demnächst leichter als bisher?

Sauter: Lernen ist immer anstrengend. Aber zukünftig ist Lernen nicht mehr eine isolierte Maßnahme, etwa in Form eines Seminars oder eines Web Based Trainings, das ich durcharbeiten muss, sondern Lernen findet künftig im Prozess der Arbeit statt. Lernen und Arbeiten wachsen wieder zusammen. Dies erfolgt fast unmerklich, immer dann, wenn Herausforderungen in der Praxis zu bewältigen sind. Mit



Foto: Max Bukowski / shutterstock.de

jeder Problemlösung in Projekten oder in der Praxis baue ich dabei meine Kompetenzen aus. Die Erfahrung zeigt, dass Lernen nicht als lästig empfunden wird, wenn es einen praktischen Nutzen für die tägliche Arbeit hat. Entsprechend hoch ist dann die Lernmotivation – in diesem Sinne fällt Lernen leichter.

Ganz konkret: Wie kann ich mir zukünftig Lernprozesse mit dem Lernpartner Computer vorstellen?

Sauter: Wir stehen vor einem Paradigmenwechsel im betrieblichen Lernen.

Bisher sind Lernsysteme überwiegend dadurch geprägt, dass sich Experten vorab ein Lernszenario überlegen und die Lerner ihr Wissen in diesem fremdorganisierten Rahmen nach formellen Vorgaben aufbauen. Zukünftig werden Lernprozesse initiiert, wenn der Mitarbeiter ein Praxisproblem zu lösen oder eine Projektaufgabe zu bewältigen hat. Dies sind zwei grundlegend verschiedene Szenarien, die auch unterschiedliche Lernkompetenzen erfordern. Heute ist das Lernen noch überwiegend formell gestaltet. Dies gilt auch für das E-Learning. Anfangs stand in den Lernprogrammen der Transport von Informationen im Vordergrund, belebt durch Grafiken.

Ab der Jahrtausendwende ging es weiter in Richtung Blended Learning. Dabei wurden E-Learning-Programme zum Wissensaufbau in ein Lernarrangement mit Workshops und der aufgabenbezogenen Kommunikation in Learning Communities integriert. Seit mehreren Jahren befinden wir uns nun auf der vierten Stufe des E-Learnings, die als Social Learning bezeichnet werden kann. Die Initiative geht nun von den Lernern selbst aus, wenn sie Herausforderungen in der Praxis zu bewältigen haben. Lernen wird damit zunehmend kompetenzorientiert, also problemlösungsorientiert, und findet immer mehr kollaborativ in Netzwerken, insbesondere auch im Web, statt.

Wenn man sich das Bildungssystem in Deutschland ansieht, wird derzeit eher das formelle Lernen forciert, etwa durch das G8-Turbo-Abitur oder die verschulten Bachelor- und Master-Studiengänge. Wie passt das zusammen?

Sauter: Das betrachten wir mit großer Sorge. Zwar haben über 90 Prozent der deutschen Hochschulen den Aufbau von „Kompetenzen“, zumindest in der Begrifflichkeit, in ihre Lehrpläne aufgenommen oder ein Konzept dafür entwickelt. Dies darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass in diesen Institutionen nach wie vor die Illusion einer „Wissensvermittlung“ und die Qualifizierung dominieren. Die Diskrepanz zwischen dem, was in der betrieblichen Bildung notwendig ist und was die öffentlich-rechtlichen Schulsysteme an dieser Stelle leisten, wird dadurch immer größer. Betriebliche

Bildung muss sich an den Erfordernissen orientieren, die sich aus dem Wettbewerb ergeben und damit an der Unternehmensstrategie des Unternehmens. De facto hat betriebliche Bildung „nur“ einen Zweck – die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens am Markt zu erhöhen.

Dazu ist es erforderlich, dass alle Mitarbeiter ihre Problemlösungskompetenz systematisch steigern. Die formale Ausrichtung des öffentlichen Bildungssystems trägt nur in begrenztem Maße zu dieser Problemlösungsfähigkeit bei. Wissen und Qualifikation sind zwar eine notwendige Voraussetzung für Kompetenzen, aber auch nicht mehr. Hinzu kommt das Problem, dass die Kultur des fremdorganisierten Lernens im öffentlichen Bildungsbereich die Entwicklung zu selbstorganisierten Lernformen in den Unternehmen konterkariert.

Ich weiß von großen Konzernen, in denen das passiert, aber ist der Mittelstand auch schon so weit – oder überhaupt dazu imstande? Für die neuen Lernszenarien braucht es ja technische Innovationen und veränderte Strukturen?

Sauter: Gerade diese innovativen Lernsysteme sind für alle Größenordnungen von Unternehmen geeignet, weil das Lernen im Prozess der Arbeit erfolgt. Der Kostenaspekt, der in den 90er-Jahren des letzten Jahrhunderts noch so wichtig war, weil man sehr teure Lernprogramme mit enorm aufwendiger Grafik und Animationen entwickelte, sollte heute keine Rolle mehr spielen. Inzwischen sind die Einsparungen in innovativen Lernarrangements, die durch den Verzicht auf Präsenzveranstaltungen und geringere Abwesenheit vom Arbeitsplatz erzielt werden können, mit Sicherheit höher als die Mehrkosten für die erforderlichen Technologien, insbesondere wenn Open Source Lösungen genutzt werden. Dabei ist nicht berücksichtigt, dass die Lernergebnisse eine andere Qualität, auf Kompetenzebene, bekommen.

Aber ich muss Ihnen leider insofern recht geben, dass die Bereitschaft zur Veränderung der Lernsysteme in den großen Unternehmen meist stärker spürbar ist – ganz einfach deshalb, weil dort der Handlungsdruck auf das betriebliche Bildungswesen, zum Beispiel über das Control- →



→ ling, oft deutlich höher ist. In kleinen und mittleren Unternehmen werden die bisherigen Bildungssysteme in vielen Fällen immer noch von den Verantwortlichen verteidigt, weil sie sich angeblich bewährt haben. Ein klassischer Personalentwickler arbeitet heute oft mit Systemen, die er beispielsweise in den letzten zwanzig Jahren mit viel Engagement und Ehrgeiz entwickelt hat und die in dieser Zeit auch erfolgreich waren. Dies wird dabei aber häufig an den Bewertungen zum Ende eines Seminars und nicht am Transfererfolg in die Praxis festgemacht. Jetzt soll er plötzlich vollkommen umdenken. Dass das für den Einzelnen schwierig ist, kann ich absolut nachvollziehen. Aber es ist ein notwendiger Prozess.

Konsequent gedacht, müsste der Personalentwickler zum Kompetenzmanager aufsteigen, um auf Augenhöhe mit der Geschäftsleitung agieren zu können. Gibt es da nicht auch Widerstände in den großen Unternehmen?

Sauter: Ja, selbstverständlich. Die Einführung innovativer Lernsysteme ist immer ein Veränderungsprozess, der mit alten Denk- und Handlungsweisen und mit lieb gewonnenen Rollen, Strukturen und Prozessen bricht. Das ist in keinem Unternehmen bisher ohne Widerstände umgesetzt worden. Wenn die These von John Erpenbeck und mir stimmt, dass der Wettbewerb der Zukunft ein Kompetenzwettbewerb ist, wird der Handlungsdruck aber immer stärker, die Bildungsverantwortlichen als Partner „auf Augenhöhe“ in die Strategieentwicklungsprozesse miteinzubeziehen. Eines ist jedoch klar: Ohne Sponsoren im Unternehmen, also obere Führungskräfte, die bereit sind, diese Veränderungsprozesse zu initiieren, mitzutragen und gegebenenfalls auch gegen Widerstände durchzusetzen, ist das nicht machbar.

Ist das althergebrachte Learning by Doing mit Social Learning nun eigentlich passé?

Sauter: Im Gegenteil! Letztendlich propagieren wir ja eine Rückkehr zu diesem Learning by Doing wenn wir fordern, dass Lernen und Arbeiten unter dem Begriff „Workplace Learning“ wieder zusammenwachsen. Was wir anstreben

ist, einen Rahmen zu schaffen, der dieses Learning by Doing optimiert. Das heißt, der Lerner bekommt keine zentralen Anweisungen mehr, was er konkret zu tun hat. Laut Untersuchungen von Donald Kirkpatrick werden nur etwa sieben Prozent des Stoffs, der in Seminaren gelehrt wird, tatsächlich in der Praxis angewandt. Auch andere Untersuchungen kommen nicht über zwanzig Prozent hinaus. Auf jeden Fall ist es erschreckend wenig. Die Konzeption des Ermöglichungsrahmens soll Lerner nunmehr in die Lage versetzen, bezogen auf ihre realen Problemstellungen am Arbeitsplatz individuelle Lernprozesse selbstorganisiert zu gestalten. Denn nur er selbst weiß wirklich, welche Kompetenzen er entwickeln muss und was er dazu braucht. Wenn wir das schaffen, wird Learning by Doing natürlich erheblich effizienter, als wenn es mehr oder weniger dem Zufall überlassen bleibt.

Können Sie ein konkretes Beispiel für ein solches Lernszenarium am Computer beschreiben?

Sauter: Stellen Sie sich bitte vor, ein Mitarbeiter bekommt den Auftrag, ein neues Vertriebskonzept für ein bestimmtes Produkt in Südamerika zu entwickeln. Bisher hat er vielleicht nur Erfahrungen mit entsprechenden Lösungen innerhalb von Deutschland oder Europa gesammelt. Er steht also vor einer komplexen, herausfordernden Aufgabe mit überprüfbaren Erfolgszielen, die er mit seiner Führungskraft vereinbart. Innerhalb des betrieblichen Lernrahmens kann er nun auf verschiedene Angebote zugreifen. Zum einen kann er formelle Lernangebote (Web Based Trainings oder kurze Lernvideos) nutzen, die aufzeigen, wie man solch einen Vertriebsprozess aufbaut und welche Instrumente er dabei nutzen kann. Er kann jetzt aber auch auf Erfahrungswissen in einer Wissensdatenbank zugreifen, in die seine Kollegen bereits erprobte Konzepte aus anderen Regionen eingestellt und im Netz diskutiert haben. Auf dieser Basis kann er sich bei Bedarf persönlich mit diesen Kollegen oder Experten sowie seinen Lernpartnern austauschen. Wenn es sich um eine Nachwuchskraft handelt, ist sie vielleicht in eine Community of Practice von Vertriebsnachwuchskräften integriert. Auch

erfahrene Führungskräfte bilden selbstorganisiert solche Netzwerke. Mit den Gruppenmitgliedern ist vereinbart, dass jede Nachwuchskraft regelmäßig ihre Praxis- und Projekterfahrungen in ein Lerntagebuch, etwa in Form eines persönlichen Blogs, einträgt. Der junge Mitarbeiter kann nun seine akuten Herausforderungen im Projekttagbuch beschreiben, seine bisherigen Überlegungen dazu darstellen und von den Lernpartnern Kritik, Denkanstöße, Anregungen oder Hilfestellungen einfordern.

Dieser Kommunikationsprozess begleitet ihn über die gesamte Projektphase. Unter Umständen findet auch regelmäßig ein Workshop mit einem Vertriebsexperten statt, in dem er und eventuelle Lernpartner mit eigenen Aufgabenstellungen ihre ersten Entwürfe vorstellen und diskutieren können. Damit stehen dem Lerner eine Vielzahl von Informationsquellen, Lernprogrammen, Erfahrungswissen und Instrumente, aber auch Möglichkeiten zur Verfügung, mit Lernpartnern oder Experten in Kontakt zu treten, um seine reale Problemstellung zu lösen. Sein eigenes Erfahrungswissen, das er in dieser Herausforderung sammelt, wird er anschließend wieder der Community zur Verfügung stellen. Das Erfahrungswissen der Unternehmung erhält einen dynamischen Charakter.

Es erfordert aber auch ein bisschen Disziplin, wenn sich die Lerner regelmäßig einbringen müssen. Funktioniert das immer reibungslos?

Sauter: Es erfordert sogar sehr viel Disziplin. Diese hat sich in selbstorganisierten Lernphasen als der entscheidende Erfolgsfaktor erwiesen. Deswegen starten wir solche Kompetenzentwicklungsprozesse immer mit einem Kick-off. Sind die Teilnehmer über die ganze Welt verstreut, nutzen wir auch mal die Möglichkeit eines virtuellen Kick-off. In einem Kick-off steht nicht der Aufbau des Fachwissens im Vordergrund. Es geht vielmehr darum, dass sich die Gruppenmitglieder mit ihren Herausforderungen in der Praxis kennenlernen, das neue Lernsystem erfahren, über ihre neue Rolle in den Lernprozessen reflektieren und vor allem, sich mit einem persönlichen Lernpartner zusammenschließen, mit dem

sie in den nächsten Monaten oder sogar Jahren zusammenarbeiten werden. Wir vereinbaren im Kick-off mit den Lernern verbindliche Meilensteine, beispielsweise Workshops oder Webinare, meist im monatlichen Abstand.

In den selbstorganisierten Lernphasen treffen sich die Lern tandems zu einem wöchentlichen, selbstorganisierten Jour fixe, in dem sie offene Fragen klären und jeweils verbindlich vereinbaren, was sie bis zur nächsten Woche leisten werden. Wir arbeiten schon seit Jahren sehr erfolgreich mit diesem Tandem-Konzept. Die Erfahrung lehrt, dass solche Co-Coaching-Konzepte zu einer enorm hohen

Verbindlichkeit führen: Wenn ich weiß, dass mein Lernpartner sich bis zum nächsten Jour fixe vorbereitet, wird er das Gleiche von mir einfordern, sodass ich mich in hohem Maße verpflichtet fühle. Durch diese Vereinbarungen, eventuell ergänzt durch Entwicklungsaufträge für Lerngruppen, lässt sich der Grad der Verbindlichkeit enorm steigern. Dies hat sich in vielen Praxisprojekten bestätigt.

Muss der Arbeitgeber dafür Zeit zur Verfügung stellen?

Sauter: Diese Zeitbudgets für das Lernen sind in vielen Unternehmen ein Problem, solange man sich noch im Bereich

der formellen E-Learning-Szenarien bewegt. Es gibt Unternehmen, in denen akzeptiert ist, dass der Lerner seine eigene Zeit zum Lernen einsetzt, weil er dafür auch die Möglichkeit erhält, seine Kompetenzen mithilfe des Unternehmens weiterzuentwickeln. Und es gibt andere Unternehmen, die mit Zeitkonten und exakten rechnerischen Aufstellungen von Lernzeiten das Zeitmanagement stark reglementieren. Dies sind Kennzeichen der Übergangsphase, in der wir uns gerade befinden. Wenn wir mal so weit sind, dass Lernen primär am Arbeitsplatz stattfindet, dann ist auch keine gesonderte Erfassung der Lernzeit notwendig.

Wenn der Computer sich zunehmend zum Lernpartner entwickelt, verbringen wir noch mehr Zeit am PC. Sind körperliche und psychische Probleme vorprogrammiert?

Sauter: Wir sehen das nicht so, im Gegenteil! Ich denke, es sind mehrere Aspekte, die man hier betrachten muss: Social Learning bedeutet doch, dass man immer mehr mit anderen zusammen lernt und arbeitet, dass man das Erfahrungswissen anderer nutzt und gemeinsam weiterentwickelt. Aus Kontakten über den Computer können Kontakte im „richtigen“ Leben entstehen.

Der andere Aspekt ist, wenn sich der Computer tatsächlich in Richtung Lernpartner entwickelt (Fachleute sagen, das wird in etwa zehn Jahren so weit sein), dann nimmt er mir künftig ja gerade viel Bildschirmarbeit ab. Heute recherchiere ich oft lange im Internet, wenn ich noch einen guten Artikel oder Blog zu einem bestimmten Thema finden möchte. Dieser Aufwand wird sich reduzieren, weil der Computer mit der Zeit lernt, was ich für Vorlieben habe, auf was ich achte, was ich ablehne, und dann von sich aus sucht.

Er bietet mir also immer spezifischere Vorschläge an, die ich in der Kommunikation mit anderen aufarbeiten kann. Wenn der Computer so leistungsfähig wird, werden wir mehr Zeit für Lernpartner, Experten und natürlich auch für Lieferanten oder Kunden haben – weil wir nahezu ohne Verzögerung in die Kommunikation mit anderen eintreten können.

Interview: Petra Jauch ●

Unser Interviewpartner

Porträt. Professor Dr. Werner Sauter, Wissenschaftlicher Leiter der Blended Solutions GmbH in Berlin, absolvierte eine Ausbildung zum Bankkaufmann, ein Studium zum Diplom-Volkswirt und wurde im Fachbereich Pädagogische Psychologie promoviert. Er war Berufsschullehrer, Personalentwicklungsleiter der Landesgirokasse Stuttgart (heute LBBW), Professor für Bankwirtschaft an der Berufsakademie (heute Duale Hochschule Baden-Württemberg), Bildungsconsultant, Gründer und Vorstand der IC eLearning AG (später Athemia GmbH/AG).

Von 2001 bis 2008 leitete er das Institut eBusiness & Management an der Steinbeis-Hochschule Berlin. Er hat eine Vielzahl von Fachbüchern über moderne Didaktik und Methodik sowie Drehbücher für Web Based Trainings entwickelt. In seiner jetzigen Funktion bei der Blended Solutions GmbH, Berlin, entwirft er Konzepte zum Thema Kompetenzentwicklung.

Sauter gründete im Juni 2013 in Heidelberg eine „Community of Practice“. Es treffen sich zur Zeit 35 Personalentwickler, um regelmäßig ausgewählte Themen aus dem Bereich neuer Lernsysteme zu diskutieren.

Blended Solutions GmbH, Simon M. Sauter

Greifswalder Straße 34/35, 10405 Berlin

Tel. 030 81474730, www.blended-solutions.de

Veranstaltungshinweis: Werner Sauter hält die Keynote auf der „Austrian eLearning Conference“ in Wien. Er spricht am 6. November 2013. www.aelc.at



STUDIUM. Die Zahl der Bachelor-Absolventen, die ins Berufsleben eintreten, statt weiter zu studieren, steigt langsam an. Ihre Hoffnung ist es, später ein berufsbegeleitendes Master-Studium aufzunehmen. Immer mehr Unternehmen versprechen ihnen, sie dabei zu unterstützen – aber nur, wenn das Master-Studium eine starke Verzahnung von Theorie und Praxis bietet.

Mit der Deutschen Bahn zum Master





Als die Deutsche Weiterbildungsuniversität (DUW) in Berlin 2009 an den Start ging, waren viele vom Erfolg der ersten staatlich anerkannten Weiterbildungsuni überzeugt. Schließlich hatten sich mit der Freien Universität (FU) Berlin und der finanzstarken Klett-Gruppe zwei kompetente Partner gefunden, um die erwartete Nachfrage nach berufsbegleitenden Masterstudiengängen zu erfüllen. Die Gründung der DUW galt auch als innovativer Versuch dafür, wie eine staatliche Universität akademische Weiterbildung institutionell aufwerten und zu einem Geschäftsmodell machen kann. Angeboten wurden sieben Masterstudiengänge, darunter Master in „Bildungs- und Kompetenzmanagement“, „Sicherheitswirtschaft“ und „Drug Research and Management“ sowie ein MBA-Programm.

Wird Bologna in der Praxis konterkariert?

Doch schon im Mai dieses Jahres war wieder Schluss. Es fanden sich nicht genug Teilnehmer, die 15.600 Euro für das Masterstudium zahlen wollten. Lediglich 256 nutzten das berufsbegleitende Studium, rund 1.500 Studenten hätte man gebraucht, um sich über die Studiengebühren finanzieren zu können. Wirtschaftlich erfolgreich war nur der MBA-Studiengang mit rund 150 Teilnehmern. Die DUW wurde daher für einen Euro an die Steinbeis-Hochschule Berlin verkauft. Die Angebote der DUW werden nun in die Steinbeis-Hochschule integriert, ihre eigene staatliche Anerkennung als Universität gibt die DUW auf.

Was ist schiefgelaufen? Gibt es zu wenig Bedarf an berufsbegleitenden Masterstudiengängen in Deutschland? „Die Umsetzung des Bologna-Prozesses läuft wesentlich langsamer als erwartet“, erklärt Udo Thelen, Geschäftsführer der DUW. Als man die DUW 2006 plante, sei man von einer Übergangsquote von rund 50 Prozent der Bachelor-Absolventen direkt in den Job ausgegangen und kalkulierte damit, dass etwa ein Drittel von ihnen später ein Master-Studium absolvieren würde. „Das wäre die Hauptzielgruppe der DUW gewesen“, so Thelen. Doch die Realität ist deutlich anders. Derzeit machen rund 80 Prozent der Bachelorabsol-

venten direkt nach dem Erststudium noch ein Masterstudium.

Die Zielgruppe sei daher deutlich kleiner als erwartet und zudem habe sich auch die Zahl der Master-Angebote erhöht. „Wenn die Mehrheit heute wieder fünf Jahre für ihren Bachelor und Master studiert und erst danach in den Job geht, konterkariert sie genau das, was Bologna eigentlich erreichen will“, sagt Thelen. Schließlich sollten die gestuften Studiengänge vor allem das lebenslange Lernen fördern. Dennoch ist der DUW-Chef davon überzeugt, dass die Nachfrage nach dem Masterstudium künftig steigen wird. „Die Zahl der Bachelor-Absolventen nimmt exponentiell zu und damit wächst auch die Zielgruppe“, erklärt Thelen. Auch für die Unternehmen werde der Master als Weiterbildungsmöglichkeit an Bedeutung gewinnen. Noch sei die Zahl der Unternehmen, die ihre Mitarbeiter mit eigenen Maßnahmenprogrammen systematisch bei einem berufsbegleitenden Masterstudium unterstütze, aber eher überschaubar.

So gibt es bei der Deutschen Bahn in diesem Jahr erstmals ein konzernweites DB-Masterprogramm. „Der Master-Abschluss ist ein wichtiges Thema, nicht nur für Bachelorabsolventen, sondern auch für langjährige Mitarbeiter mit Lust an einer akademischen Weiterbildung“, ist Ulrike Stodt, zuständig für das neue DB-Masterprogramm bei der Deutschen Bahn, überzeugt. Angeboten werden sieben Fachrichtungen, die für das Unternehmen relevant sind, darunter ein Master für europäische Bahnsysteme an der Fachhochschule Erfurt, der HR-Master an der Ludwig-Maximilians-Universität in München und ein Master in Recht an der International University Dresden. Wichtig sei, dass der Studiengang den Erwartungen der Teilnehmer und des Unternehmens gerecht werde, erklärt Stodt. Er solle auf Berufstätige zugeschnitten sein und den Studierenden eine hochwertige Unterstützung bieten.

Konzernweites Masterprogramm bei der Bahn

Bewerben kann sich jeder Mitarbeiter mit einem Motivationsschreiben, in dem er darstellt, warum er den Masterabschluss →

→ machen will. Erfüllt er die formalen Zulassungsvoraussetzungen des von ihm ausgewählten Studiengangs, muss er ein Assessment durchlaufen, bei dem anhand von vier Übungen das Lernverhalten und die Fähigkeit zur Selbstorganisation überprüft werden. Wer besteht, bekommt die Studiengebühren zur Hälfte bezahlt, zehn freie Tage für den Unterricht und Unterstützung bei den Reisekosten. Neben dem Studium gibt es ein Begleitprogramm mit einer gemeinsamen Kick-off-Veranstaltung zur Vernetzung der Teilnehmer, Workshops zu Themen wie Lernformen und Zeitmanagement sowie zur Masterarbeit. „Wir unterstützen den Mitarbeiter auch dabei, ein praxisnahes Thema im Unternehmen zu finden“, erklärt Stodt. Im Pilotdurchgang in diesem Jahr gab es 30 Plätze und etwa die doppelte Zahl von Bewerbern. „Für den ersten Durchgang sind wir sehr zufrieden“, so Stodt. Begeistert ist sie vor allem, dass die Teilnehmer aus allen Altersgruppen bis Mitte 40 kommen.

Eine automatische Beförderung für die Masterabsolventen gebe es nicht, aber Führungskräfte und Personalentwickler werden eingebunden, um die weitere Entwicklung zu unterstützen. Dabei hätten die Mitarbeiter auch ganz unterschiedliche Motivationen. „Der eine hat einen klaren Karrieresprung als Ziel, andere wollen vor allem ihr Know-how vertiefen“, sagt Stodt. Bei der Deutschen Bahn sei der Bachelorabschluss zwar komplett anerkannt und für fast alle Tätigkeiten ausreichend, aber manche Absolventen selbst empfänden ihn nicht als vollwertigen Abschluss und wollten daher noch gern einen Master draufsetzen. Die Personalmanagerin glaubt daher an einen großen Bedarf bei Einsteigern mit Bachelor. „Ich sehe das berufsbegleitende Masterstudium als ganz wichtigen Bereich, der sich als Qualifikationsstrang weiter ausbilden wird“, betont Stodt. Allerdings gebe es bisher noch zu wenige berufsbegleitende Angebote, vor allem im technischen Bereich.

Vollzeitstudium mit Wiedereinstellungsgarantie

Der Autohersteller Daimler bietet seinen Mitarbeitern mit den „Daimler Academic Programs“ Unterstützung bei einem Bachelor- oder Masterstudiengang. Die Mitarbeiter können das Studium als Vollzeitstudium mit einer Zusage zur Wiedereinstellung absolvieren oder als berufsbegleitendes Studium mit reduzierter Arbeitszeit. Daimler übernimmt die Hälfte der Studiengebühren. Die Studienangebote seien an den strategischen und fachlichen Schwerpunktthemen des Konzerns ausgerichtet, erklärt Pressesprecherin Dominique Albrecht. Dazu gehören primär ingenieurwissenschaftliche Studiengänge, zum Beispiel im Themenfeld der „alternativen Antriebe“, aber auch IT- und kaufmännische Studiengänge. Darüber hinaus achte man auf eine Akkreditierung, die Zusammensetzung der Teilnehmer sowie auf eine gewisse Anzahl an Präsenztagen. Dabei gebe es auch Mitarbeiter, die im Ausland studieren oder Mitarbeiter ausländischer Standorte, die in Deutschland studieren. Eine weitere Internationalisierung befinde sich derzeit in der Umsetzung. Zielgruppe sind Leistungsträger in qualifizierten Fach- und ersten Führungsaufgaben.

Mitarbeiter opfern Teil ihres Urlaubs

Vorgesetzte können interessierte Mitarbeiter für einen Studienplatz nominieren. Aber auch eine Eigenbewerbung des Mitarbeiters ist möglich. Er muss eine Hochschulzugangsberechtigung haben und die Aufnahmekriterien der jeweiligen Hochschule erfüllen. Zudem muss der Studiengang zu seiner fachlichen Tätigkeit passen. Zum Auswahlprozess gehören auch die Bearbeitung einer Fallstudie sowie ein Gespräch zwischen Mitarbeiter, Personalbereich und Betriebsrat. Unterstützend gibt es Seminare zu Themen wie Zeitmanagement, Präsentation und Rhetorik sowie Netzwerktreffen und den Austausch über eine eigene Internet-Plattform. In diesem Jahr beteiligen sich 40 Mitarbeiter an dem Masterprogramm des Autobauers. Insgesamt werden damit derzeit rund 130 Mitarbeiter durch die „Daimler Academic Programs“ besonders gefördert.

Mitarbeiter opfern Teil ihres Urlaubs

Eine deutlich vermehrte Nachfrage nach Masterstudiengängen beobachtet Reinhold Geilsdörfer. „Die Unternehmen wollen höher qualifizierte Mitarbeiter“, sagt der Präsident der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW). Die Hochschule ging aus dem Zusammenschluss von acht Berufsakademien hervor und setzt nun als Hochschule die Kombination von akademischer und beruflicher Ausbildung fort. Wer an der DHBW studieren will, braucht daher einen Arbeitsplatz und einen Vertrag mit einem Unternehmen. „Unser Konzept setzt voraus, dass das Unternehmen dahintersteht“, so der Hochschul-Präsident. Neben den meist drei- oder viertägigen Unterrichtsmodulen an der Hochschule gibt es teils mehrwöchige Integrationsmodule im Unternehmen, in denen die Teilnehmer das theoretische Wissen mit Unterstützung eines Mentors anwenden und reflektieren. Je die Hälfte des Studiengangs besteht dabei aus Theorie und Integration im Unternehmen. Künftig sind auch Auslandsaufenthalte vorgesehen. „Wenn ein Unternehmen einen Mitarbeiter zum Studium sendet, muss es ihn auch freistellen“, sagt Geilsdörfer. Teils werde dabei die Arbeitszeit auf 80 Prozent reduziert oder die Mitarbeiter müssten einen Teil ihres Urlaubs opfern.

Derzeit habe man 300 Master-Studenten, in den nächsten fünf Jahren rechnet man mit 2000 Studenten. Die größte Nachfrage gibt es im Bereich Ingenieurwesen und Informatik, aber auch im Maschinenbau, in der Elektromobilität und bei der Wirtschaftsinformatik. Gerade bei den Ingenieur-Studiengängen werden die Studiengebühren von bis zu 20.000 Euro häufig von den Unternehmen finanziert. Bei der Entwicklung der Master-Programme arbeitet die Hochschule eng mit den Unternehmen zusammen. Das letzte Wort haben allerdings die akademischen Gremien. „Wir legen großen Wert auf eine gute wissenschaftliche Basisausbildung und eine hohe Methoden- und Sozialkompetenz“, betont Geilsdörfer.

Firmeninterne Seminare werden akademisch aufgewertet

Dabei muss es – zumindest nach Sicht der Unternehmen – nicht immer gleich ein Master sein. So beobachtet DUW-Geschäftsführer Thelen einen Trend zur Modularisierung: Die Unternehmen fi-

Firmeninterne Seminare werden akademisch aufgewertet

nanzieren einen Zertifikatskurs, die Mitarbeiter können diesen auf eigene Kosten zu einem Master-Abschluss aufstocken. So führt die DUW bei Kaufhof Galeria im Rahmen eines Personalentwicklungsprogramms einen Zertifikatskurs in General Management durch, der auf ein Masterstudium angerechnet werden kann. Bei der Deutschen Telekom ging man sogar noch einen Schritt weiter. Dort habe sich die Uni das interne Programm zum Projektmanagement angeschaut, mit den akademischen Anforderungen verglichen und schließlich entschieden, dass der Telekom-Kurs auf DUW-Studiengänge angerechnet werden kann. „Damit wird eine firmeninterne Weiterbildung akademisch aufgewertet“, sagt Thelen. Die European

School of Management and Technology (ESMT) in Berlin will sich neuen Zielgruppen öffnen und hat zum Beispiel ein Angebot für Bachelorabsolventen ohne Job oder mit maximal einem Jahr Berufserfahrung entwickelt. Ab September 2014 soll der internationale Master-in-Management-Studiengang (MIM) starten. Die Hälfte des 22-monatigen Studiums besteht aus einem Praktikum, einem Feldprojekt und einer Masterarbeit in einem Unternehmen. Nach einem siebenmonatigen Studium an der ESMT folgt ein Praktikum von bis zu sechs Monaten. Daran schließt eine viermonatige Spezialisierung in den Bereichen Supply Chain Management, Innovation oder Marketing sowie ein zweimonatiges Team-Projekt

an. Am Schluss steht die Masterarbeit, die in Zusammenarbeit mit einem Unternehmen geschrieben werden muss, aber auch forschungsorientiert sein kann. Die Studiengebühren liegen bei 25.000 Euro. Während des Praktikums bekommen die Studenten eine Praktikantenvergütung von rund 1.200 Euro. Der neue Master wurde zusammen mit Unternehmen wie Axel Springer, Bosch, Deutsche Post, Eon, McKinsey und Siemens entwickelt, die auch Praktikumsplätze anbieten. Für die Unternehmen ist das natürlich ein cleverer Ansatz. So können sie die Kosten für ein teures Traineeprogramm für Hochschulabsolventen sparen, denn die Studiengebühren zahlt der Student.

Bärbel Schwertfeger ●

Zeppelin Universität vergibt „Anti-Streber-Stipendien“

Auch das noch. Die Zeppelin Universität (ZU) in Friedrichshafen schreibt für alle ihre im Herbst und im nächsten Frühjahr startenden Bachelor-Studiengänge erstmals Stipendien für diejenigen aus, die sonst niemals eines bekommen würden.

Stipendien für Hochbegabte, für junge Menschen mit herausragenden Leistungen und geradlinigem Lebenslauf gibt es hierzulande reichlich. Was aber ist mit Studien- oder Ausbildungsabbrechern, mit ehemaligen Sitzenbleibern, mit Gründungspleitiers, mit Studienbewerbern mit Legasthenie oder alleinerziehenden Eltern?

Neben vielen bestehenden Stipendien sind in diesem neuen Stipendienprogramm Menschen angesprochen, die einfach anders sind, die Erfahrungen jenseits des Erfolgs gemacht und diese reflektiert haben. Sie sollen die Vielfalt eines Studiengangs und einer Universität fördern, die bereichernd ist für alle – Kommilitonen und Dozenten. In den ersten zehn Jahren der Zeppelin Universität waren es gerade solche Studierende, die beeindruckende und eigenwillige Entwicklungen zeigten.

„Zahlreiche Studien belegen: Teams mit strategischer Diversität sind selbstkritischer und selbstbewusster, wachsender und achtsamer. So entsteht bei Lern-Teams ein akademischer Mehrwert für Lernende, Lehrende und die Universität als Ganze“, erläutert Tim Göbel, im Unipräsidium unter anderem für die Stipendienprogramme zuständig, die Beweggründe für die Einführung der sogenannten „Diversitäts-Stipendien“.

Die Zeppelin Universität hat es sich seit Gründung zur Aufgabe gemacht, besondere Studierende unabhängig von ihrem Elternhaus für die Universität zu gewinnen,

Prof. Dr. Stephan Jansen, Gründungspräsident der Zeppelin Universität, will eine „Universität der Diversität“.



beschreibt Gründungspräsident Professor Dr. Stephan A. Jansen die Motivation zu einer „Universität der Diversität“. Jansen, der selbst nur mit Bafög und Stipendien studieren konnte, ist sich sicher: „Universitäten in Deutschland zementieren noch immer die unterschiedlichen Bildungshintergründe der potenziell Studierenden: Von 100 Akademikerkindern schaffen 71 den Sprung auf die Universität, von 100 Nichtakademikerkindern nur 24. Von Bildungsabbrechern und Wiedereinsteigern, Jugendlichen mit Migrationshintergründen oder jungen Eltern gar nicht zu reden.“ Und Göbel ergänzt: „Diese Vielfalt, die viel zu oft an den Universitäten außen vor bleibt, wollen wir im eigenen Interesse reinholen zu uns.“ www.zu.de/diversitaet

Beste Tagungshotels 2013

RANKING. Am 15. September wurden in Kassel die „Besten Tagungshotels in Deutschland“ ausgezeichnet. Gastgeber war das Schlosshotel Bad Wilhelmshöhe. Über 5.000 Personalentwickler, Tagungsverantwortliche sowie Trainer hatten sich mit personalisierten Stimmzetteln oder online an der Abstimmung beteiligt. Das vollständige Ranking lesen Sie auf der nächsten Doppelseite.

Als „der“ Senkrechtstarter des Jahres gilt für viele Beobachter der Tagungshotellerie das Hotel Elisenhof in Mönchengladbach-Rheydt, das sich in der Kategorie „Seminar“ von Platz 20 im Jahr 2012 auf den Platz 2 in diesem Jahr verbesserte. Außerdem erreichte das Hotel in der Kategorie „Konferenz“ Platz 6 und in der Kategorie „Meeting“ Platz 5.

Das inhabergeführte Haus wurde vor wenigen Jahren konsequent auf das Seminar- und Tagungsgeschäft ausgerichtet und bis ins Detail auf den Tagungsgast zugeschnitten. Dazu wertete der Inhaber Peter Jost viele Rückmeldungen von erfahrenen Trainern aus, um ein stimmiges Innendesign und eine perfekte Seminarraumausstattung zu gewährleisten. Die Trainer wissen die Spezialisierung des Hotels sehr zu schätzen. Ihr Feedback

lautet mehrheitlich: Im Elisenhof können wir es uns erlauben einige Stunden später anzureisen, weil das mit der Vorbereitung der Seminarräume immer hundertprozentig klappt. Jost ist übrigens kein Freund von Zusatzkosten: Minibar, Telefonieren im Festnetz, Internetverbindungen, Parkplätze und der Besuch eines angrenzenden Fitnessstudios sind für Hotelgäste kostenfrei und für Tagungsgäste in der Tagungspauschale von 55 Euro pro Tag enthalten. Das in ländlicher Umgebung gelegene Hotel, das trotzdem nur fünf Minuten von der Autobahn entfernt liegt, grenzt sich mit diesem Angebot von den Hotelketten in der Umgebung deutlich und nach eigenen Angaben auch sehr erfolgreich ab.

Zu den Gewinnern der diesjährigen Wahl, die insgesamt bereits zum zwölften Mal

durchgeführt wurde, zählt auch die Seminaris-Gruppe. In den Kategorien „Konferenz“ und „Seminar“ erhielten das Seminaris Campus-Hotel Berlin und das Seminaris Seehotel Potsdam die Mehrzahl der Stimmen und landeten jeweils auf dem ersten Platz. Außerdem konnte das Seminaris Seehotel Potsdam in der Kategorie „Kongress“ einen hervorragenden dritten Platz verbuchen. Im Großraum Berlin/Brandenburg hat das Seminaris Seehotel Potsdam schon immer einen Spitzenplatz unter den Tagungshotels.

Großzügige Tagungsräume mit umfassender medientechnischer Ausstattung sowie die professionelle Betreuung durch die Mitarbeiter begründen diesen Erfolg. Ganz wesentlich ist jedoch auch das „Drumherum“: Eine regionale Küche, ein Hochseilgarten, eine Kletterwand,



Festakt. Die Preisverleihung fand im Ballhaus in Kassel statt, das Teil des „Bergparks Wilhelmshöhe“ ist, der kürzlich als UNESCO-Weltkulturerbe ausgezeichnet wurde.



Anders als andere. Maria Platz, Adler Landhotel in Martinszell (Platz 1 in der Kategorie „Klausur“), und Reimer Eisenberg (re.), Top-Tagungshotelier 2013 und Chef vom Mercure Walsrode.



Fotos: Pichler

Kategorie „Seminar“. Die Sieger (Reihe vorn): Ronald Schnaubelt und Oliver Knauth vom Seminaris Seehotel Potsdam (Platz 1), daneben Kornelia Mangold, Alexandra Mill, Liane Funken vom Elisenhof (Platz 2), dahinter das Team vom Hotel Bischofschloss (Platz 3).

ein großer Wellnessbereich und die Lage des Hotels direkt am Ufer des Templiner Sees, an dessen Ufer man einen eigenen Schiffsanleger gebaut hat. Ein weiteres Beispiel für einen gewaltigen Sprung nach vorne ist das Historische Herrenkrug Parkhotel in Magdeburg, das in der Kategorie „Kongress“ in diesem Jahr auf den 2. Platz gewählt wurde. Im Vorjahr lag der Herrenkrug noch auf Platz 19. Das Seminar- und Tagungshotel ist zur Zeit leider geschlossen, da es von der Elbflut im Sommer stark beschädigt wurde. Lesen Sie zu den mühsamen Renovierungsarbeiten ein Interview auf der Seite 56. Begleitend zu dem Wettbewerb der „Besten Tagungshotels in Deutschland“ ist im Frühjahr 2013 ein gleichnamiges Nachschlagewerk erschienen. Darin beschreiben Fachjournalisten 250 vor Ort

geprüfte Tagungshotels, die für sich in Anspruch nehmen dürfen, zu den besten Seminar- und Tagungshäusern der Branche zu zählen.

Eventlocations auch dabei

Bereits zum dritten Mal sind zusammen mit den Top-Tagungshotels die „Top-Tagungs- und Eventlocations Deutschlands“ ausgezeichnet worden. Die Auszeichnungen wurden in zwei Kategorien vergeben. In der Kategorie „Eventlocations“ landete das „Klimahaus Bremerhaven“ auf dem ersten Platz. Diese Wissens- und Erlebniswelt bietet auf 11.500 Quadratmetern unzählige Attraktionen, die in die unterschiedlichsten Veranstaltungskonzeptionen eingebunden werden können. In der Kategorie „Tagungsllocations“ erreichte

die Würzburger Steinburg den ersten Platz. Den im Jahr 2012 eröffneten Erweiterungsbau der Burg, das „Refugium“, haben Tagungsveranstalter von Beginn an ins Herz geschlossen. Die Gewinner in den beiden Event-Kategorien sind:

Kategorie Eventlocation

1. Klimahaus Bremerhaven (Bremerhaven/Bremen)
2. Kultur Kongress Zentrum Stadthalle Mühlheim (Mühlheim/Nordrhein-Westfalen)
3. Atelier Zimmermann (Pliezhausen/Baden-Württemberg)
4. Neckar Forum (Esslingen/Baden-Württemberg)
5. Re-Launch (Kassel/Hessen)

Kategorie Tagungsllocation

1. Schloss Steinburg (Würzburg/Bayern)
2. Center Parcs Bispinger Heide (Bispingen/Niedersachsen)
3. Kongress Palais Kassel (Kassel/Hessen)
4. Congress Centrum Wienecke XI. (Hannover/Niedersachsen)
5. Alte Füllerei/Distelhäuser Brauerei (Distelhausen/Baden-Württemberg)

Zu den hier porträtierten Wettbewerben gehören die beiden Internetportale www.toptagungsllocations.de und www.toptagungshotels.de, die viele zusätzliche Informationsangebote bereithalten.

Gudrun Porath ● →

LEARNTEC 2014 | Lernen mit IT | 22. Internationale Fachmesse und Kongress



Zukunft Lernen.

www.learntec.de

4. – 6. Februar 2014
Messe Karlsruhe

LEARNTEC 



Platz	Kategorie Seminar	Kategorie Konferenz	Kategorie Klausur
1	Seminaris SeeHotel Potsdam (Potsdam/Brandenburg)	Seminaris CampusHotel Berlin (Berlin/Berlin)	Landhotel Adler (Martinszell/Bayern)
2	Hotel Elisenhof (Mönchengladbach/Nordrhein-Westfalen)	Hotel Esperanto Kongress- und Kulturzentrum Fulda (Fulda/Hessen)	Gut Gremmelin (Gremmelin/Mecklenburg-Vorpommern)
3	Mindness® Hotel Bischofschloss (Markdorf/Baden-Württemberg)	Hotel Park Soltau (Soltau/Niedersachsen)	avendi Hotel am Griebnitzsee (Potsdam/Brandenburg)
4	MARC AUREL Spa & Golf Resort (Bad Gögging/Bayern)	Kongresshotel am Templiner See (Potsdam/Brandenburg)	Hotel Thüringen Suhl (Suhl/Thüringen)
5	Göbel's Schlosshotel „Prinz von Hessen“ (Friedewald/Hessen)	Göbel's Schlosshotel „Prinz von Hessen“ (Friedewald/Hessen)	Management Centrum Schloss Lautrach (Lautrach/Bayern)
6	Mercure Hotel & Conference Center Walsrode (Walsrode/Niedersachsen)	Hotel Elisenhof (Mönchengladbach/Nordrhein-Westfalen)	Gut Sonnenhausen (Glönn/Bayern)
7	Mercure Hotel Krefeld (Krefeld/Nordrhein-Westfalen)	Hotel Vier Jahreszeiten Starnberg (Starnberg/Bayern)	Seehotel Niedernberg (Niedernberg/Bayern)
8	Trihotel am Schweizer Wald (Rostock/Mecklenburg-Vorpommern)	Seminaris Kongresspark Bad Honnef (Bad Honnef/Nordrhein-Westfalen)	Ringhotel Schorfheide, Tagungshotel der Wirtschaft (Joachimsthal/Brandenburg)
9	avendi Hotel am Griebnitzsee (Potsdam/Brandenburg)	ARCADEON Haus der Wissenschaft und Weiterbildung (Hagen/Nordrhein-Westfalen)	Forsthaus Gröna (Gröna/Sachsen)
10	Resort Die Wutzschleife (Rötze-Hillstedt/Bayern)	Dreiklang Business & Spa Resort (Kaltenkirchen/Schleswig-Holstein)	Alpenhof Murnau (Murnau/Bayern)
11	Flair Park-Hotel Ilshofen (Ilshofen/Baden-Württemberg)	Parkhotel Stuttgart Messe-Airport (Leinfelden-Echterdingen/Baden-Württemberg)	NaturKulturHotel Stumpf (Neunkirchen, Baden/Baden-Württemberg)
12	hôtel schloss romrod (Romrod/Hessen)	DER ACHTERMANN - Hotel und Tagungszentrum (Goslar/Niedersachsen)	Landhotel Voshövel (Scherneck/Nordrhein-Westfalen)
13	Seehotel Niedernberg (Niedernberg/Bayern)	Ringhotel Schorfheide, Tagungshotel der Wirtschaft (Joachimsthal/Brandenburg)	Mindness® Hotel Bischofschloss (Markdorf/Baden-Württemberg)
14	Hotel Alpenblick (Ohlstadt/Bayern)	Seminaris Hotel Lüneburg (Lüneburg/Niedersachsen)	Königshof Hotel Resort Superior (Oberstaufen/Bayern)
15	Kongresshotel am Templiner See (Potsdam/Brandenburg)	Steigenberger Grandhotel Petersberg (Königswinter/Nordrhein-Westfalen)	Hotel Heinz (Höhr-Grenzhausen/Rheinland-Pfalz)
16	Seminaris CampusHotel Berlin (Berlin/Berlin)	Landhotel Voshövel (Scherneck/Nordrhein-Westfalen)	VCH Hotel am Schlosspark (Gotha/Thüringen)
17	Hotel Schönbuch (Pliezhausen/Baden-Württemberg)	Leonardo Royal Hotel Munich (München/Bayern)	Ringhotel Krone Schnetzenhausen (Friedrichshafen/Baden-Württemberg)
18	Hotel & Weinhaus Anker (Marktheidenfeld/Bayern)	Parkhotel Pforzheim (Pforzheim/Baden-Württemberg)	Pfalzhotel Asselheim (Grünstadt-Asselheim/Baden-Württemberg)
19	Schloss Krickenbeck (Nettelbach/Nordrhein-Westfalen)	Seminaris Bad Boll (Bad Boll/Baden-Württemberg)	Naturresort Schindelbruch (Stolberg-Südharz/Sachsen-Anhalt)
20	SeminarZentrum Rückersbach (Johannesberg/Bayern)	The Monarch Hotel & Convention Center (Bad Gögging/Bayern)	Tagungshotel der Wirtschaft Schloss Hasenwinkel (Hasenwinkel/Mecklenburg-Vorpommern)



Platz	Kategorie Kongress	Kategorie Meeting	Kategorie Event
1	Hotel Esperanto Kongress- und Kulturzentrum Fulda (Fulda/Hessen)	Göbel's Schlosshotel „Prinz von Hessen“ (Friedewald/Hessen)	Seehotel Niedernberg (Niedernberg/Bayern)
2	Historisches Herrenkrug Parkhotel (Magdeburg/Sachsen-Anhalt)	Mercure Hotel Krefeld (Krefeld/Nordrhein-Westfalen)	Riessersee Hotel Sport & SPA Resort (Garmisch-Partenkirchen/Bayern)
3	Seminaris SeeHotel Potsdam (Potsdam/Brandenburg)	Gastwerk Hotel Hamburg (Hamburg/Hamburg)	Hotel Schönbuch (Pliezhausen/Baden-Württemberg)
4	Best Western Plus Palatin Kongresshotel & Kulturzentrum (Wiesloch/Baden-Württemberg)	avendi Hotel am Griebnitzsee (Potsdam/Brandenburg)	Resort Die Wutzschleife (Rötzhillstedt/Bayern)
5	Göbel's Hotel Rodenberg (Rotenburg a.d. Fulda/Hessen)	Hotel Elisenhof (Mönchengladbach/Nordrhein-Westfalen)	Yachthafenresidenz Hohe Düne (Rostock-Warnemünde/Mecklenburg-Vorpommern)
6	Seminaris CampusHotel Berlin (Berlin/Berlin)	Parkhotel Stuttgart Messe-Airport (Leinfelden-Echterdingen/Baden-Württemberg)	hôtel schloss romrod (Romrod/Hessen)
7	Best Western Premier Hotel Park Consul Esslingen (Esslingen/Baden-Württemberg)	Schlosshotel Bad Wilhelmshöhe (Kassel/Hessen)	Hotel Zugbrücke Grenzau (Höhr-Grenzhausen/Rheinland-Pfalz)
8	Pullman Cologne (Köln/Nordrhein-Westfalen)	hôtel schloss romrod (Romrod/Hessen)	Mercure Hotel Krefeld (Krefeld/Nordrhein-Westfalen)
9	Parkhotel Pforzheim (Pforzheim/Baden-Württemberg)	Hotel Schönbuch (Pliezhausen/Baden-Württemberg)	Romantik Hotel Schloss Rheinfels (St.Goar/Rheinland-Pfalz)
10	Seminaris Hotel Lüneburg (Lüneburg/Niedersachsen)	Hotel Vier Jahreszeiten Starnberg (Starnberg/Bayern)	Seminar- und Eventzentrum Gut Thansen (Soderstorf/Niedersachsen)
11	DER ACHTERMANN - Hotel und Tagungszentrum (Goslar/Niedersachsen)	nestor Hotel Ludwigsburg (Ludwigsburg/Baden-Württemberg)	Bio-Seehotel Zeulenroda (Zeulenroda/Thüringen)
12	Yachthafenresidenz Hohe Düne (Rostock-Warnemünde/Mecklenburg-Vorpommern)	Forsthaus Grüna (Grüna/Sachsen)	Golfhotel Vesper (Sprockhövel/Nordrhein-Westfalen)
13	Sofitel Munich Bayerpost (München/Bayern)	Golfhotel Vesper (Sprockhövel/Nordrhein-Westfalen)	Hotel Fire & Ice Düsseldorf-Neuss (Neuss/Nordrhein-Westfalen)
14	Holiday Inn Düsseldorf-Neuss (Neuss/Nordrhein-Westfalen)	Management Centrum Schloss Lautrach (Lautrach/Bayern)	Lindner Hotel & Sporting Club Wiesensee (Westerburg/Rheinland-Pfalz)
15	NH Leipzig Messe (Leipzig/Sachsen)	Steigenberger Hotel Der Sonnenhof (Bad Wörishofen/Bayern)	Yachthotel Chiemsee (Prien/Bayern)
16	Atrium Hotel Mainz (Mainz/Rheinland-Pfalz)	Dreiklang Business & Spa Resort (Kaltenkirchen/Schleswig-Holstein)	ELLINGTON Hotel Berlin (Berlin/Berlin)
17	Ringberg Hotel Suhl (Suhl/Thüringen)	Land & Golf Hotel Stromberg (Stromberg/Rheinland-Pfalz)	Schloss Hohenkammer (Hohenkammer/Bayern)
18	ATLANTIC Congress Hotel Essen (Essen/Nordrhein-Westfalen)	Hotel Park Plaza Trier (Trier/Rheinland-Pfalz)	Steigenberger Grandhotel Petersberg (Königswinter/Nordrhein-Westfalen)
19	Bachmair Weissach (Weissach-Rottach-Egern/Bayern)	Pullman Dortmund (Dortmund/Nordrhein-Westfalen)	Romantik Hotel Linslerhof (Überherrn/Saarland)
20	Holiday Inn Berlin International Conference Center (Berlin/Berlin)	Pullman Dresden Newa (Dresden/Sachsen)	Hotel Gut Hühnerhof (Gründau/Hessen)

INTERVIEW. Anfang Juni 2013 hinterließ eine Flutkatastrophe entlang der Elbe eine Schneise der Verwüstung. Die Stadt Magdeburg erlebte die schlimmste Elbeflut ihrer 1.200-jährigen Geschichte. Das auf Tagungen spezialisierte „Historische Herrenkrug Parkhotel“ in Magdeburg wurde schwer beschädigt. Heike Nagott, Verkaufs- und Marketingdirektorin im Herrenkrug, berichtet von dramatischen Tagen.

Herrenkrug: 100 Tage nach der verheerenden Flut

Ihre Stammgäste werden langsam ungeduldig und wollen wieder in „ihrem“ Herrenkrug tagen. Von außen sieht das Hotel wenig beschädigt aus. Wie erklären Sie den Kunden, dass es wahrscheinlich noch bis Ende Dezember dauern wird, bis die Renovierungsarbeiten abgeschlossen sind?

Heike Nagott: Von außen mutet alles schon wieder sehr aufgeräumt an. Was keiner sieht und die wenigsten wissen: Unter dem Hotel erstreckt sich ein Keller, der zwei Etagen tief in die Erde geht. Der Keller ist das Herz des Hotels. Hier laufen alle technischen Fäden zusammen – Gas, Heizung, Schwimmbadtechnik, Telefon- und Brandmeldeanlagen, Stromleitungen, Datenserver sowie Kühl- und Lagerräume aller Art. Der enorme Aufwand für die Neuinstallationen begründet die lange Zeit, die wir für den Wiederaufbau brauchen. Die bis zu 80 Zentimeter dicken Kellerwände des historischen Gebäudeteils sind zum größten Teil noch nicht einmal getrocknet.

Wann wurden Sie zum ersten Mal vor der sich anbahnenden Katastrophe gewarnt?

Nagott: Das war am Sonntag, dem 2. Juni. Da erreichte uns telefonisch die erste Hochwasserwarnung der Feuerwehr. Den ganzen Monat Mai hatte es geregnet und die Warnung kam nicht ganz unerwartet. Wir haben sofort jede mögliche Maßnahme getroffen, den Herrenkrug vor dem Hochwasser zu schützen. Zwar hieß es immer, das Hochwasser von 2002 sei ein Jahrhunderthochwasser gewesen und komme so schnell nicht wie-

der, trotzdem hatten wir uns mit unseren Maßnahmen darauf vorbereitet, eine um 20 Zentimeter höhere Flut als die Jahrhundertflut abwehren zu können.

Und dann?

Nagott: Am Donnerstag, 6. Juni, erreichte der Elbpegel den Höchststand von 2002. Das waren genau 6,72 Meter. Aber in den nächsten zwei Tagen stieg der Elbpegel unaufhörlich weiter bis auf 7,46 Meter. Die Nebenflüsse Unstrut und Saale transportierten Unmengen an Wasser in die Elbe. Dagegen hatten wir keine Chance. Obwohl wir im Vergleich zum Jahr 2002 gut vorbereitet waren, machte sich langsam ein niederdrückendes Gefühl von Erschütterung breit. Die gesamte Hotelhallenebene sowie 17 Zimmer und der gesamte Wellnessbereich sowie zwei Kellergeschosse waren zerstört. 14 Mitarbeiter blieben in dem vom Wasser eingeschlossenen Hotel, um Plünderer abzuschrecken, Schäden zu dokumentieren und um wichtige Reparaturen sofort erledigen zu können. Das Hotel war acht Tage vom Wasser eingeschlossen.

Und irgendwann ging es ans Aufräumen.

Nagott: Schon bevor das Wasser, diese ölige, braune Schmiere, das Hotel vollständig verlassen hatte, begannen wir mit den Aufräumarbeiten. Dass dabei Dinge entsorgt werden mussten, die vermeintlich noch gut aussahen, tat uns besonders weh. Es fiel uns schwer, uns vom Mobiliar im Restaurant und der Hotelhalle zu trennen, das uns doch das gesamte Magdeburger Hotelleben begleitet hatte.

Der Volksmund sagt, dass in jedem Schlechten auch etwas Gutes steckt. Gibt das Hoffnung?

Nagott: Es ist unglaublich, was alles an Schutt und Müll aus dem Haus geholt werden musste. Aber genau diese Hoffnung, die Sie andeuten, hielt uns aufrecht. Wir sagten uns: Das, was wir jetzt raustragen, dürfen wir irgendwann „in Neu“ wieder reintragen. Wir wissen um die Chance, die sich jetzt bietet. Und



zudem schweißt uns die jetzige ungewöhnliche Situation als Team noch fester zusammen.

Gab es Zeichen der Solidarität, die Sie besonders berührt haben?

Nagott: Es gab sehr viele Zeichen. Unser besonderer Dank gilt unseren Stammkunden, die versucht haben, ihre Veranstaltungen auf einen späteren Zeitpunkt zu verlegen, um nicht „andernhotels“ tagen zu müssen. Das hat uns doch schon sehr glücklich gemacht, dass es eine emotionale Bindung an den Ort und an das Hotelteam gibt. Ebenfalls sehr beeindruckt hat uns, dass Kunden und Magdeburger Bürger uns Geldspenden haben zukommen lassen. Riesig gefreut hat mich, dass ehemalige Auszubildende spontan aus den unterschiedlichsten Gegenden Deutschlands angereist kamen, um uns beim Entrümpeln der überschwemmten Räume zu helfen.

Würde es nicht Sinn machen, in Zukunft ganz auf einen Keller zu verzichten?

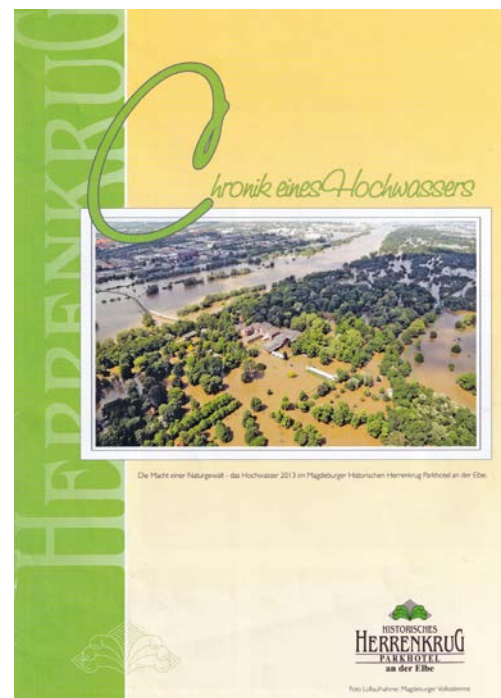
Nagott: Wir haben solche Überlegungen angestellt. Aber wir sind vom Denkmal-

schutz her verpflichtet, strenge bauliche Regeln einzuhalten und können nicht anbauen oder aufstocken. Das Einzige, was wir tun können, ist, für den modernsten Hochwasserschutz zu sorgen. Wir werden uns mobile Flutschutzwände anschaffen, wie sie auch in Städten wie Dresden oder Köln zum Einsatz kommen, um damit unser gesamtes Hotel zu umgeben. Dazu muss tief in die Erde ein Fundament eingelassen werden und im Bedarfsfall werden dann rund um das Hotel die Elemente des Schutzwalls montiert.

Das erfordert bestimmt hohe Investitionen ...

Nagott: Die Eigentümer der Immobilie und des Hotels, 29 private Investoren, werden alles tun, um ihr Objekt zu behalten und zu schützen. Schließlich haben sie ja gesehen, dass der Herrenkrug in den ganzen letzten Jahren sehr erfolgreich gearbeitet hat. Die Investitionsbank Sachsen-Anhalt bezuschusst Hochwasserabwehrmaßnahmen mit bis zu 100 %. Hier werden wir die entsprechenden Anträge stellen.

Interview: Gudrun Porath ●



Tagebuch. Mitarbeiter des mehrfach ausgezeichneten Seminar- und Tagungshotels Herrenkrug verarbeiteten die Krise auch dadurch, dass sie ihre Fotos und Erinnerungen zu einer schmucken Chronik zusammenfügten.



Wiederaufbau.

Heike Nagott (rechts) zeigt einer Besucherin das radikal entkernte Parkrestaurant „Die Saison“ im Herrenkrug.

Das wird ein schöner Monat für ...



... Dr. Sylvia Löhken,

die es vom Nobody zur Heldin einer Titelgeschichte des Spiegels schaffte – und zwar dank ihres Buchs „Leise Menschen - starke Wirkung: Wie Sie Präsenz zeigen und Gehör finden“. Darin geht sie auf das bislang sträflich vernachlässigte Problem ein, dass Introvertierte in Seminaren oder Meetings mit ihren besonderen Kommunikationsbedürfnissen konsequent zu kurz kommen. Jetzt ist Löhken sogar Teil des „Wissensforums 2013“ der Süddeutschen Zeitung. Sie darf am 8. Oktober einen Vortrag zum Thema „Introvertiert oder extrovertiert – nutzen Sie Ihre Stärken“ halten.

8. Oktober in München
www.sz-wissensforum.de



... Professor Bernhard Badura,

einem der profiliertesten Experten in Sachen „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ (BGM). Einer seiner Lieblingsbegriffe ist „Achtsamkeit“ und den wird er auch auf der „Bielefelder BGM-Fachtagung 2013“ in den Mittelpunkt stellen. Badura hält ein Referat mit dem Titel „Achtsamkeit für Vielfalt, Achtsamkeit für Gesundheit!“. Die Fachtagung selbst steht unter dem Leitsatz „Diversity - Herausforderung für das Betriebliche Gesundheitsmanagement“. Die Botschaft: Eine Kultur der Achtsamkeit für Gesundheit im Unternehmen sollte stets verbunden werden mit einer Kultur der Achtsamkeit für Vielfalt!

17. Oktober in Bielefeld
www.bgm-bielefeld.de



... Walter Richter,

der jetzt schon zum neunten Mal die „Personalmesse München“ veranstaltet und diesmal auch wieder eine Begleitmesse mit rund 40 Ausstellern auf die Beine stellen konnte. Zielgruppe der Veranstaltung sind Personalleiter und Personalentwickler. Die Referenten kommen zum Beispiel vom ZWW der Universität Augsburg („PE – quo vadis?“) oder der Haufe-Umantis AG („Talent Management – Wie entfesselt man Mitarbeiter, wie entfacht man Energie?“).

23. Oktober in München
www.netcom-gmbh.de

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

14

15

16



... Frank Kohl-Boas,

seit 2010 Personalleiter Nordeuropa der Google Germany GmbH in Hamburg. Er darf den „4. Deutschen Human Resources Summit 2013“ mit einer Keynote beenden. Sein Thema: „Zukunftsorientiertes Personalmanagement – So will Google clevere und zielstrebige Menschen ins Team holen“. Zwar teilen alle Googler gemeinsame Ziele und Visionen für das Unternehmen, aber sie haben ganz unterschiedliche berufliche Hintergründe. Es herrscht eine offene Kultur. Fähigkeiten sind wichtiger als Erfahrungen. Der „Human Resources Summit“ wird von der Frankfurter Allgemeinen Zeitung und weiteren Partnern veranstaltet.

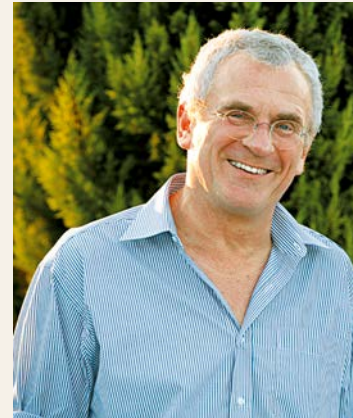
24. und 25. Oktober in Frankfurt/M.
www.faz-institut.de/veranstaltungen



... Barbara Messer,

einer Trainerin aus Wenningsen bei Hannover, die sich selbst bei jeder Gelegenheit als „die Messer“ bezeichnet und so dafür sorgt, dass ihr Name und ihre Homepage (www.die-messer.net) auf „merk-würdige“ Weise unter Volk kommen. Messer, von der unsere Titelgeschichte im Mai 2013 handelte, wird bestimmt die Besucher des „Herbst-Impulstags 2013“ des Gabal e.V. mit ihren suggestopädischen Methoden begeistern. Außerdem bietet der Impulstag noch acht weitere Referenten, die Praxistipps geben können, wie mehr Bewegung und damit auch mehr Transfer in die Trainings kommt.

26. Oktober in Mainz
www.impulstag.gabal.de



... Thies Stahl,

der im Jahr 1980 das Neurolinguistische Programmieren (NLP) in den USA kennenlernte und als „Götterbote“ nach Deutschland brachte. Das Ehrenmitglied des DVNLP (Deutscher Verband für NLP e.V.) wird in diesem Jahr auf dem NLP-Kongress 2013 eine Keynote zum Thema „Echtzeit-Feedback“ halten. Dabei geht es um Interventionen, deren Besonderheit in den Echtzeitfeedbackschleifen besteht, die der Coach in der Interaktion mit seinen Klienten etabliert. Bei Stahl geht es immer „voll zur Sache“. So bietet er auch den Profis etwas – besonders wenn deren Ausbildung etwas weniger „physiologieorientiert“ war.

26. und 27. Oktober in Göttingen
www.nlp-kongress.de

17

18

19

20

21

22

23

24

25

26

27

28

29

30

31

Oktober 2013

Dritter NLP-Mitbegründer als Überraschungsgast

METAFORUM 2013. Frank Pucelik heißt der dritte, lange vergessene Mitbegründer des NLP. Er lehrte um 1980 an der University of California in Santa Cruz und hat jetzt einen Vortrag über seine Art der NLP-Arbeit im Sommercamp des Metaforums gehalten.

Wenn von den Gründern des Neuro-Linguistischen Programmierens (NLP) die Rede ist, dann fallen die Namen Richard Bandler und John Grinder. Ein dritter Mitentwickler wird seltener erwähnt. Es handelt sich um Frank Pucelik, der Bandler an der Uni in Santa Cruz kennenlernte. Beide arbeiteten dort unter anderem als Gestalttherapeuten und ließen sich bei ihrer Arbeit von dem Linguistikprofessor John Grinder beobachten, der die Erfolgsmuster ihrer Arbeit analysieren sollte. Nach einiger Zeit entstand so das in NLP-Kreisen sehr bekannte Meta-Modell. Über die alten Zeiten veröffentlichten im Mai 2013 Grinder und Pucelik ein Buch mit dem Titel „The Origins of Neuro-Linguistic Programming“ (Crown House Pub Ltd).

Negative Glaubenssätze am besten „vergiften“

Pucelik, der zur Zeit eine internationale Managementakademie im ukrainischen Odessa betreibt, war in diesem Jahr Gast im Sommercamp des Berliner Metaforums im italienischen Abano. Er berichtete davon, dass eine seiner Hauptaufgaben darin bestünde, russischen Managern auszureden, dass Misstrauen und Kontrolle gegenüber den Mitarbeitern etwas Sinnvolles sei.

Das NLP-Urgestein provoziert nach eigenen Worten die Russen, indem er ihre alten Glaubenssätze zu „vergiften“ versucht. Er bedauere zum Beispiel die Manager, dass sie gar nicht mitbekämen, was ihre Mitarbeiter wirklich über sie dächten und wie diese die Chefs einfach nur noch lächerlich fänden. Nach Pucelik hassen russische Manager nichts mehr, als sich

Frank Pucelik brachte sein neuestes Buch „The Origins of NLP“ mit ins Sommercamp des Metaforums.



Foto: Petry

vorzustellen, wie andere über sie lachen. Dieses „Gift“ der Lächerlichkeit gehe tief und rege zum Nachdenken an – was dann zu der Erkenntnis führe, dass es bei vielen Entscheidungen darauf ankomme, sich „unten“ zu informieren, was denn wirklich Sache sei. Pucelik würzt seine Interventionen dadurch, dass er wirklich weiß, was in einem Unternehmen, das er gerade berät, die Menschen über ihre Chefs denken. Dazu befragt er in aller Frühe Hausmeister und Putzfrauen.

G. Schmidt: Leid auflösen

Niemals in Russland arbeiten würde der deutsche Systemiker Dr. Gunther Schmidt aus Heidelberg. Trotz vieler Einladungen tue er sich sehr schwer, in totalitäre Länder wie Russland oder China zu reisen. Aber auch die Grenzformalitäten der USA hätten eine abschreckende Wirkung, erklärte Schmidt – ein weiterer Spitzenreferent des diesjährigen Metaforums. In sei-

nem Vortrag über neueste Entwicklungen der hypnosystemischen Arbeit definierte Schmidt Leid als einen „Erinnerungsruf des Abgewerteten und Ausgegrenzten“. Leid sei letztlich ein Ausdruck der Sehnsucht nach Zugehörigkeit. Probleme seien nur unwillkürliche (selbst gemachte) Tranceinduktionen in dieses Leiderleben hinein. Konstruiert durch Musterbildungen im Gehirn würden Trancen aber nur in bestimmten Kontexten erlebt und seien auch auflösbar. Schmidt nutzt die stets schwankende Fokussierung des Erlebens, indem er immer wieder den körperlichen Unterschieden in Richtung des gewünschten Erlebens nachspüren lässt. „Wie man geht, so geht's einem“, lautet die passende Volksweisheit dazu. Der körperliche Unterschied seiner „Problemlösungsgymnastik“ führt deshalb direkt ins gewünschte Verhalten und Erleben jenseits der Probleme und erhöht die Handlungsoptionen.

Malte Petry ●

Themen im November

DIE AUSGABE 11-12/2013 ERSCHEINT AM 31. OKTOBER 2013

PERSONALENTWICKLUNG (PE)

PE im Mittelstand

Der Mittelstand sollte beim Thema Weiterbildung eigene Wege gehen und nicht die Konzepte der Konzerne kopieren. Das fordern Trainingsinstitute, die Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit kleinen und mittleren Unternehmen gemacht haben und über entsprechend praxisnahe Konzepte verfügen. Nicht jeder Bedarf muss bearbeitet werden.



GERMAN SPEAKERS ASSOCIATION GSA

Verkaufstalent

Gedächtnistrainer Gregor Staub wurde in die Hall of Fame der GSA aufgenommen. Staub hält beeindruckend lebendige Vorträge und verfügt außerdem über eine einzigartige Fähigkeit, die sonst kein deutscher Redner beherrscht. Mehr im nächsten Heft.



BGM

Gesund führen

Bei der Arbeit gesund zu bleiben, das gelingt nur, wenn der Chef durch seinen Führungsstil Gewähr dafür bietet, dass Konflikte richtig bearbeitet und Zukunftsängste neutralisiert werden. Doch gerade „gestandene“ Manager müssen das erst lernen.



IMPRESSUM

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

Herausgeberbeirat
Helmut und André Jünger

JÜNGER

Herausgeber
Reiner Straub

Redaktion
Martin Pichler (v. i. S. d. P.)
martin.pichler@haufe-lexware.com
Kristina Enderle da Silva
kristina.enderle@haufe-lexware.com
Andrea Kraß
andrea.krass@haufe-lexware.com

Redaktionsassistent
Brigitte Pelka
Tel. 0761 898-3921, Fax 0761 898-99-3921
brigitte.pelka@haufe-lexware.com

Autoren dieser Ausgabe
Anne Dreyer, Boris Grundl, Dr. Oliver-Timo Henssler,
Bettina Hörmann, Petra Jauch, Lutz Michel,
Malte Petry, Gudrun Porath, Kerstin Richter,
Florian Rustler, Bärbel Schwerfeger

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, Randolph Jessl,
Matthias Mühe, Markus Reithwiesner,
Joachim Rotzinger, Dr. Carsten Thies
Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe
Steuernummer: 06392/11008
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE 812398835

Titelbild
Martin Pichler

Druck
Firmengruppe Appl, Echter Druck GmbH
Delpstraße 15, 97084 Würzburg

Anzeigen
Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2013
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Niederlassung
Würzburg, Unternehmensbereich Media Sales,
Im Kreuz 9, 97076 Würzburg
Anzeigenleitung Bernd Junker (verantwort. für Anzeigen):
Tel. 0931 2791556, Fax 0931 2791477
Key Account Management:
Annette Förster
Tel. 0931 2791544, Fax 09367 987604
annette.foerster@haufe-lexware.com
Michael Kretschmer
Tel. 0931 2791562, Fax 0931 2791477
michael.kretschmer@haufe-lexware.com
Dominik Castillo
Tel. 0931 2791751, Fax 0931 2791477
dominik.castillo@haufe-lexware.com
Anzeigendisposition:
Inge Fischer
Tel. 0931 2791433, Fax 0931 2791477
inge.fischer@haufe-lexware.com

Anzeigenschluss: 4 Wochen vor Erscheinen
Mitglied der Informationsgemeinschaft
zur Feststellung der Verbreitung
von Werbeträgern e. V. (IVW)



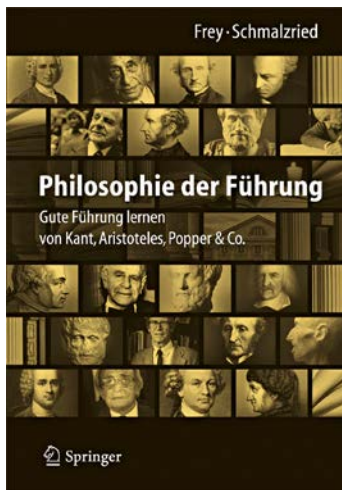
Abonnentenservice
Haufe Service Center GmbH, Postfach 79091 Freiburg
Tel. 0800 7234253 (kostenlos), Fax 0800 5050446
zeitschriften@haufe.de

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.
Für Mitglieder des Deutschen Verbandes für Coaching
und Training (dvct) e.V. ist der Bezug im Mitglieds-
beitrag enthalten.

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



Dieter Frey/Lisa Schmalzried:

Philosophie der Führung: Gute Führung lernen von Kant, Aristoteles, Popper & Co., Springer, Berlin 2013, 341 Seiten, 29,99 Euro

Philosophie

Führen lernen von Kant, Aristoteles, Popper & Co.

Was können Führungskräfte von Kant, Rousseau, Popper, Hobbes und Kollegen lernen? Das zeigen Dieter Frey und Lisa Schmalzried in ihrem Buch „Philosophie der Führung“: Sie können aus den unterschiedlichen Philosophien lernen, ethikorientiert zu führen. Um dies zu erläutern, geben die Autoren zunächst einen Abriss über die psychologischen Grundlagen der Führung.

Diesem folgt eine Auswahl an (Führungs-)Philosophien: Sie beginnt mit den Moraltheorietikern wie Kant und Mills und führt über die Vertragsphilosophen (zum Beispiel Hobbes und Rousseau) zu den Nicht-Moraltheorietikern (Popper und Lessing). Jedes Kapitel gibt eine ausführliche Übersicht über die Theorie der Philosophen und deren Bedeutung für die Führung. Beispielsweise kann die ethikorientierte Führungskraft von Kant den kategorischen Imperativ übernehmen. Aber schon der Vergleich mit Mills zeigt, dass die Philosophien unterschiedliche Handlungsmöglichkeiten aufzeigen: Während das oberste Handlungsprinzip bei Kant das Glück des einzelnen Mitarbeiters wäre, müsste die Führungskraft, wenn sie sich auf Mills stützt, das allgemeine Glück in seinem Team maximieren.

Das abschließende Beispiel aus Lessings Ringparabel zeigt denn auch die Haltung auf, die die Autoren gegenüber den verschiedenen und streckenweise konkurrierenden Theorien mitbringen: Es gibt nicht die eine richtige Führungsphilosophie, auch hier ist Toleranz gefragt. Vielmehr sollten die Theorien den Führungskräften als Fundus von Führungsstilen und Handlungsmöglichkeiten dienen, aus dem diese dann situativ wählen können. Die Autoren zeigen Vor- und Nachteile der einzelnen Theorien auf und

grenzen diese gegeneinander ab. „Philosophie der Führung“ ist ein erleuchtendes Buch über die Mutter aller Wissenschaften, das auch für Nicht-Führungskräfte bestens geeignet ist, mit einem noblen Zweck: Gute Führung in allen Lebensbereichen.

Am schönsten formulieren die Autoren diesen Anspruch selbst, wenn sie am Ende von Platon inspiriert zusammenfassen: „Wenn nicht die Philosophen Führungskräfte werden oder die, welche jetzt Führungskräfte genannt werden, echt und ausreichend zu philosophieren beginnen, und wenn nicht dies in eines zusammenfällt, Macht und Philosophie [...], dann gibt es kein Ende der Übel, weder in den Schulen, Universitäten oder Unternehmen.“ Hoffentlich findet das Buch nicht nur dort viele Leser.

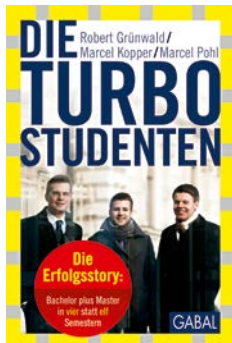
AUTOREN

Dieter Frey und Lisa Schmalzried

Dieter Frey war nach seiner Promotion und Habilitation zunächst von 1978 bis 1993 Professor für Sozial- und Organisationspsychologie an der Universität Kiel. Seit 1993 ist er Professor für Organisationspsychologie an der Ludwig-Maximilians-Universität München.

Lisa Schmalzried studierte an der Ludwig-Maximilians-Universität und der St. Andrew's University. 2012 promovierte sie, und seit 2011 ist Schmalzried (Ober-) Assistentin am Philosophischen Seminar der Universität Luzern. Sie bereitet ihre Habilitation vor.

Turbo-Master in vier Semestern



Es waren einmal drei Turbo-studenten: Robert Grünwald, Marcel Kopper und Marcel Pohl berichten in ihrem Tatsachenroman, wie sie ihr Bachelor- und Masterstudium absolviert haben: in vier statt elf Semestern. Mit vorbildlicher Selbstorganisation und Teamwork konnten sie die unternehmerischen Werte, die im Erwerbsleben gefordert werden, bereits im Studium leben. Doch dies ist keine gewöhn-

liche Coming-of-Age-Story: Die „Selfmademen“ möchten am liebsten das ganze Hochschulsystem umkrempeln, angefangen bei Bologna bis hin zur eigenen Hochschule, die trotz Turbostudium die vollen Studiengebühren verlangt. Eine interessante Erfolgsstory, bei der es einem bei so viel „Bildungs-Turbo“, „Karriere-Turbo“ und „Turbo-Grundsätzen“ schon einmal schwindelig werden kann.

Und man sich einen kurzen Moment lang in die Zeit zurückwünscht, in der Studenten noch Muße hatten für ihre Lehr- und Wanderjahre.

Robert Grünwald/Marcel Kopper/Marcel Pohl:

Die Turbostudenten: Die Erfolgsstory: Bachelor plus Master in vier statt elf Semestern, Gabal, Offenbach 2013, 240 Seiten, 24,90 Euro

Mit Fokus und Fußballfinalplan zum Erfolg



Der Titel dieses Ratgebers zum Selbstmanagement verrät sein Geheimnis: wie sinnvolles Fokussieren zum Erfolg führt. Die Tipps dabei sind einfach verständlich, zum Beispiel: „Bauen Sie auf Ihre Stärken, nicht auf Ihre Schwächen.“ Das ist auch so gewollt: „Dies ist ein benutzerfreundliches Buch: Es ist leicht zu lesen“, versprechen die drei US-Autoren. Das Besondere daran aber sind die kleinschrittigen Anleitungen,

die den Lesern den Weg zu den (vermeintlich) einfachen Zielen weisen. Am Ende jedes Kapitels gibt es daher einen umfangreichen Übungsteil mit Aktionsschritten und Vorlagen zum Ausfüllen. Dabei soll der fokussuchende Leser etwa mit Hilfe eines Fußballfinalplans Schritt für Schritt sein oberstes Ziel erreichen oder sich aus verschiedenen Prioritäten seine eigene Festung aus Unterstützungssystemen bauen. Das Buch ist unterhaltsam

und abwechslungsreich aus verschiedenen Perspektiven geschrieben. Geschmacksache sind die Motivationssätze (etwa: „Ihre Zukunft hängt von Ihren Gewohnheiten ab“).

Jack Canfield/Mark Victor Hansen/Les Hewitt:

The Power of Focus: So erreichen Sie Ihre persönlichen, finanziellen und beruflichen Ziele, Redline, München 2013, 280 Seiten, 19,99 Euro

Aus unserem Verlagsprogramm



Ursula Binders „Nachhaltige Unternehmensführung“ zeigt, wie der Untertitel schon verrät, einige „radikale Strategien für intelligentes, zukunftsfähiges Wirtschaften“ auf. Die Autorin gibt zunächst einen Überblick über Herkunft und Definition des Konzepts „Nachhaltigkeit“ und stellt dann Institutionen vor, die sich um Nachhaltigkeit kümmern, und Konzepte zu deren Messung. Einige Beispiele aus

Firmen zeigen, wie nachhaltige Unternehmensführung in der Praxis aussehen kann. (Schade ist nur, dass es an dieser Stelle nicht noch weitere Beispiele gibt.) Doch den mit Abstand größten Teil des Buchs machen die Strategien für eine nachhaltige Unternehmensführung aus: Hier gibt Binder den Verantwortlichen ausführliche Checklisten an die Hand, um Nachhaltigkeit in die Unternehmenspraxis zu

integrieren. Die Autorin geht dabei ausgesprochen engagiert vor – aus gutem Grund: Schließlich geht es ihr um „mehr als ein leises Kratzen an unserer Bequemlichkeit“.

Ursula Binder:

Nachhaltige Unternehmensführung: Radikale Strategien für intelligentes, zukunftsfähiges Wirtschaften, Haufe, Freiburg 2013, 214 Seiten, 39,95 Euro



Paragraf 19

Jeder hat eine Macke. Nutze sie!

Die letzten Spielminuten. Es steht 1:1. Arjen Robben bekommt rechts außen, in der Mitte der gegnerischen Hälfte, den Ball. Er muss blitzschnell entscheiden: Bananenflanke zum freien Mitspieler auf das lange Eck oder den Gegenspieler umkurven und abziehen. Wie so oft: Er wählt das Dribbling. Fünf Sekunden später schlägt die Kugel im linken oberen Winkel ein. Robben stürmt zur Seitenlinie, um die Huldigungen des Publikums zu empfangen.

„Der Idealist wird positiver bewertet als der Narzisst. Das ist ein Fehler!“

Bayerns Flügelrakete zeigt, wie durch eine große innere Spannung Spitzenleistung entsteht. Narzissmus und Idealismus beschreiben die extremen Pole der inneren Spannung. Das sind die beiden großen Triebfedern, die Menschen Großes leisten lassen. „Schaut, wie toll ich bin“, ruft der Narzisst in uns. „Es geht noch besser“, „Wir dürfen keine Fehler machen“, tönt der Idealist in unserem Inneren. Jeder reflektierende Mensch kennt diese beiden Stimmen in sich. Sie sind jedoch meist unterschiedlich stark ausgeprägt.

Der Narzisst will so schnell wie möglich den Kick der Selbstbestätigung und übersieht wichtige Probleme auf dem Weg. Probleme, die zu Stolperfallen werden. Er will alles oder nichts. Wie Robben: Von zehn Versuchen langt einmal durchkommen. Sein Leben ist ein Wechsel von Sensation und Katastrophe. Der Idealist dagegen ist vom Wunsch nach Perfektion getrieben. Deshalb leistet er so viel. Wie Philipp Lahm. Von zehn Zweikämpfen gewinnt er neun. Er liebt es, Probleme zu lösen. Der Narzisst liebt es, Ziele zu erreichen. Er hasst den Weg zum Ziel. Der Idealist liebt es, die Probleme auf dem Weg zum Ziel zu lösen. Die Zielerreichung ist für

ihn nicht das Wichtigste. Narzissten werden durch Ziele aktiviert, Idealisten durch Deadlines. In den Augen der Öffentlichkeit wird der Idealist positiver bewertet als der Narzisst. Das ist ein Fehler. Beide haben eine veritable Macke – doch es ist klug, ihren Antrieb zu nutzen, statt ihn zu belächeln oder zu verurteilen. Da wir die Pole in uns selbst kennen, sollten wir sie in anderen nicht verurteilen. Wir konzentrieren uns auf das Positive. Innere

Spannung ist eine Form von Energie. Die Frage ist: Sind wir Sklave oder Herr dieser Energie? Bin ich Sklave oder Herr meines Narzissmus? Regiere ich meinen Idealismus oder werde ich von ihm regiert?

Genauso ist es in der Führung: Wie kann ich die innere Spannung in anderen fruchtbar machen? Defizite anderen vorwerfen – das können viele; sie transformieren nur wenige. Sie haben die Wahl: Wollen Sie sich den Kopf darüber zerbrechen, woher die Energie eines Menschen kommt, oder wollen Sie die innere Spannung Ihrer Mitarbeiter nutzen, um mit ihnen außergewöhnliche Ergebnisse zu produzieren?

Jupp Heynckes, der Führungskraft, ist es gelungen, Arjen Robben, den Mitarbeiter, in den Dienst der Mannschaft zu stellen, ohne dessen Narzissmus zu kastrieren. Plötzlich war dieser bereit, in der Defensive Probleme zu lösen. Und Philipp Lahm? Elf Torvorlagen in der Saison 2012/13 statt nur drei in der Saison davor. Ihn hat Heynckes vom idealistischen Arbeiter und Problemlöser zum Erfolgsgaranten gemacht, der neuerdings statt des perfekten Sicherheitspasses auch mal die riskante Flanke wählt.

Pep Guardiola führt das Werk seines Vorgängers weiter. Schauen Sie sich den Spanier genau an! Wie viel Narzisst oder Idealist tobt in ihm – und wie viel in Ihnen – was meinen Sie?

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



Trainieren Sie Softskills mit professionellen Materialien

**Neuerscheinung**

CD-ROM mit Trainerleitfäden, Präsentationsfolien, Übungen, Arbeitsmaterialien, Checklisten, Teilnehmerunterlagen, Lernerfolgstests + 30-Minuten-Bausteine + PC-Lernquiz + Mikrotrainings.

Best.-Nr. 9741

Einführungspreis**€ 99,00**

(Normalpreis 139,00), zzgl. Versandkosten

Produktinformationen unter www.juengermedien.de/9741

Einfach Code einscannen

(einfach den Code auf
Ihrem Handy einlesen;
Kostenlose Handy-
Software gibt es im
Internet)



oder Suchbegriff „Seminarpakete“ unter
www.juenger.de

Noch Fragen? info@juenger.de
Jünger Medien Verlag | Offenbach



„Heute ist eher der besonnene Unternehmertypus gefragt. Die Zeit der Ertragsmaximierer, die immer auf ihren persönlichen Nutzen achten, ist vorbei. Erfahrung ist wichtiger als Ehrgeiz.“

Jochen Kienbaum, Inhaber der gleichnamigen Personalberatung in Gummersbach, über die Suche von Führungskräften nach der Krise, in der „Wirtschaftswoche“ Nr. 37 vom 9. September 2013

„Je digitaler die Welt wird, desto wichtiger wird der persönliche Kontakt.“

Kolja Dams, geschäftsführender Gesellschafter von Vok Dams, Deutschlands führender Eventagentur, in der „Frankfurter Allgemeinen Zeitung“ vom 13. August 2013

„Wenn man das Glück hat, Geld zu haben, muss man es auch ausgeben.“

Karl Lagerfeld, Modedesigner, über sein Verhältnis zum Geld in der „Süddeutschen Zeitung“ vom 6. September 2013

„Moderne Athleten wollen als mündige Menschen behandelt werden. Fremdkontrolle ist unpassend, reduziert Motivation und Eigeninitiative. Strafen unterdrücken die Handlungstendenzen nur, weshalb ein Lernen durch Einsicht zweckmäßiger ist.“

Jürgen Beckmann, Sportpsychologe, über die Regel, dass Spieler von Borussia Mönchengladbach, die beim Pinkeln in der Dusche erwischt werden, 20 Euro Strafe zahlen müssen, im „Focus“ Nr. 36 vom 2. September 2013

„Glück kann man kaufen – indem man sein Geld für andere ausgibt.“

Christopher Peterson, ehemaliger Psychologieprofessor an der Uni Michigan, im „Focus“ Nr. 37 vom 9. September 2013

„Helden sind in alternativlosen Lagen unentbehrlich, nicht, weil sie stärker sind, sondern, weil sie mitbringen was anderen fehlt: Mut.“

Gertrud Höhler, Beraterin für Wirtschaft und Politik, im „Handelsblatt“ vom 23. August 2013

„Ich habe mein Leben noch nie überdacht und werde jetzt im hohen Alter auch nicht damit anfangen.“

Thomas Gottschalk, Entertainer, auf die Frage, ob er manchmal ernsthaft über sich und seine Situation nachdenken würde, in der „Welt am Sonntag“ vom 8. September 2013

„Ich würde gerne im Handel eine Jeans finden, die keine abgewetzten Hosenbeine hat und künstlichen Löcher, aus denen weiße Fäden raushängen. Wenn ich will, dass meine Hose aussieht, als hätte ich mein Leben unter Brücken verbracht, mache ich das selbst.“

Professor Dr. Holger Rust, Sozialwissenschaftler an der Uni Hannover, über den Veränderungsbedarf im Handel in seiner Kolumne im „Harvard Business Manager“ Nr. 8/2013

„Es ist in Ordnung, mit der Erfahrung von Gewalt ein Problem zu haben.“

Hans Peter Schmalzl, Polizeipsychologe, über das, was junge Polizisten lernen müssen, in der „Süddeutschen Zeitung“ vom 24. August 2013

check  it!

www.anbietercheck.de/e-learning-software

E-Learning-Software

Check it! Marktübersicht aller E-Learning-Software-Anbieter, Marktnews, Top-Themen, Softwareinformationen, Whitepapers, Videos, Best-Practice-Beispiele, Checklisten u.v.m. **Jetzt kostenlos Anbieter vergleichen!**



Zukunft im Kopf.

Durch passgenaue Lösungen und einzigartige Services erleichtert die Haufe Akademie die Zukunftsgestaltung von Unternehmen und die kontinuierliche Kompetenzerweiterung von Fach- und Führungskräften.

**Kompetenz für Fach-
und Führungskräfte**

**Zukunftsgestaltung
für Unternehmen**

