



# wirtschaft weiterbildung

01\_09

www.wuw-magazin.de  
9,80 Euro

**Vorbilder-Serie**\_Mitarbeiter zum Widerspruch ermutigen s. 8

**Kollegiale Beratung**\_Schnelle Erfolge mit einfachen Mitteln s. 22

**E-Learning**\_Großaufträge muntern die Branche auf s. 30

## Anwälte lieben Coaching

„Deutscher Coaching-Preis 2008“: Lob für Lovells s. 16

Gabriele Bollhöfer,  
interner Coach bei  
der Anwaltssozietät  
Lovells: Karrieren  
beschleunigt,  
Fluktuation gestoppt





## MARGA – Das General Management Planspiel

### MARGA Fernplanspiel

- Unternehmenssimulation für Nachwuchsführungskräfte und Potenzialträger.
- Leitung eines virtuellen Unternehmens mit allen Bereichen und Funktionen.
- Aktuelle Management-Instrumente trainieren und betriebswirtschaftliche Zusammenhänge vertiefen.
- Team-Training im Wettbewerb mit anderen Unternehmen.
- Zwei Versionen: MARGA Industry und MARGA Service.
- Seit 37 Jahren eine Initiative mit ESMT European School of Management and Technology und Verlagsgruppe Handelsblatt.

**Anmeldeschluss: 31. März 2009.**

### MARGA Kompakt Seminar

- MARGA kompakt in drei intensiven Seminartagen.
- Management-Themen im Diskussionsvortrag und die praktische Umsetzung im Unternehmensplanspiel wechseln sich ab.
- Für einzelne Nachwuchskräfte und für Teams, die nur drei Tage investieren können.

**Termin Seminar Deutsch: 4. - 6. Mai 2009.**

**Termin Seminar Englisch: 11. - 13. Mai 2009.**

### MARGA Inhouse

- Individuelle Planspiel-Präsenzseminare, Wettbewerbe, Incentives, Hochschul-Marketing.
- Integration in bestehende Weiterbildungsprogramme.

### Ihre Ansprechpartner



Dr. K. Christoph Heinen



Vivian Hemmersbach



Andreas E. Nill

learn to win.

**MARGA Business Simulations**  
www.marga.de  
info@marga.de  
Tel.: +49 2235 406264

## Die Kunst, schlechte Nachrichten zu vermitteln

**Traurig.** In diesen Tagen liegen die Nerven blank. Auch in den Unternehmen, denen es noch gut geht. Mitarbeiter werden von hastigen, nebulös begründeten Budgetkürzungen überrascht und mit Gerüchten über anstehende Kündigungen verunsichert. Deutschlands Chefs versagen bei keiner Führungsaufgabe mehr als beim Versuch, schlechte Nachrichten zu vermitteln, hat gerade die „Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft“ in einer Umfrage herausgefunden. Selten tritt Trainingsbedarf deutlicher zutage als in einer Krise.

**Tapfer.** „Da helfen Seminare jetzt auch nicht weiter“, würde wahrscheinlich Richard Gris, Autor des Buches „Die Weiterbildungslüge“, so pauschal wie falsch sagen. In unserer Serie „Reaktionen auf Gris“ sind wir dazu übergegangen, mit erprobten Konzepten (diesmal: „Kollegiale Beratung“) zu beweisen, dass Menschen sich doch weiterentwickeln können. Wer Erfahrungen hat mit Lerntransfer, der Einbindung von Vorgesetzten in die Personalentwicklung, mit Intervalltraining oder dem Projektlernen und sich an dieser Serie beteiligen möchte, der maile bitte an martin.pichler@haufe.de.

**Tatkräftig.** Die Learntec 2009 wirft ihre Schatten voraus. Wir haben dieser Leitmesse für E-Learning und Wissensmanagement den Mittelteil unseres Januar-Hefts gewidmet. Im nächsten Heft gibt es wieder die gewohnten Rubriken. Wir wollen Ihnen mit unserem E-Learning-Schwerpunkt Lust machen, zur Learntec nach Karlsruhe zu kommen und sich von den Ausstellern zeigen zu lassen, wie Lernen und Arbeit künftig noch enger verknüpft wird. Die Redaktion von „wirtschaft + weiterbildung“ treffen Sie an allen drei Messetagen (3. bis 5. Februar) auf dem Stand der Haufe-Mediengruppe. Wir freuen uns auf Sie!



Viel Spaß mit dem neuen Internet-Auftritt und der neuen Printausgabe von „wirtschaft + weiterbildung“ wünscht

Martin Pichler, Chefredakteur



## Sprachentraining für Fach- u. Führungskräfte

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

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

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

**kern.frankfurt@kernttraining.com**  
**www.kernttraining.com**

KERN IKL Sprachzentren unter anderem in:

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

## Das neue Trainings- und Seminarprogramm



Das aktuelle Programm für Fach- und Führungskräfte.

Gleich anfordern unter:  
**Telefon 0761 4708-667**  
**www.haufe-akademie.de**

Weiter durch Bildung



**führung + personalentwicklung** Die Anwaltskanzlei Lovells hat sich für den Einsatz „interner Coaches“ entschieden und große Erfolge erzielt.

### 06 Foto des Monats

## führung + personalentwicklung

### 08 Vorbilder: Führen wie Obama

Warum es wichtig ist, Mitarbeiter zum Widerspruch zu ermuntern und selbst Vorbild zu sein

### 10 News

### 14 Glosse

Mehr Praxistransfer. Beispiel für Methodentraining im Alltag

### 16 Anwälte lieben Coaching

Für ihre vorbildliche Implementierung eines Coaching-Programms hat die internationale Anwaltssozietät Lovells LLP den „Deutschen Coaching-Preis 2008“ bekommen

### 22 Kollegiale Beratung

Zwei Münchner Unternehmen machten die Erfahrung: Wer sich von Kollegen coachen lässt, löst Probleme schneller

## learntec-vorbericht

20 Seiten Special zur LEARNTEC 2009

### 30 Großaufträge muntern die Branche auf

Großunternehmen sind nach wie vor ein sicherer Umsatzbringer für E-Learning-Anbieter

### 34 „Eigenverantwortlich lernen wird Normalfall“

Interview mit der Leiterin des Swiss Center for Innovations in Learning, Professor Sabine Seufert, über die managerqualifizierenden Vorzüge von E-Learning und Web 2.0

### 36 Erstes E-Learning-Wirtschafts-Ranking

Transparenz, die die Branche zur Diskussion herausfordert, Poster der 20 größten Anbieter



52

**training** Neue Methode nutzt alte Gemälde zur Persönlichkeitsanalyse.



30

**e-learning** Ausblick auf die Learntec 2009 mit „Serious Games“ und Web 2.0.



# Messen. Bewerten. Entscheiden.

## 40 Spielend lernen

Auf kommerziellen Computerspielen basierende „Serious Games“ sollen Manager zum Lernen anregen

## 44 Den E-Absturz vermeiden

Expertentipps für E-Learning-Einsteiger: Wie man Fehlerquellen erkennt und dagegen vorgehen kann

## 46 E-Learning-Projekte stemmen

In sechs konkreten Schritten zum Erfolg: So lässt sich eine E-Learning-Strategie gekonnt umsetzen

## training + coaching

## 49 Führen per Fernlehrgang lernen

Welche Ansätze Fernschulen nutzen, um Führungstrainings in technische Lehrgänge zu integrieren

## 52 Wie Rembrandt hilft, sich selbst zu erkennen

Die Lichtensteiner Beraterin Sabine Kranz erstellt Persönlichkeitsprofile mittels symbolbeladener Kunstwerke

## 56 Tagen an besonderen Orten

Ausgesuchte Hotels für Tagungen – von der Open-Space-Konferenz bis zur Vorstandsklausur

### EvaSys – die webbasierte Plattform für unternehmensweite Befragungen:

- Feedback in Bildungscontrolling und Lehrevaluation
- Umfragen in der Personal- und Organisationsentwicklung
- automatisierte Fragebogenerstellung und -erfassung
- Befragungen papierbasiert, online und hybrid
- Integration in Lernmanagementsysteme

Besuchen Sie uns:  
**LEARNTEC**  
Messe Karlsruhe  
03. – 05. 02. 2009  
Stand F 11, dm-arena

 **Electric Paper**  
...macht Ihr Papier intelligent

Gesellschaft für Softwarelösungen mbH  
Konrad-Zuse-Allee 13, 21337 Lüneburg  
Telefon: 0 41 31 - 73 60 0  
Telefax: 0 41 31 - 73 60 60  
www.electricpaper.de

### Rubriken

- |                  |                       |
|------------------|-----------------------|
| 03 Editorial     | 73 Vorschau/Impressum |
| 61 Seminarmarkt  | 74 Zitate             |
| 70 Fachliteratur |                       |

## Einen guten Rutsch



### WER

Eine junge Mitarbeiterin von Google Deutschland freut sich jeden Mittag, direkt vom Schreibtisch zum Lunch in die Kantine rutschen zu dürfen.

### WAS

Auch Google will in der Krise den Gürtel enger schnallen, doch an den Mitarbeitern soll nicht gespart werden: Eine gute Arbeitsatmosphäre steht ganz hoch im Kurs.

### WO

Das Foto wurde in der Hamburger Zentrale von Google aufgenommen und wird von der Presseabteilung den Medien kostenlos zur Verfügung gestellt.

Google ist ein besonderer Arbeitgeber. Das äußert sich beispielsweise in einer außergewöhnlichen Arbeitsatmosphäre und bei der Gestaltung der Arbeitsplätze. Wenn sich junge Mitarbeiter in der Deutschlandzentrale eine Rutsche wünschen, wird

bei Google eben in die Kantine gerutscht. Die sogenannten „Googler“ genießen zahlreiche Annehmlichkeiten: So gibt es etwa Frühstück, Mittagessen, Snacks und Getränke kostenlos. Auch wenn der Google-Chef International, Eric Schmidt, den Gürtel

enger schnallen will, an den Mitarbeitern wird nicht gespart, so die Presseabteilung. Wir wünschen unseren Lesern einen „Guten Rutsch“ und den Erhalt von wenigstens ein paar Rahmenbedingungen, die das Arbeiten zum Vergnügen machen.



## Denkanstöße jeden Montag.

Die WirtschaftsWoche liefert die entscheidenden Impulse. Kein anderes Wirtschaftsmagazin analysiert tiefergehend und berichtet so frühzeitig und treffsicher über alle relevanten Entwicklungen der Weltwirtschaft – auch und gerade über die brisanten, wie zuletzt im Fall der Finanzkrise. Das macht uns zur unverzichtbaren Lektüre für Deutschlands Top-Entscheider. Profitieren auch Sie. Und nutzen Sie unseren Wissensvorsprung für Ihren persönlichen Aufschwung.

**Deutschlands entscheidendes Wirtschaftsmagazin. Jeden Montag im Handel. Oder testen Sie jetzt zwei Ausgaben gratis! Einfach unter 0 18 05/99 00 20\* anrufen und bestellen.**

**Wirtschafts  
Woche**

Barack Obama während einer  
Besprechung mit engen Mitarbeitern.  
Sein Umgang mit seinem Wahlkampf-  
team lässt vermuten, dass er ein  
kompetenter Führer sein wird.



**VORBILDER.** Barack Obama wurde zum 44. US-Präsidenten gewählt. Ein erfolgreicher Wahlkämpfer ist nicht unbedingt ein guter Regierender. Aber schon jetzt ist klar, Obama hat Charakterzüge gezeigt, die ihn im Wirtschaftsleben zu einer großen Führungspersönlichkeit gemacht hätten.

# Führen wie Obama

„Ich bin doch nur ein Mensch“, sagte Obama nach seiner gewonnenen Wahl, als seine Anhänger anfangen, ihn mehr denn je zu glorifizieren. Natürlich ist noch offen, wie erfolgreich Obama am Ende seiner Amtszeit sein wird, aber schon jetzt ist klar, dass er nicht nur ein Mensch, sondern auch eine besonders starke Führungskraft ist. Aus Tageszeitungen („New York Times“ vom 26.10.2008 und „Financial Times“ vom 6.11.2008) und Magazinen („TIME“ vom 17.11.2008 und „STERN“ vom 20.11.2008), die Obamas Führungsverhalten im Wahlkampf beobachtet haben, hat „wirtschaft + weiterbildung“ drei Prinzipien herausgefiltert, über die nachzudenken sich auch für deutsche Führungskräfte lohnen würde.

## 1. Mitarbeiter zum Widerspruch ermuntern.

Als Bahn-Chef Hartmut Mehdorn seine Schaltergebühr von 2,50 Euro auf Druck der Öffentlichkeit wieder zurücknehmen musste, fragte die Presse: „Hat der keine couragierten Mitarbeiter, die ihm solch einen Blödsinn rechtzeitig ausreden?“ Obamas Stärke ist, dass er sich nicht für allwissend und unfehlbar hält. Im Gegenteil: Obama, der als extrem selbstbewusst gilt, engagiert kompetente Berater und sucht ganz gezielt den Rat seiner Mitarbeiter. Er sammelt konzentriert Informationen. Es geht ihm darum, das Wissen aus möglichst vielen Quellen zu schöpfen und vor einer Entscheidung möglichst viele Alternativen zu durchdenken. Querdenker und ihr Widerspruch sind hierbei sehr willkommen.

In Meetings sorgt der künftige US-Präsident dafür, dass jeder zu Wort kommt. Auch diejenigen, die sich nicht an der Debatte beteiligen, sondern nur schweigend dasitzen. Schüchterne haben oft wertvolle Ideen. Man muss sie aber „aktiv ins Gespräch ziehen“. Obama will auf keine einzige Idee verzichten. Jeder wird befragt. Jeder bekommt das Gefühl vermittelt, dass er aus seiner Perspektive etwas zum großen Ganzen beitragen kann. „Obama saugt den Raum aus“, schreibt die New York Times über seine konsequente Art, an Ideen zu kommen. Und außerdem fordert Obama Widerspruch gezielt heraus. Er beherrscht die Kunst, Menschen mit unterschiedlichen Meinungen gegeneinander auszuspielen. Anschließend arbeitet er die Bereiche heraus, in denen alle übereinstimmen, um schließlich das Wesentliche in seiner eigenen, eloquenten Weise auf den Punkt zu bringen. Erst dann wird entschieden. Dabei überrascht er selbst

die engsten Mitarbeiter immer wieder, zu welchen Schlüssen er kommt oder wie er Defizite in den jeweiligen Argumentationsketten in Aktivposten umwandelt. Obama selbst lässt sich nicht provozieren. Verbale Keulen sind nicht seine Art. Oft hält er Schweigen für klüger – selbst auf die Gefahr hin, als Zauderer dazustehen. In einem Land der Selbstdarsteller hat sich ein guter Zuhörer durchgesetzt.

## 2. Disziplin vorleben und einfordern.

Obama hat seine Emotionen, seine Worte und sein ganzes Leben unter Kontrolle. Disziplin ist für ihn keine „Sekundärtugend“, sondern Erfolgsfaktor Nummer eins. „Er ist auf sein Amt besser vorbereitet als jeder, den ich kenne“, sagt der 62-jährige Leiter des Brookings-Institute, Strobe Talbott. „Warum? Disziplin, Disziplin und nochmals Disziplin.“ Obama will zum Beispiel, dass in seinem Team bei aller Freude am Diskutieren Kommunikationsdisziplin herrscht – zum Beispiel gegenüber der Presse. Disziplin heißt für ihn auch Geschlossenheit und Geheimhaltung. Er verlangt von allen Beratern und Stabsmitarbeitern, dass sie verschwiegen sind und sich als eingeschworene Truppe fühlen. Differenzen über Strategien, Konzepte und Personalfragen im engeren Wahlkampfteam Obamas gelangten nie an die Öffentlichkeit.

## 3. Als Vorbild andere begeistern.

Von „T-Lord“, dem Anführer einer 40-köpfigen Straßengang in Chicagos South Side, ging der Satz durch die Medien: „Wie kann ich mich noch heruntreiben, wenn der Bruder im Weißen Haus ist?“ T-Lord kennt keinen im „Milieu“, für den Obama nicht Inspiration wäre. Der 18-jährige Kriminelle will aussteigen und studieren, weil er jetzt glauben könne, dass für einen Schwarzen alles erreichbar sei. Obama hat gesiegt. Offenbar gibt es kein besseres Argument für Veränderung als attraktive Vorbilder, die das Leben, was sie predigen. Dann sind Vorschriften, Anweisungen und Appelle plötzlich nicht mehr nötig.

Inzwischen hat Obama die Auswahl seiner Regierungsmannschaft abgeschlossen und auch auf diese Weise bewiesen, dass er starke Persönlichkeiten mit einer eigenen Meinung schätzt.

Martin Pichler ●



## INITIATIVE „DICHTER DRAN“

# Inhouse-Beratungen gefragt

Die Zahl der Inhouse-Berater nahm im Jahr 2008 in Deutschlands Konzernen um durchschnittlich 28 Prozent zu. Das berichtet die Frankfurter Initiative „dichter dran“. In Einzelfällen waren es bis zu 40 Prozent. Für 2009 rechnet die Initiative, zu der Großkonzerne wie etwa Bosch/Siemens Hausgeräte, E.ON oder die Deutsche Bank gehören, mit weiterem Wachstum. Als Hauptgrund für den vermehrten Einsatz interner Berater gelten die Vorkenntnisse der Inhouse-Berater über interne Strukturen und Abläufe.

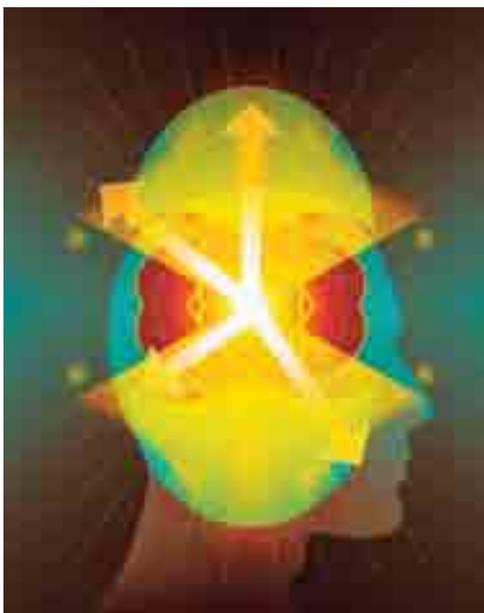
Besonders in Krisenzeiten sahen die Unternehmen den Einsatz von Inhouse Consultants als effizient an. Nach der Problemanalyse könnten Lösungen ohne große Kommunikations- und Zeitverluste durchgesetzt werden. Außerdem fungierten die Inhouse-Einheiten als Talentschmiede. Neun von zehn Inhouse Consultants wechseln ins Topmanagement. Der Vorteil: Sie kennen das Kerngeschäft und übernehmen schnell Verantwortung.

[www.inhouse-consulting.de](http://www.inhouse-consulting.de)

## BDU

# Beraterhonorare um 3 % gestiegen

Eine Honorarbefragung des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater (BDU) ergab, dass im Vergleich zum Vorjahr die Tageshonorare 2008 um rund drei Prozent gestiegen sind. Den Hauptanteil am Consulting-Gesamtumsatz machen Beratungsprojekte mit Zeithonorar aus (61 Prozent). Knapp 30 Prozent des Umsatzes entfallen auf Beratungsprojekte mit Festpreis-Honoraren. Weitere etwa zehn Prozent des Umsatzes werden mit Beratungsprojekten mit Bonusvereinbarungen gemacht, während erfolgsabhängige Honorare nur selten vereinbart werden. Die Tagessätze variieren, die Spannweite ist relativ groß. So werden im Schnitt 1.100 bis 1.300 Euro für den Berater eines kleineren Unternehmens, jedoch bis zu 5.800 Euro bei Buchung des Chefs eines Beratungsunternehmens mit über fünf Millionen Euro Jahresumsatz in Rechnung gestellt.



## GEHIRN-SCANS GEBEN HINWEISE AUF PERSÖNLICHKEIT

# Assessment war gestern

Persönlichkeit spiegelt sich im Grad der Vernetzung bestimmter Hirnareale wider, sagen Wissenschaftler der Universität Bonn um den Neurologen Michael Cohen. Bei Menschen mit einem gesteigerten Bedürfnis nach Anerkennung seien zum Beispiel unterschiedliche Bereiche des Gehirns besonders stark miteinander verbunden, deshalb könne man die Persönlichkeit bald an einem Hirn-Scan ablesen. Ein weiteres Beispiel: Bei Menschen mit ausgeprägter Neugierde war das Striatum besonders stark mit dem Hippocampus verbunden. Psychologen war es gelungen,

mittels Magnetresonanztomografie die Nervenstrangverbindungen des Striatums sichtbar zu machen. Beim Striatum handelt es sich um jenen Bereich im Großhirn, in dem sich das Belohnungszentrum befindet. Der Hippocampus beurteilt, ob ein Erlebnis neu oder bekannt ist. Wird eine Situation als neu eingestuft, sendet der Hippocampus Signale an das Striatum. Dieses setzt über das Belohnungszentrum positive Gefühle frei. So wird Neugierde belohnt. Eine ausgeprägte Verknüpfung des Striatums mit dem Stirnlappen deutet dagegen auf ein sehr soziales Verhalten hin.

## Produktivität in Deutschland erlahmt

Während im Jahr 2006 der Anteil der produktiven Arbeitszeit in deutschen Unternehmen noch bei 76 Prozent lag, betrug dieser in 2007 nur noch 60 Prozent. Das ergab die aktuelle Produktivitätsstudie der Unternehmensberatung Proudfoot Consulting.

In 2007 verschwendeten die Deutschen somit ganze zwei Arbeitstage pro Woche. Im internationalen Vergleich ist das der vierte Platz auf der Produktivitäts-Bestenliste bei insgesamt acht untersuchten Ländern. Am produktivsten sind die Australier mit 77 Prozent. Gründe für die erlahmende Produktivität hierzulande liegen unter anderem in der Zeit, die Mitarbeiter an veralteten, langsamen

Computern oder mit ungeeigneter Software vergeuden. Auch falsch eingesetzte Arbeitskräfte wirken sich in Deutschland sehr kontraproduktiv aus.

International betrachtet lauten die derzeit größten Hindernisse für Produktivitätsverbesserungen „Arbeitskräftemangel“ und „ungenügende interne Kommunikation“. Auch eine geringe Mitarbeitermotivation bremst weltweit die Produktivität eines Unternehmens. Dennoch sehen nur zehn Prozent der deutschen Manager, dass Kommunikationsprobleme ausgeräumt werden müssten. Laut Studie könnte Deutschland die Produktivität rasch von jetzt 60 auf 80 bis 85 Prozent steigern.

## Kurz und knapp

**Kongressmarkt.** Das Magazin „Focus“ will ab sofort als Veranstalter von Kongressen zusätzlichen Umsatz generieren, kündigte Frank-Michael Müller, der Geschäftsführer beim Focus Magazin Verlag, an. Ein Werbeslogan für das Kongressgeschäft wurde schon entwickelt: „Fakten für Ihre Zukunft!“

**VHS-Boom.** Die Volkshochschulen verzeichneten in 2007 einen Zulauf wie nie. Über neun Millionen Menschen besuchten im Jahr 2007 mindestens eine der 562.000 Veranstaltungen an einer der rund 1.000 deutschen VHS. Mit mehr als 40 Prozent aller Unterrichtsstunden sind Sprachkurse eine wichtige Einnahmequelle. Von ihren „Schülern“ erhielten die VHS insgesamt 385 Millionen Euro. Der Staat förderte sie zusätzlich mit 381 Millionen.

**Planspiel.** Schnell auf die hereinbrechende Rezession reagierte die Marga Business Simulation GmbH in Erfstadt und entwickelte ein Planspiel-Seminar mit dem Titel „Aktives Krisenmanagement“. Es findet erstmals vom 15. bis 16. Januar auf Schloss Gracht bei Köln statt. Anhand einer Unternehmenssimulation sollen unterschiedliche wirtschaftliche Krisensituationen durchgespielt und gelöst werden. [www.marga.de/krisenmanagement](http://www.marga.de/krisenmanagement)

**Auch das noch.** Raue Sitten in Winsen. Gegen die Inhaberin eines Call-Centers in Niedersachsen wurde Anklage wegen Nötigung erhoben, weil sie drei Angestellte nach Feierabend eingesperrt haben soll. Sie verkauften nicht genug Zeitschriften-Abos. Die Chefin ließ die Frauen erst frei, nachdem sie pro Tag mindestens zehn Abos vorweisen konnten.

### Die fünf wichtigsten Produktivitätsbremsen

Antworten von 1.000 international tätigen Managern

Rang	Faktor	Prozentsatz der befragten Manager
1	Arbeitskräftemangel	27,4 %
2	Interne Kommunikationsprobleme	25,1 %
3	Gesetzgebung und Regulierung	21,9 %
4	Geringe Mitarbeitermotivation	21,2 %
5	Hohe Mitarbeiterfluktuation	19,9 %

Quelle: Proudfoot Consulting 2008

### HANDELSBLATT-AWARD

## „Karriere des Jahres“ ausgezeichnet

Tobias Jerschke wurde vom Handelsblatt mit dem Preis „Karriere des Jahres“ ausgezeichnet und damit zum Nachwuchsmanager 2008 gekürt. Jerschke ist Länderchef Polen beim Logistikunternehmen Kühne&Nagel. Der 35-Jährige überzeugte die Jury mit einer Blitzkarriere. Der Diplom-Kaufmann und MBA'ler (Uni St. Gallen) stieg mit 25 Jahren bei Kühne&Nagel ein. Bereits zwei Jahre später wurde er Frankreich-Chef und jüngster Vize-Präsident der Unterneh-

**Tobias Jerschke,**  
jüngster Vize-  
Präsident



mensgeschichte. Damals hatte das Unternehmen 10.000 Mitarbeiter, heute sind es 53.000. Jerschke betreute große Zukäufe und rekonstruierte als

Länderchef die französische Tochter. Nebenbei besuchte er zahlreiche externe Weiterbildungsseminare und entwickelte sein Verkaufstalent.

## TRAINER-RANKING

### „Wir sind eine Einkaufshilfe für PE'ler“

Siegfried Haider, Chef der Haider Training & Management Services (HTMS) GmbH in Eichenau, über seine Plattform [www.trainer-ranking.com](http://www.trainer-ranking.com), auf der Seminarteilnehmer ihre Seminarleiter bewerten können.

#### Was ist das Ziel der Plattform?

Wir wollen zunächst einmal die Personalentwickler und andere Einkäufer von Trainern in den Unternehmen bewegen, unsere Plattform als Hilfsmittel für ihre Investitionsentscheidungen anzunehmen. Wenn die Community der Einkäufer die Plattform als nützlich erachtet, um gute Trainer zu finden, haben wir unser wichtigstes Ziel erreicht. Wenn sich das herumspricht, dann kommen auch die Trainer und bringen ihre Seminarteilnehmer dazu, die Trainings und Seminare im Internet zu bewerten. Wir wollen eine Community aufbauen, die richtig aktiv ist – die richtig wertvoll ist.

#### Wie lange wird es dauern, bis die Plattform zu Ihrer Zufriedenheit läuft?

Wir sind realistisch: Andere Bewertungsplattformen, wie die Hotelbewertungen, haben etwa zwei Jahre gebraucht, bis das Volumen so hoch war, dass aussagekräftige Durchschnittswerte entstanden. Je mehr und je früher Trainereinkäufer mitmachen, desto mehr Nutzen entsteht.

#### Rechnen Sie grundsätzlich mit juristischen Schwierigkeiten?

Grundsätzlich bewegen wir uns einerseits auf dem Gebiet der freien Meinungsäußerung des Seminarteilnehmers und andererseits auf dem Gebiet des Persönlichkeitsrechts des Trainers. Dann mag es noch den Fall geben, dass sich Mitarbeiter aufgrund ihres Arbeitsvertrags nicht über firmeninterne Seminare äußern dürfen. Wir als Plattformbetreiber übernehmen keine Verantwortung für den Inhalt der Trainer-Bewertungen. Wir haben in den Nutzungsbedingungen klar geregelt, dass der Teilnehmer redlich handeln muss. Er sollte darauf achten, dass er nicht beleidigt und möglichst objektiv ist. Wenn dagegen verstoßen wird, greifen wir redaktionell ein und entfernen den Beitrag, wenn der Trainer die Unredlichkeit der Bewertung glaubhaft macht.

**Siegfried Haider,**  
Internet-Pionier der  
Weiterbildungs-  
branche



#### Warum sollten Personalentwickler eigentlich mitmachen?

Personalentwickler geben jährlich Hunderttausende von Euro für Trainer aus. Jeder Einkäufer, der bei [Trainer-Ranking.com](http://Trainer-Ranking.com) mitmacht, trifft eine bessere Trainerauswahl und sichert seine Investitionsentscheidung. Nicht nur, aber gerade in schwierigen wirtschaftlichen Zeiten müssen Personalentwickler immer intensiver rechtfertigen, warum sie welchen Trainer zu welchem Preis eingekauft haben. Wir unterfüttern ihre Entscheidungen für einen bestimmten Trainer mit unserem Ranking, hinter dem viele Seminarteilnehmer mit ihrem Urteil und ihrer Erfahrung stehen.

#### Warum sollten Trainer mitmachen?

Das beste Marketinginstrument, das es für Trainer gibt, ist das Testimonial – das Feedback eines zufriedenen, wenn nicht gar

begeisterten Kunden. Und genau dafür ist unsere Plattform da. Wir sammeln die Meinungen der einzelnen Teilnehmer und bilden daraus eine Durchschnittsmeinung.

#### Was, wenn ein Trainer eine schlechte Bewertung für ungerechtfertigt hält?

Wenn ein Trainer nicht einverstanden ist mit seiner Bewertung, weil er das Gefühl hat, dass ihn nur Leute bewerten, die ihn nicht leiden können, dann kann er sich gegen eine geringe Gebühr einen sogenannten Profi-Bewerter ins Seminar bestellen. Wir bilden erfahrene Personalentwickler zu Beobachtern aus. Die Meinung eines Profi-Bewerter wird dann als Ergänzung zur Durchschnittsmeinung der Teilnehmer veröffentlicht. Und der Trainer kann natürlich die Seminarteilnehmer, die seine Leistung schätzen, auffordern, hoffentlich mehrheitlich zu bewerten.

**Interview: Martin Pichler**

## XING UND CO.

### Soziale Netzwerke: Profit bleibt aus

Soziale Netzwerke im Internet, wie etwa das Portal Facebook, sind zu einem wichtigen Kommunikationsmedium geworden. Wie das Handelsblatt berichtet, nutzen weltweit knapp 600 Millionen Menschen Social Networks. So sollen etwa zwölf Prozent der Frankfurter Bürger Mitglied bei Xing sein. Facebook zählt zirka 160 Millionen aktive User pro Monat, 120 Millionen das Murdoch-Tochterunternehmen MySpace. In Südamerika verzeichnete Facebook im Juni 2008 beispielsweise 1.055 Prozent mehr Nutzer als ein Jahr zuvor. Auch in Asien und Europa geht der Hype weiter. Die Frage ist, wie sich mit den Millionen Nutzern langfristig Geld verdienen lässt.

## PERSONALENTWICKLER UND DIE KRISE

### Cool bleiben

Ratgeber. „wirtschaft + weiterbildung“ hat eine Reihe krisenerprobter Personalentwickler (PE'ler) befragt, was sie den Leitern einer PE-Abteilung angesichts der derzeitigen Rezession als Ratschläge mit auf den Weg geben würden. Hier eine Zusammenfassung der Tipps:

- Für Ihr Unternehmen gilt: Cash is King. Achten Sie deshalb in Ihrer Abteilung auf finanzielle Disziplin und bewusstes Kostenmanagement.
- Versuchen Sie nicht, dem Unvermeidlichen aus dem Weg zu gehen. Abwarten ist keine Strategie, um auf eine Krise zu reagieren. Wenn alle Abteilungen sparen müssen, dann muss auch die Personalentwicklung ran. Schlachten Sie in Ihrer Abteilung heilige Kühe. In der Krise schreit keiner auf.

#### Kein Rasenmäher

- Sparen Sie nicht nach der Rasenmähermethode (alles wird ein bisschen gekürzt). Das ist ganz und gar falsch. Benennen Sie Weiterbildungsmaßnahmen, die sich nicht bewährt haben, und streichen Sie sie komplett. Halten Sie dagegen an erfolgreichen Maßnahmen ohne Wenn und Aber fest. Dazu sollten alle langfristigen Nachwuchsentwicklungsprogramme gehören. Ihre Pipeline an guten Nachwuchskräften darf nicht austrocknen. Der Talentpool sollte sogar ausgebaut werden.
- Unterstützen Sie die Personalabteilung mit guter Diagnostik dabei, Leistungsträger zu erkennen und zu fördern. „Keep the best and optimize the rest!“ Halten Sie sich immer vor Augen, dass selbst in Krisenzeiten Spezialisten und Aufsteiger gesucht sind und jederzeit abwandern können.

- Üblicherweise kümmert sich die Personalentwicklung um Training, Coaching und Prozessbegleitung. Krisen bieten viele Chancen, eine Firma zu optimieren und zu restrukturieren. Dazu braucht man ihr Know-how in Sachen Prozessbegleitung und Organisationsentwicklung. Seien Sie darauf vorbereitet und knüpfen Sie Kontakte zu externen Profis.

#### Nur Experten einkaufen

- Basarmentalität lohnt sich nicht. Sparen Sie nur maßvoll an den Honoraren externer Trainer und Berater. Auch hier gilt: Billigheimer sind oft schuld an Qualitätsmängeln, die erst später entdeckt werden.
- Wer ein Problem wie einen Konflikt zwischen Abteilungen zu lösen hat, sollte sich den besten Experten holen, den es gibt, damit sich wirklich etwas verbessert. Und ein echter Experte ist niemals billig.
- Bei wichtigen PE-Projekten sollte spätestens jetzt eine Evaluierung erfolgen, nicht um Kosten zu sparen, sondern um der Geschäftsführung nachzuweisen, dass die Projektziele erreicht werden.
- Wenn es einen kausalen Zusammenhang zwischen einem Training und der Leistungssteigerung eines Seminarbesuchers gibt, steigen Sie auf die erfolgsabhängige Bezahlung des Trainers um.
- Laden Sie einen unterbeschäftigten Trainer aus einer Trainer- und Beratergruppe, mit der Sie langfristig zusammenarbeiten wollen, ein, bei Ihnen in der PE-Abteilung zu hospitieren. Hospitieren Sie selbst in der Trainer- oder Beratergruppe. So lernt man sich in „ruhigen“ Zeiten besser kennen und verstehen.

## Konfliktmanagement?

# CCC!



Offene Seminare von 2 ½ Tagen (Start abends).  
Systematische Steigerung Ihrer Konfliktkompetenz.  
Solides Handwerkszeug. Praxisnah. Konkret umsetzbar.  
TESTSIEGER Stiftung Warentest / Finanztest!

- 28.-30. Jan. 09
- 09.-11. Feb. 09
- 16.-18. Feb. 09
- 18.-20. Mrz. 09
- 27.-29. Apr. 09
- 11.-13. Mai 09



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

Werner Schienle (Geschäftsführer)

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



**DIE SPEZIALISTEN FÜR KONFLIKTMANAGEMENT**

CCC Creative Communication Consult  
Neufferstrasse 74 • 70469 Stuttgart

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

## Jeder hat mal klein angefangen.

**Wir bringen Sie trotzdem groß raus.**



Ob Sie eine Tagung mit 10 oder mit 1.000 Teilnehmern planen – bei uns stehen Sie immer in bestem Licht. Ob Konferenzraum oder Saal – unsere Tageslicht durchfluteten Räume verleihen Ihrer Veranstaltung eine einzigartige Atmosphäre.



**Tagen in Coburg - bringt Ihnen einfach mehr.**



Berliner Platz 1 · D-96450 Coburg  
Tel. +49(0)9561/8283-0 · Fax: +49(0)9561/8283-84  
eMail: info@coburg-kongress.de · www.coburg-kongress.de

Dr. Claudia Harss,  
TWIST Consulting Group



Vorsatz zum Jahreswechsel:

## Mehr Praxistransfer!

Traditionelle Seminare seien teuer und praxisfern, heißt es. Fans herkömmlicher Trainings können das schwerlich auf sich sitzen lassen. Manche in Seminaren vermittelte Modelle sind einfach zu gut, um ad acta gelegt zu werden. Allerdings ist der Hinweis auf den fehlenden Praxistransfer nicht ganz von der Hand zu weisen. Jeder von uns kennt zum Beispiel Schulz von Thuns Kommunikationsmodell von den vier Ohren. Lassen Sie uns doch sofort eine kleine Transferübung machen!

Nehmen wir als Übungssatz den Titel der Zeitschrift „ADAC motorwelt“ vom Oktober 2008. Er lautet: „Tut endlich was!“ Welche der folgenden Reaktionen stellte sich bei Ihnen ein?

### 1. Sie reagieren mit Betroffenheit.

Vielleicht haben Sie Ärger verspürt: Ich soll endlich was tun? Ist mein Schreibtisch nicht schon voll genug? Was denn noch (eher maskulin aggressive Variante)? Oder Sie empfanden spontan Schuld-

## „Schulz von Thuns Kommunikationsmodell lässt sich immer noch trefflich zur Selbstreflexion im Alltag nutzen!“

gefühle: Ja, ich bin ein Wurm! Ich bringe nichts auf die Reihe (eher weiblich schuldbewusste Variante). *Coaching-Tipp:* Sie hören wohl immer zuerst mit dem Beziehungsohr (in diesem Fall: Du bist ein Drückeberger)? Bevor Sie beleidigt reagieren, könnten Sie auf der Sachebene klären, ob Sie überhaupt gemeint waren.

### 2. Sie reagieren mit Mitgefühl und Interesse.

Der Satz „Tut endlich was!“ ist für Sie klar der Hilferuf eines Verzweifelten. Sie sind alarmiert und besorgt: Was wurde Dir angetan ADAC? Wie weit muss man kommen, bis man einen so herzerreißenden Schrei ausstößt? Sie wollen mehr erfahren und spüren den spontanen Impuls nachzufragen.

*Coaching-Tipp:* In Gesprächen ist Ihr Selbstsoffbarungssohr besonders aktiv: Wie geht's dem anderen? Was ficht ihn an? Sie sind wahrscheinlich ein guter Mensch und im hohen Maße sozialkompetent. Aber passen Sie auf, dass Ihnen im neuen Jahr nicht unversehens eine Bosheitsknolle wächst, wenn Sie gar zu beflissen jeder Frechheit mit Einfühlsamkeit beikommen wollen!

### 3. Sie reagieren mit Stirnrunzeln und starkem Kopfschütteln.

So ein Unsinn, sagen Sie. Sachlich besitzt der Satz „Tut endlich was!“ keinerlei verwertbare Aussage und ist im hohen Maße unpräzise. Wer genau soll was, aus welchem Anlass heraus tun? „Erklären Sie sich näher!“, möchten Sie spontan erwidern. *Coaching-Tipp:* Sie hören auf dem Sachohr! Wenn Sie darüber hinaus männlich, Jurist und mit einer „beziehungsohrigen“ Sekretärin oder Ehefrau ausgestattet sind, ist Ärger vorprogrammiert!

(Beispieldialog: „Nie hast Du Zeit für mich!“ Antwort: „Das ist sachlich nicht richtig, letzten Dienstag zum Beispiel ...“) Trainieren Sie schleunigst Ihr Selbstsoffbarungssohr!

### 4. Sie verspüren Tatendrang und sind in Alarmbereitschaft geraten.

Jemand soll was tun! Damit sind natürlich Sie gemeint! Ich werde gebraucht! Wie immer wenn es brennt, ruft man nach Ihnen. Tut endlich was! Sie nehmen das wörtlich Ta tuut ta ta, die Feuerwehr ist da! *Coaching-Tipp:* Wenn Sie weiter aus jeder Äußerung, die in der Umwelt fällt, einen Appell an sich heraushören, sind Sie der klassische Kandidat für die Reha-Klinik! Am besten sofort Oropax für beide Appellohren kaufen!

Selbst wenn Ihnen so manch altes Modell schon aus allen vier Ohren kommt, lasse es sich doch immer noch trefflich zur Selbstreflexion im Alltag nutzen! Also: Tut endlich was!

Dr. Claudia Harss, ist Top-Management-Coach und Geschäftsführerin der TWIST Consulting Group in München, die sich seit 1990 auf die Begleitung nationaler und internationaler HR-Projekte spezialisiert hat. [www.twist.de](http://www.twist.de)

Bei den zahllosen Änderungen zum Jahreswechsel wissen viele weder ein noch aus.

Ich bin schon bei Haufe.

FEHLERQUELLE  
Jahreswechsel

Der Jahreswechsel sorgt in den Personalabteilungen für Aufregung und hektische Betriebsamkeit. Welche Auswirkungen hat der neue Gesundheitsfonds? Was ändert sich beim Thema Arbeitszeitkonten? Welche Lohnsteuer- und sozialversicherungsrechtlichen Änderungen gilt es ab 1.1.2009 zu beachten? Mit Haufe blicken Sie allen Fragen zum Jahreswechsel ganz gelassen entgegen! Denn nur Haufe bietet Ihnen **Wissen**, **Werkzeuge** und **Weiterbildung** aus einer Hand: immer topaktuell und zu 100 % rechtssicher. Für ein erfolgreiches 2009.

••• [www.haufe.de/jahreswechsel](http://www.haufe.de/jahreswechsel)

**Haufe**..

**INTERNES COACHING.** Die deutschen Niederlassungen der internationalen Anwaltskanzlei Lovells LLP haben sich entschlossen, ein internes Coaching-Programm zu starten. Es entwickelte sich zu einer wichtigen Säule der Personalentwicklung.

# Anwälte lieben Coaching

„Wir investieren, aber wir kontrollieren nicht“, allein für diesen Satz hätte die Diplom-Psychologin Gabriele Bollhöfer den DEUTSCHEN COACHING-PREIS verdient. Coaching braucht solche Fürsprecher, die wissen, dass diese Form der Managementunterstützung sehr effektiv sein kann, sich aber in den entscheidenden Punkten einer Return-on-Investment-Berechnung entzieht. „Wir können es schlicht und ergreifend an den Entwicklungen der einzelnen Anwälte sehen, was Coaching bringt“, sagt Bollhöfer. Sie ist zuständig für das Coaching-Programm bei der internationalen Anwaltskanzlei Lovells LLP. Für dessen erfolgreiche Implementierung wurde sie vom Deutschen Bundesverband Coaching (DBVC) im Oktober mit dem „Deutschen Coaching-Preis 2008“ in der Kategorie „Organisationen“ ausgezeichnet. Die Jury war besonders davon be-

eindruckt, wie viele der zur Zielgruppe gehörenden Anwälte dank eines ausgefeilten internen Marketings ein Coaching buchten und wie sehr sich das auf ihre Karriere auswirkte.

## Engpass Personalmarkt

Nur etwa zehn bis 15 Prozent der deutschen Jura-Absolventen haben einen so guten Notendurchschnitt, dass sie bei großen Kanzleien landen können. Der Personalmarkt gilt aus Sicht der Arbeitgeber somit als sehr eng. Auf einen guten Absolventen kommen vier offene Stellen bei den Kanzleien. Dort rechnet man außerdem in den ersten drei Jahren mit erheblichen Abgängen, denn die Entscheidung für eine große Anwaltskanzlei ist häufig nur ein „Schnuppern“ in eine andere Welt und stellt manchmal nur einen Übergang in den Staatsdienst →

**Gabriele Bollhöfer**, mit „Coaching-Bambi“ auf dem DBVC-Coaching-Kongress am 17. Oktober 2008 in Potsdam. Die Diplom-Psychologin (Uni Köln) arbeitete bereits in der Diagnostik, dem Change-Management und der Outplacement-Beratung. Sie hat zusätzlich eine Coaching-Ausbildung bei Dr. Astrid Schreyögg absolviert.

**INTERNER COACH  
IST ERFOLGREICH, ...**

... wenn Folgendes  
beachtet wird ...



# 01.

Es gibt klare Vorstandsanweisung, die den Coach zur Verschwiegenheit verpflichtet.

# 02.

Aufzeichnungen des Coachs gibt es nur **verschlüsselt** auf „privatem“ USB-Stick.

# 03.

Es gibt keine Beteiligung des internen Coachs an **Personalentscheidungen**.



→ oder in die Rechtsabteilung eines Unternehmens dar. Die Berufseinsteiger sind in der Regel 28 bis 32 Jahre alt. Das Ziel einer großen Kanzlei ist es, sie innerhalb von fünf bis sieben Jahren zu Unternehmerpersönlichkeiten auszubilden, denen es gelingt, ein Team anspruchsvoller Experten zu führen und eine externe Reputation in einem bestimmten Fachgebiet aufzubauen.

Die Karriere startet mit der Position des „Associate“. Nach drei Jahren steht die Beförderung zum „Senior Associate“ an. Nach weiteren zwei bis vier Jahren gibt es die Chance, zum „Non-Equity-Partner“ (Leiter einer Unit) aufzusteigen oder zum „Counsel“ (wichtige Führungskraft innerhalb einer Unit, aber unterhalb eines Partners). Die „Non-Equity-Partner“ können nach zwei bis vier Jahren in die „Equity Partnerschaft“ (Miteigentümer) eingeladen werden. Die jungen Anwälte steigen in ein Team (Unit) ein, das sich einem bestimmten Rechtsgebiet widmet (zum Beispiel dem „Patentrecht“). Die Unit wird von einem Partner geleitet. Spätestens im dritten Jahr sollte sich ein Frischling Gedanken über ein eigenes Spezialgebiet machen. Jeder Anwalt, der Partner werden will, ist gefordert, sich beizeiten sozialverträglich aus der Heimat-Unit zu verabschieden.

## Wo Coaching ansetze

Das Coaching (bestehend aus einem Vorgespräch und sechs Sitzungen von etwa 1,5 Stunden Dauer) wurde nur für die Stufe der Senior Associates und der Counsels angeboten. Das Coaching drehte sich in der Regel darum, die eigene Karriere zu beschleunigen. Es ging um Themen wie: die persönliche Wir-

kung verbessern, ein Image aufbauen und sichtbar werden lassen, geschickt im internen Wettbewerb agieren, Beziehungsanalyse und Ausbau des eigenen Netzwerks, Kommunikation verbessern, Stärken-/Schwächenanalyse, Selbst-/ Fremdbildanalyse, Ziele entwickeln und durchsetzen, Konflikte meistern, Führungskompetenz ausbauen, Eigenmotivation und Work-Life-Balance.

Bollhöfer und ihre Kollegen aus dem Personalbereich hielten es für wahr-

chees wurden als Experten angesprochen, deren Feedback für die Pilotphase wichtig war und deren Vorschläge das Coaching-Programm optimieren sollten. Diese gestaltende Rolle nahmen die Meinungsbildner gern an und fühlten sich als Pilotgruppe adäquat gewürdigt.“ Der Effekt der internen Werbung durch die Pilotgruppe trat wie erwartet ein.

In den Präsentationen vor den Partnern wurde immer auch darauf hingewiesen, dass Coaching die „Nebenwirkung“

**„Anwälte brauchen auch besondere Fähigkeiten in der Kommunikation, Verhandlung, Projektleitung und Führung. Das Lovells Coaching-Programm unterstützt die Herausbildung genau dieser Schlüsselqualifikationen.“**

Dr. Christoph Hiltl, bei Lovells der für Personal zuständige Partner

scheinlich, dass nicht alle Führungskräfte (Partner) aktiv Coaching empfehlen würden. Dazu fehlte ihnen die Erfahrung mit diesem Instrument. Und einige waren anfangs auch überzeugt, dass Coaching gar nicht nötig sei. Bollhöfer als „Nicht-Anwältin“ und Psychologin war gezwungen, eine Reputation für Coaching erst einmal aufzubauen. Coaching musste von Anfang an „verkauft“ werden. Es sollte als Instrument für die „Guten“ wahrgenommen werden und nicht als „Nachhilfe“ für schwierige Fälle. Die Feedbacks der ersten Coachees im Kollegenkreis wurden als immens wichtig eingestuft. „Wir haben viel darrangesetzt, die Meinungsbildner, die anerkannt guten Anwälte, frühzeitig in den Coachings-Prozess einzubinden“, berichtet Bollhöfer. „Die ersten Coa-

chees haben, dass die Ratsuchenden in der Regel selbstbewusster im Verhalten und klarer in der Kommunikation würden. Kurzum: Die Chefs wurden auch darauf vorbereitet, dass das Führen anspruchsvoller werden kann und die Coachees aufmüffiger werden könnten. Auch wurde offen angesprochen, dass ein Coachee durch Gespräche mit seinem Coach zu der Entscheidung kommen könne, in einer anderen Position erfolgreicher zu sein. Zum Glück war allen Beteiligten bei Lovells klar, dass Coaching nicht der verlängerte Arm der Partner sein dürfe. Die vorausschauende Darlegung dieser Themen erwies sich als sinnvoll. Im Nachhinein konnten sich alle Verantwortlichen immer wieder darauf beziehen, dass darüber gesprochen worden sei und der Eintritt der erwarteten Situation

04.

Interner Coach hat professionelle **Coaching-Ausbildung** und **Praxiserfahrung**.

05.

Interner Coach hat beste Kenntnis der Unternehmenskultur und interner **Strukturen**.

06.

Interner Coach ist professionell genug, bei sich selbst **Burnout** gezielt zu verhindern.



kein Fehler des Coaching-Programms, sondern eine notwendige Wirkung im Rahmen eines Entwicklungsprozesses darstelle.

### Vertraulichkeit „organisieren“

Besonders kritisch wurde von den Betroffenen die Frage der Vertraulichkeit eines internen Coachings diskutiert. Die Befürchtungen, dass Inhalte aus einzelnen Coaching-Gesprächen durch den Coach weitergegeben würden, war schnell vom Tisch – insbesondere weil klar war, dass der interne Coach nicht an Personalentscheidungen beteiligt ist. Es gab aber Kritik an der Absicht, aus den Coaching-Gesprächen „überindividuelle“ und für die gesamte Organisation „relevante“ Erkenntnisse an die Partnerebene zu kommunizieren. Außerdem wurde befürchtet, dass über die IT auf die Dokumentationen des Coaches zugegriffen werden könne.

Um diese Befürchtungen zu zerstreuen, wurden mehrere Verabredungen getroffen: Der Coach bekam offiziell die „Weisung“ von oben, Stillschweigen zu den Inhalten eines Coachings zu bewahren. Dies wurde deutlich kommuniziert. Themen, die der Coach (und sei es auch nur zur bessern Kenntnis der Hintergründe) in abstrakter Form mit einem Partner besprechen möchte, müssen durch die betreffenden Coachees, aus deren Beratungszusammenhang das Thema stammt, autorisiert werden. Das bedeutet einen gewissen Abstimmungsaufwand, der aber dazu dient, das Instrument Coaching nicht als verkapptes Assessment zu diskreditieren. Zur praktischen Umsetzung der Vertraulichkeit gehört, dass die Dokumentation der Coachings auf einem besonders geschützten Stick erfolgte, auf den nur der Coach Zugriff hat. Der Aufwand war überschaubar und die Signalwirkung sehr gut.

### Implementierungsschritte

Für das Ansehen des Coachings war es wichtig, schnelle Erfolge zu erzielen. Es galt, das selbstgesteckte Ziel, eine Teilnehmerzahl von über 10 Coachees, kurzfristig zu erreichen. „Nur durch diese kritische Masse konnte auf glaub-

würdige Art nachgewiesen werden, dass Coaching von der Zielgruppe als nützlich erachtet wird“, war sich Bollhöfer sicher. Im Rahmen des „internen Marketings“ wurde im Dezember 2007 eine aufwendige Road Show durch die vier deutschen Büros mit jeweils gestaffelter Kommunikation gestartet – zuerst referierte Bollhöfer im Partnerkreis, dann vor allen Associates. Es ging um die Vorstellung der Methode und der Person des Coaches: Was ist Coaching? Was nützt

es im Alltag? Wie läuft es ab? Welche Techniken werden eingesetzt? Wer ist Gabriele Bollhöfer?

In einer zweiten Road Show, die nach sechs Monaten durchgeführt wurde, wurden die ersten Ergebnisse aus der Implementierungsphase vorgestellt. Außerdem besuchte Bollhöfer ab diesem Zeitpunkt regelmäßig die halbjährlichen Konferenzen der „Local Personal Partner“, das sind die in den Standorten zuständigen Partner für Personalangelegenheiten. →

## Gut, wenn man eine Sprache spricht



... und in Sachen Lernwerkzeug einer Meinung ist. Neuland versteht die hohen Ansprüche der Trainer und ist seit Jahrzehnten erklärter Spezialist für intelligentes Lernwerkzeug und erstklassige Moderatorenausstattung – vom besonders cleveren ModerationsMarker über professionelle Trainerkoffer bis hin zu vielen Pinwänden und FlipCharts. Neuland entwickelt und fertigt maßgeschneiderte Produkte, mit denen Trainer ihren Seminaren Einzigartigkeit verleihen. Für eine neue Qualität im Dialog. Fordern Sie heute noch unseren Katalog an!



Neuland GmbH & Co. KG | Eichenzell | [www.neuland.eu](http://www.neuland.eu) | Tel. 06659 88-0

→ Coaching war von Anfang an in die Personalentwicklung integriert. Vor der Implementierung des Coaching-Prozesses wurden zum Beispiel bei Lovells zwei neue Karrierestufen eingeführt: nämlich der bereits erwähnte „Senior Associate“ und der „Counsel“. Für diese Karrierestufen gab es neue Anforderungsprofile und ein neues, erfolgsorientiertes Vergütungssystem. Wer aufstieg, konnte sich mit mehr Status innerhalb der Kanzlei und natürlich auch im Mandantenmarkt bewegen.

## Coaching beflügelt PE

Flankiert wurde die Einführung der Karrierestufen nicht nur von dem neuen Coaching-Angebot, sondern auch von neuen „Business-School-Konferenzen“, für die der Arbeitsbegriff „Lovells Campus“ eingeführt wurde und die Lovells zusammen mit internationalen MBA-Schmieden durchführt. Coaching ist vor diesem Hintergrund ein fester Teil der strategischen Personalentwicklung. Mehr noch: Dadurch, dass der interne Coach durch die Vielzahl der Gespräche auch mitbekommt, was personenunabhängig in einer Organisation optimiert werden kann, ist er in der Lage, bewusst als „Trigger“ für weitere Personalent-

wicklungsmaßnahmen zu dienen. Aus dem Coaching heraus werden Vorschläge für neue People-Development-Angebote erwartet.

## Entwicklung der Nachfrage

Im Februar 2008 hatten 70 Anwälte den Status des Senior Associates oder des Counsels. Sie bildeten die Zielgruppe für das Coaching-Programm. Von diesen 70 Anwälten haben bis zum Mai 2008 genau 52 das Coaching-Angebot genutzt. Das entspricht einem prozentualen Anteil von über 70 Prozent. „Wir hatten bei unseren optimistischen Prognosen ein Jahr zuvor 30 bis 40 Prozent erwartet, die mit diesem Ergebnis weit übertroffen wurden“, freut sich Bollhöfer. „Damit ist die Wirkung des Pull-Effekts, der mit dem internen Marketing beabsichtigt war, erwiesen.“ Es zeigte sich, dass Coaching zuerst durch die eher selbstsicheren, neugierigen und kommunikativen Anwälte wahrgenommen wurde. Es wurde auch deutlich, dass Anwälte mit einer persönlichen Nähe zu jenen Partnern, die Coaching befürworteten, früher ins Coaching kamen als andere. Der Chef als Fürsprecher ist eben nicht zu unterschätzen.

Die Jury des Deutschen Coaching-Preises

zeigte sich besonders von der Akzeptanz des Coaching-Programms angetan. Im Einzelnen lässt sich Folgendes als Erfolg verbuchen:

- Waren die einzelnen Coaching-Termine fest vereinbart, dann wurden sie in weniger als fünf Prozent der Fälle abgesagt. Bei der Zeitnot der Anwälte ist das ein großes Zeichen der Wertschätzung.
  - Alle Coachees haben bisher (mit nur einer Ausnahme) ihre angestrebte Karrierestufe erreicht.
  - Die Kündigungen in der Gruppe der Senior Associates und Counsels gehen seit Beginn der Coaching-Maßnahme deutlich zurück, während die Quote bei den Einsteigern in den ersten drei Jahren (kein Coaching) unverändert sehr hoch ist. Diese positive Retention-Wirkung wird auch dem Coaching-Programm zugeschrieben, auch wenn die gute Auftragslage erfahrungsgemäß zusätzlich vom Kündigen abhält.
  - Es gibt eine deutliche Zunahme an Bewerbern. Sie geben an, dass sich Lovells positiv durch Coaching und Personalentwicklung von seinen Mitbewerbern unterscheidet. Das überzeugte auch die letzten internen Skeptiker, denn Erfolge auf dem Personalmarkt bedeuten, dass man etwas gegen „die“ Wachstumsbremse der Zukunft tut.
  - Die Managementebene entschied sich im Februar 2008, das Coaching-Angebot zu erweitern und auf die Führungsebene der „neuen Partner“ auszudehnen.
  - Es wurde eine neue Stelle für einen weiteren Coach geschaffen, der die „Junior Associates“ coachen soll.
  - Externe Coaches wären laut Bollhöfer etwa sechs Mal so teuer gewesen (bei unterstellten 300 Euro Stundensatz).
  - Lovells bekam im Oktober 2007 den „Juve Award“ für Nachwuchsförderung, die FAZ und weitere Medien schreiben über ein „einzigartiges“ Coaching-Programm für Anwälte.
- Das größte Kompliment für Gabriele Bollhöfer aber kommt aus der Lovells-Zentrale in London. Dort hat die Führungsmannschaft trotz Finanzkrise beschlossen, es im Jahr 2009 den deutschen Kollegen gleichzutun und plant ebenfalls ein Coaching-Programm für ihre Mitarbeiter.

## Wer ist Lovells LLP?

**Kurzporträt.** Lovells LLP ist mit über 3.500 Mitarbeitern eine der führenden wirtschaftsberatenden Anwaltssozietäten der Welt. Man versteht sich als Full-Service-Kanzlei, die vom Arbeitsrecht über Vertragsrecht und Patentrecht bis hin zum Gesellschaftsrecht alle Business-Themen abdeckt. Strategische Zielsetzung ist es, weltweit agierende Unternehmen zu beraten. Die Zentrale hat ihren Sitz in London. In Deutschland sind rund 300 Anwälte in vier Büros tätig und noch einmal so viel Supportmitarbeiter (Sekretariat, Office-Services, Personalbereich, Marketingexperten, Eventmanagement). Der britische Markt ist mit Abstand der größte. Der kontinentaleuropäische Teil der Kanzlei wächst seit ein paar Jahren am stärksten von allen. Die Profitabilität des Standorts Deutschland ist sehr hoch, der Markt und das Management gelten als hochdynamisch. Insofern hat sich das Management in Deutschland eine große Gestaltungsfreiheit bei der Implementierung von Instrumenten und Prozessen erarbeitet und konnte zum Beispiel die PE-Initiative „Coaching“ weitgehend autonom von der Zentrale starten. [www.lovells.de](http://www.lovells.de)

---

Wenn es Richtung Jahreswechsel geht, kommen  
bei der Personalarbeit einige nicht gut weg.

---

Ich bin schon bei Haufe.

---

Rund um den Jahreswechsel nimmt die Personalarbeit nochmals deutlich an Fahrt auf. Schließlich müssen Sie sich auf zahlreiche gesetzliche Neuregelungen einstellen. Um weiter Kurs zu halten, brauchen Sie eine verlässliche Navigation. Haufe Personal Office Premium bietet Ihnen alles aus einer Hand: Die absolut rechtssichere und topaktuelle All-in-One-Lösung mit kompletter [Wissensdatenbank](#), praktischen [Arbeitshilfen](#) und erstklassigen [Online-Seminaren](#) (z. B. „Die Änderungen zum Jahreswechsel“) führt Sie besser und schneller ans Ziel.



••• [www.haufe.de/premium2009](http://www.haufe.de/premium2009)

**Haufe**..



# So gelingt Hilfe zur Selbsthilfe

**KOLLEGIALE PRAXISBERATUNG.** Eine Führungskraft, die aus der Ferne zuhört, wie sich ausgesuchte Kollegen über ihre Probleme unterhalten, lernt mehr über sich und ihre Arbeit als in „normalen“ Seminaren, behaupten die Anhänger der „kollegialen Praxisberatung“. Was bei dieser Methode zu beachten ist und wie sie zwei süddeutsche Unternehmen verändert hat, zeigt dieser Praxisbericht.

Als Kurt Lewin, einer der berühmten Väter der Gruppendynamik, sich einmal abends mit seinen Co-Trainern über die Teilnehmer eines Führungsseminars unterhielt, hörten einige der Betroffenen durch Zufall unfreiwillig mit.

Es stellte sich schnell heraus, dass die „Lauscher“ aufgrund ihrer Aha-Erlebnisse sehr viel mehr als andere Teilnehmer von diesem Seminar profitierten. Lewin machte daraus ein Seminar-Setting, das auch noch etwa 50 Jahre später in den

verschiedensten Abwandlungen als Lern-Turbo genutzt wird.

Die Münchener TWIST Consulting Group nutzt ein ähnliches Setting, um das Konzept der „kollegialen Praxisberatung“ in den Unternehmensalltag hineinzutragen. Dabei kommt es auf folgende Grundprinzipien an:

**Teilnehmer.** Eine Gruppe von acht bis maximal zwölf Teilnehmern aus unterschiedlichen Unternehmenseinheiten (Abteilungen) trifft sich über einen Zeit-

raum von zwölf bis 18 Monaten etwa fünf bis sieben Mal. Die Treffen dauern jeweils einen halben bis anderthalb Tage. Die Teilnehmer sollten im Alltag nicht direkt miteinander zu tun haben (keine Kollegen aus einer Abteilung und kein hierarchisches Unterstellungsverhältnis). Nur so kann offen und ohne verzerrende Effekte von bestehenden Konflikten im Raum kommuniziert werden.

**Ziel.** Das Ziel der Maßnahme ist es, jeden Teilnehmer zu befähigen, aufgrund kol-

# Die Methode der „kollegialen Praxisberatung“

## Phase 1: Informationsphase (etwa 15 Minuten)

Der Mitarbeiter, der gerade dran ist (Fallbringer), schildert einen konkreten Vorfall oder ein Problem, zu dem er Rat von der Gruppe haben möchte. Die Kollegen hören zunächst nur still zu, unterbrechen nicht und machen sich schriftliche Notizen. Nachdem der Fallbringer geendet hat, stellen die Kollegen Verständnisfragen, bis sie meinen, genügend Information zu haben, um kompetent beraten zu können. Die Frage an den Fallbringer „Warum machst Du es eigentlich nicht so und so?“ ist keine Verständnisfrage, sondern bereits eine (recht unprofessionelle) Form der Beratung. Am Ende formuliert der Fallbringer einen konkreten Auftrag an die Kollegen (Beispiel: „Soll ich noch zuwarten oder gleich eine Maßnahme ergreifen?“).

## Phase 2: Beratungsphase (etwa 15 Minuten)

Die Kollegen sitzen in einem Kreis und diskutieren untereinander ihre Eindrücke und ihre Ideen zu diesem Fall. Der Fallbringer steht außerhalb und beobachtet die Diskussion, ohne einzugreifen.

Die Kollegen sprechen so, als wäre der Fallbringer nicht im Raum („An Karls Stelle würde ich ...“). Die Kollegen sollen ruhig sehr kontrovers diskutieren und verschiedene Meinungen nebeneinander stehen lassen. Es geht nicht

darum, gemeinsam eine optimale Lösung zu finden oder als Berater recht zu behalten. Es gilt, dem Fallbringer möglichst viele Aspekte aufzuzeigen, an die er bislang vielleicht nicht gedacht hat.

Die Auswahl des „richtigen“ Wegs bleibt ihm selbst überlassen. Der Fallbringer soll auch bewusst nicht direkt angesprochen werden, damit er sich nicht manipuliert fühlt und frei entscheiden kann, welche Impulse ihm sinnvoll erscheinen. Er selbst redet während der Fallberatung nicht, um seinerseits die Diskussion nicht in eine Richtung zu lenken, die er ohnehin schon kennt. Stattdessen schreibt er möglichst viel mit (sofern dies nicht am Flipchart geschieht).

## Phase 3: Feedbackphase

Am Ende gibt der Fallbringer Feedback an die Gruppe. Er erwähnt dabei vor allem die Aspekte, die ihm neu sind und über die er nachdenken will. Er wird nicht genötigt sich sofort zu entscheiden, um alle Tipps und Eindrücke in Ruhe verarbeiten zu können. Am Ende bedankt er sich bei allen Kollegen – und zwar auch dann, wenn auf den ersten Blick nichts Neues oder Brauchbares aus der Gruppe gekommen ist. Der Moderator sollte dann weitere Diskussionen freundlich, aber bestimmt unterbinden, um das Thema nicht zu zerreden.

legialer Anregungen seine Alltagsprobleme selbst zu lösen und insbesondere seine Kompetenz als Führungskraft zu maximieren. Das Motto heißt: „Hilfe zur Selbsthilfe.“ Alles, was an theoretischem Beiwerk (Input eines begleitenden Beraters oder Trainers) gelernt wird, sollte höchste Praxisrelevanz besitzen. Die Teilnehmer lernen, selbst die Verantwortung zu übernehmen, ihre Handlungspotenziale zu nutzen und den eigenen Anteil an Konflikten zu erkennen.

**Ablauf der Sitzungen.** Ausgangspunkt in den Sitzungen ist jeweils ein aktuelles Fallbeispiel (ein Konflikt oder eine Frage) eines Teilnehmers. Die Gruppe erlernt die Methode der kollegialen Praxisberatung, um sich gegenseitig professionell zu unterstützen. Der Berater bringt (wo sinnvoll) Tools und theoretische Modelle ein, die helfen, das gerade aktuelle Fallbeispiel

eines bestimmten Teilnehmers besser zu verstehen oder zu bearbeiten. Wenn zum Beispiel ein Teilnehmer von Überlastungen berichtet, kann das Eisenhower-Schema aus dem Zeitmanagement herangezogen werden, um die Aufgaben nach Prioritäten zu sichten.

Berichtet ein Teilnehmer über Probleme mit den Kollegen aus der französischen Niederlassung, kann der Berater ein interkulturelles Modell einbringen, um zu verdeutlichen, worin die unterschiedlichen Erwartungen bei Franzosen und Deutschen bestehen. Theorie wird damit nicht zum Selbstzweck, sondern unmittelbar mit dem Alltag verknüpft und gelernt. Nach neuen Erkenntnissen der Neurodidaktik, jenem Zweig der Hirnforschung, der sich mit Lernen beschäftigt, werden Inhalte viel besser behalten, wenn sie mit Emotionen verbunden sind. Dies dürfte

bei eigenen Praxisfällen im deutlich höheren Maße der Fall sein, als bei einem noch so interessanten Fallbeispiel aus den Seminarunterlagen herkömmlicher Seminare.

**Die Rolle des begleitenden Beraters.** Jede Gruppe wird begleitet von einem erfahrenen Trainer oder Berater, der über ein sehr großes Spektrum an Tools und Themen verfügt (Führung, Kommunikation, Organisationsanalysen, interkulturelle Kompetenz, Zeitmanagement, Konfliktmanagement ...). Da die Bearbeitung von Praxisfällen und Konflikten aus einem Unternehmen heikel sein kann, sollte der Berater darüber hinaus Fingerspitzengefühl und ein hohes Maß an Sensibilität besitzen, um Loyalitätskonflikte oder Indiskretionen in der Gruppe professionell zu vermeiden. Auch sollte der Berater von Anfang an darauf hinarbeiten, sich →

→ allmählich überflüssig zu machen. Im Idealfall läuft die Gruppe nach dem offiziellen Abschluss selbst organisiert und ohne Berater weiter.

**Bildungs-Controlling.** Die Personalabteilung legt vor der ersten Veranstaltung mit dem Berater fest, welche Tools für das Unternehmen und dessen Strategie sinnvoll sind und daher – wenn ein Fall hierzu auftritt – vom Berater eingebracht werden

sollten. Vor der ersten Sitzung und nach der letzten Sitzung wird der Wissensstand zu diesen Tools mit Fragebögen abgefragt. Auf diese Weise kann festgestellt werden, ob die Teilnehmer neben der Beratungsmethode auch faktisch etwas dazugelernt haben und im Alltag anwenden. Nach jeder Sitzung wird das Feedback der Teilnehmer eingeholt. Dabei wird auch bei der Formulierung der Feedback-Bögen

darauf geachtet, dass den Teilnehmern ihre Selbstverantwortung deutlich wird. Wichtig sind Fragen wie „Was haben Sie dazu beigetragen, dass die Veranstaltung zu einem Erfolg wurde?“ oder „Woran werden Ihre Kollegen merken, dass Sie diese Veranstaltung besucht haben?“.

**Kollegiale Praxisberatung ist kein Konzept von der Stange.** In jedem Unternehmen gibt es unterschiedliche Schwerpunkte

### „Mitarbeiter sollten sich abteilungsübergreifend austauschen“



Angelika Leppert, Personalleiterin der Medigene AG

#### Stimmen aus der Praxis I.

Angelika Leppert, Leiterin Personal, und Silvia Kandlbinder, Personalentwicklung von Medigene AG, beurteilen die kollektive Praxisberatung so: Durch die kollegiale Praxisberatung war es uns möglich, unseren Führungskräften ein breites Angebot an Themen zu offerieren. Auch gefiel uns der Ansatz, durch die kollegiale Beratung zu Praxisfällen, eine gute Mischung aus Theorie und Praxis und einen intensiven abteilungsübergreifenden Austausch unserer Führungskräfte zu bekommen. Die Maßnahme ist insgesamt in unserem Unternehmen sehr gut angekommen. Die Führungskräfte haben motiviert daran teilgenommen. Besonders gut fanden sie die Möglichkeit zum offenen Austausch und Kennenlernen alternativer Betrachtungsweisen desselben Problems bei der Bearbeitung konkreter Praxisfälle. Auch das flexible Eingehen der



Silvia Kandlbinder, Personalentwicklung der Medigene AG

Trainerin, auf verschiedene Themen kam ebenfalls gut an. Unsere Führungskräfte haben dabei gelernt, dass sie oft dieselben Anliegen und Probleme haben, und gesehen, dass es unterschiedliche Ansätze zu deren Lösung gibt. Dies half ihnen, ihr Handlungsspektrum zu erweitern. Wichtig ist es bei dieser Maßnahme, die Anfangshürde („sich zu öffnen“) zu überwinden, was je nach Gruppe eventuell nicht einfach ist. Dies ist bei beiden Gruppen gelungen.

#### Stimmen aus der Praxis II.

Siegfried Müller, Personalleiter beim Elektrogroßhändler Sonepar Deutschland / Region Süd GmbH, meint zur kollegialen Praxisberatung: Im Rahmen unserer strategischen Personalentwicklung legen wir ein besonderes Augenmerk auf die systematische Einschätzung über Stärken und Schwächen unserer Führungskräfte. Mitarbeiter- und Zielverein-



Siegfried Müller, Personalleiter von Sonepar Deutschland/Region Süd GmbH

barungsgespräche führen wir regelmäßig durch. Es ist für uns jedoch nicht zielführend, zu allen Kriterien, für die ein Personalentwicklungsbedarf abgeleitet werden kann, ein Training anzubieten. Wir verfolgen daher, dass eine Personalentwicklungsmaßnahme möglichst viele Aspekte, die es zu erlernen gilt, abdeckt. Im Zielkorridor von Personalentwicklungsmaßnahmen ist es daher, Aspekte des Führungsverhaltens, der Kommunikation, des Teammanagements und der Selbstorganisation unserer Mitarbeiter möglichst praxisrelevant und nah am Alltag zu vermitteln. Als Zwischenresümee unserer Führungskräfte können wir sagen, dass diese Methode der Personalentwicklung bei den beteiligten Personen auf hohe Akzeptanz stößt. Dies liegt unter anderem daran, dass die Mitarbeiter die Möglichkeit haben, zeitnah für sie wichtige Themen aus dem Führungsalltag einzubringen.

und Typen von Mitarbeitern (Alter, Bildungsstand, Bedürfnislage) und daraus resultierende Aufgaben und Alltagsprobleme. So ist es auch nicht verwunderlich, dass die gerade beschriebene Ausgestaltung der kollektiven Praxisberatung in den beiden Unternehmen, die jetzt als Fallbeispiel beschrieben werden, sehr unterschiedlich ausfiel, obwohl prinzipiell alle Ideen und „Zutaten“ in beiden Unternehmen gleich waren. Von der Auswahl der zu vermittelnden Tools über die Entscheidung für einen geeigneten Trainer bis hin zur Länge und Häufigkeit der Sitzungen wurden die jeweiligen Bedürfnisse der jeweiligen Unternehmen im Design berücksichtigt.

### Fall 1: Kollegiale Praxisberatung bei der Medigene AG

Das Münchner Biotechnologieunternehmen Medigene AG ist mit seinen 130 Mitarbeitern ein relativ kleines, aber hoch innovatives Unternehmen. Die Belegschaft ist im Vergleich zu Sonepar insgesamt jünger und etwa 50 Prozent der Mitarbeiter haben akademische Titel. Viele arbeiten in der Forschung. Die Zusammenarbeit mit Partnern aus dem Ausland ebenso selbstverständlich, wie der Gebrauch der englischen Sprache. Aufgabenorientierung, Motivation und Arbeitstempo sind hoch. Medigene hat erst im vergangenen Jahr eine systematische Potenzialanalyse (Mitarbeitergespräche und Entwicklungs-Assessment-Center) eingeführt und wollte in diesem Jahr der Diagnose eine Therapie folgen lassen.

Als kleines Unternehmen lohnt es dabei nicht, eine breite Palette von Seminarthemen anzubieten. Die Anzahl der Teilnehmer für jedes Trainingsthema wäre gering und damit leider auch die Wahrscheinlichkeit, dass es häufig ein Storno gibt, wenn ein Teilnehmer im letzten Moment ausfällt. Welche Anpassungen des Konzepts „kollegiale Praxisberatung“ braucht ein schnelles und innovatives Hightech-Unternehmen wie Medigene? In Absprache mit der Personalabteilung wurden folgende Anpassungen der kollektiven Praxisberatung vereinbart: Obwohl die Teilnehmergruppe insgesamt nur wenige Personen umfasste, wurden zwei Beratungsgruppen unterschiedlichen Alters →



NEU: SAMSTAG – DIENSTAG

## paperworld

Internationale Frankfurter Messe

31.1. – 3.2.2009

### NEW IDEAS FOR NEW BUSINESS

Sie sind Seminar- und Schulungsanbieter? Dann gehört die Paperworld 2009 in Ihre Terminplanung.

Denn hier stellen Ihnen alle branchenrelevanten Anbieter das Neueste zum Thema Präsentationsequipment und Schulungsmaterialien vor. Das heißt für Sie: alle Innovationen und Informationen aus erster Hand und unter einem Dach. Wir freuen uns auf Ihren Besuch.

[www.paperworld.messefrankfurt.com](http://www.paperworld.messefrankfurt.com)  
[paperworld@messefrankfurt.com](mailto:paperworld@messefrankfurt.com)  
Telefon +49 69 75 75-199 20

## „Weiterbildungslüge“ empfiehlt Kollegen-Coaching

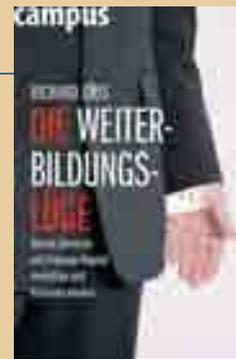
**Konzept „Kollegen-Coaching“.** Der Autor der „Weiterbildungslüge“ (Campus-Verlag 2008), der mit seiner Pauschalkritik („Seminare bringen nichts“) im letzten Jahr für Wirbel gesorgt hat, ließ sein Buch mit dem Hinweis ausklingen, dass er eine Weiterbildungsform mit dem Namen „kollegiales Coaching“ für sehr vielversprechend halte.

Das „kollegiale Coaching“ bedeutet laut Gris, dass sich die Mitarbeiter eines Unternehmens über einen längeren Zeitraum nach festgelegten Regeln gegenseitig beim Lernen unterstützen. Sie sind auf diese Weise sowohl Lernende als auch Lehrende.

Das Beispiel, das Gris als vorbildlich anführt, lässt sich kurz zusammenfassen: 24 Mitarbeiter einer Spedition sollen „Verhandeln am Telefon“ lernen. Die Grundlagen erarbeiteten sie sich in einem Workshop mit einem externen Trainer. Anschließend coacht jeder Teilnehmer je drei andere Kollegen, die an diesem Workshop teilgenommen haben. Jeden Monat einen anderen. Jedes Coaching umfasst mindestens fünf Telefonate, die der Coachee in Gegenwart des Coaches führt und zu denen jeweils ein Feedback-Gespräch erfolgt. Je nach Erreichbarkeit und

Gesprächslänge entspricht dies einem Zeitaufwand von etwa einer Stunde im Monat.

Jede Coaching-Sitzung endet mit einem persönlichen Trainingsplan bis zum nächsten Termin, der per Mail an den Vorgesetzten und den externen Trainer geschickt wird. Jedes Treffen wird abgeschlossen mit der Frage des Coaches an den Coachee (seinen Kollegen): „Was hast Du als Feedback für mich?“; „Was war gut?“; „Was sollte ich verbessern?“ Nach erfolgtem Coaching füllt jeder Mitarbeiter einen Feedback-Bogen aus, in dem er die Leistungen des coachenden Kollegen auf einer Schulnotenskala bewertet. Zum Schluss werden die drei besten Coaches gekürt und erhalten einen Preis. Um den Prozess in Gang zu halten, gibt es zwischen externem Trainer und dem Vorgesetzten ein monatliches Meeting, in dem besprochen wird, ob die Umsetzung erfolgreich abläuft.



→ und Erfahrungsgrads gebildet, um hierarchische Über- und Unterstellungsverhältnisse auszuschließen.

Um dem hohen Tempo und der raschen Auffassungsgabe der Zielgruppe gerecht zu werden, trafen sich die Teilnehmer im Laufe eines Jahres häufiger (spätestens alle sechs bis acht Wochen), dafür aber nur für einen halben Tag. Als Trainerin wurde eine 35-jährige Psychologin mit breitem Trainingshintergrund, Coaching-Ausbildung und internationaler Erfahrung ausgesucht.

### Methode wirkt im Alltag

Auch wenn es für die meisten Teilnehmer anfangs schwierig war, sich zu öffnen und ausreichend Vertrauen zu zeigen, ging das Konzept von Mal zu Mal besser auf. Dabei halfen klare Spielregeln zur Zusammenarbeit, zu Feedback und zur Diskretion, die die Beraterin mit den Teilnehmern erarbeitete. Auch zeigte sich, dass es offenbar richtig gewesen war, die Gruppe in ältere und jüngere Teilnehmer aufzuteilen, da

beide Gruppen im Schluss-Feedback unterschiedliche Bedürfnisse zum Ausdruck brachten.

Bei der Schlussauswertung lobte die Gruppe der Jüngeren unter anderem die Auswahl der Teilnehmer, die gebotene Möglichkeit zum offenen Austausch und zur gegenseitigen Hilfe, die klaren Regeln zur Zusammenarbeit, das Eingehen auf eigene Lernfelder und die individuellen Fälle sowie einige der angewendeten Methoden ausdrücklich.

Ihr Lernzuwachs mit 13 Tools und Theorie-Inputs war beeindruckend. Die meisten der Themen sagten den Teilnehmern nun nicht nur etwas, sondern hatten auch im Alltag nachgewirkt. Die Entscheidung, mehr Theorie anzubieten als bei den Älteren, erwies sich somit als richtig. Auch die höhere Frequenz von relativ kurzen (Halbtagsterminen) kam den Jungen entgegen. Sie wünschten sich sogar eine noch höhere Frequenz mit nur zweistündigen Sitzungen.

Bei der Gruppe der Älteren war der Praxistransfer der vereinbarten neun Tools

und Theorie-Inputs insgesamt niedriger. Nur die theoretischen Inputs zum Thema Führung wurden ausdrücklich gelobt. Auch hier war die Entscheidung, weniger Theorie anzubieten, also tendenziell richtig gewesen.

Dafür profitierten die Älteren besonders von der Möglichkeit zum Informationsaustausch über firmenübergreifende Prozesse und lobten die Gelegenheit, alternative Betrachtungsweisen der Kollegen für bestimmte Ereignisse kennenzulernen. Hierfür hätten sie sich allerdings mehr Zeit (ein- bis zweitägige Klausursitzungen) gewünscht.

### Fall 2: Umsetzung im Elektrogroßhandel

Eine völlig andere Firmengeschichte, Struktur, Größe und Zielgruppe findet sich beim Elektrogroßhandel Sonepar Süd in Augsburg, der in mehr als 50 Niederlassungen über 1.300 Mitarbeiter beschäftigt. Die Sonepar Deutschland/Region Süd GmbH ist als Regionalgesell- →

# Das neue Trainings- und Seminarprogramm

Das aktuelle Programm für Fach- und Führungskräfte.

Gleich anfordern unter:  
**Telefon 0761 4708-667**  
**[www.haufe-akademie.de](http://www.haufe-akademie.de)**

## **Weiter durch Qualifizierung.**

Bauen Sie Ihre Kompetenzen aus: wir vermitteln Wissen und bieten Unterstützung, es erfolgreich anzuwenden.

## **Weiter durch Entwicklung.**

Unsere Themenvielfalt im Programm bringt Sie fachlich und persönlich weiter.

## **Weiter durch Beratung.**

Wir begleiten Sie bei zielgerichteten Qualifizierungsprojekten, damit Ihr Unternehmenserfolg nachhaltig gesichert wird.



→ schafft eine 100%ige Tochtergesellschaft der Sonepar Deutschland GmbH, die zur französischen Sonepar-Gruppe gehört. Die Sonepar-Gruppe ist Marktführer im europäischen Elektrogroßhandel und in 34 Ländern der Welt mit nahezu 35.000 Mitarbeitern aktiv. Die Sonepar-Gruppe befindet sich seit fast 40 Jahren in Familienbesitz. Die wichtigsten Themen, die jede Führungskraft hier im Auge behalten muss, sind logistische Zuverlässigkeit sowie Beratungs- und Servicekompetenz. Als Familienunternehmen sind Sonepar darüber hinaus traditionsgemäß Werte wichtig wie gegenseitige Wertschätzung, Respekt und Bewahren von Bewährtem. Die für eine kollegiale Praxisberatung infrage kommende Teilnehmergruppe war hier im Schnitt bereits länger im Unternehmen und erfahrener als in unserem ersten Fallbeispiel, sowie eher pragmatisch. Über das klassische Seminarangebot hinaus setzen der Geschäftsführer von Sonepar Süd, Dr. Stefan Stegemann, und der Personalleiter Siegfried Müller besonders auf maßgeschneiderte Maßnahmen, die dem Bedarf der Mitarbeiter entsprechen. Das Konzept kollegiale Praxisberatung kam ihnen deshalb plausibel vor und wurde entsprechend auf den spezifischen Bedarf bei Sonepar zugeschnitten.

## Selbstverantwortung für den Lernerfolg

Zur Unternehmenskultur von Sonepar passt ein atmosphärisch wärmerer Rahmen als dies bei Medigene der Fall gewesen war. Bei Sonepar nahm man sich mehr Zeit und lud die Führungskräfte des Mittelmanagements zu insgesamt sechs Sitzungen von je einem Tag in ein externes Seminarhotel ein. Nachdem die Zielgruppe insgesamt im Vergleich zu Medigene erfahrener war und überwiegend aus Süddeutschland kam, wurde eine auf diese Zielgruppe passende, erfahrene Seniorberaterin ausgewählt.

Die mit dem Personalleiter Siegfried Müller vereinbarten Theorie-Inputs und Tools drehten sich um die Themen Kommunikation mit Kunden, Teammanagement und Selbstorganisation und passten damit zu den strategischen Zielen der Kundenorientierung, der Wertschätzung und des einwandfreien Ablaufs. Um die Teilneh-

mer nicht durch einen abstrakten, theoretischen Seminartitel abzuschrecken, wurde die pragmatischere Bezeichnung „Praxisworkshops“ gewählt. Auch bei Sonepar wurde die kollegiale Praxisberatung sehr gut aufgenommen. Der Zulauf war sogar so groß, dass nach der ersten Veranstaltung die Gruppe geteilt werden musste, um auch wirklich ausreichend Rede- und Übungszeit für jeden Teilnehmer zu gewährleisten.

Wie eine vorherige Erfahrung mit der Methode kollegiale Praxisberatung gezeigt hat, fällt es Teilnehmern oft schwer, gleich von Beginn an für sie problematische Situationen einzubringen. Für den Einstieg wählte die Beraterin daher zunächst ein klassisches Seminar-Design (eine spannende Einführung in das Thema Führungsstile) und fing erst im weiteren Verlauf der Veranstaltung an, Praxisbeispiele zu bearbeiten. Somit wurde passend zur Unternehmenskultur Bewährtes mit Neuem verknüpft.

In beiden Gruppen konnte man einen deutlichen „Aha-Effekt“ feststellen, was das Thema Selbstverantwortung für den Seminarerfolg anbelangt: Hier waren die Teilnehmer zunächst noch selbstkritisch und gaben sich selbst in der Auswertung die schlechtesten Bewertungen. Dies veränderte sich jedoch im Laufe der Zeit, weil sich alle zunehmend aktiv in die kollegiale Praxisberatung einbrachten und sich für den Erfolg der Veranstaltung selbst verantwortlich fühlten.

Danach befragt, woran die Umwelt es den bemerken würde, dass der Teilnehmer das Seminar besucht habe, kamen am häufigsten folgende Beispiele: Konflikte werden früher angesprochen. Es gibt eine größere Ausgewogenheit gegenüber Kunden und Kollegen. Führungsaufgaben werden regelmäßiger wahrgenommen, denn es gibt feste Termine für Mitarbeitergespräche und Teamsitzungen.

## Abschließendes Fazit aus Sicht der Trainer

Die bisherigen Erfahrungen mit der kollegialen Praxisberatung bei Sonepar und Medigene sind ermutigend. Die Teilnehmer-Feedbacks sind insgesamt positiv bis sehr positiv. „Die Offenheit der Teilnehmer, Fälle und Fragen einzubringen, ist

groß. Der Lernzuwachs kann sich sehen lassen, und es findet den Teilnehmern zufolge auch ein Transfer in die Praxis statt“, fasst Dr. Claudia Harss ihre Erfahrungen zusammen. Bewährt haben sich laut Twist vor allem folgende Vorgehensweisen:

- Das Konzept muss genau auf die Bedarfe des Unternehmens zugeschnitten werden.
  - Trainer und Zielgruppe müssen noch mehr als sonst zusammenpassen.
  - Der Trainer muss sensibel reagieren. Nicht die Teilnehmer folgen seinen Vorgaben, sondern er begleitet die Gruppe und bringt nur das ein, was der Gruppe zur Lösung der aktuellen Probleme an methodischem „Werkzeug“ fehlt.
  - Die Zielgruppe sollte sorgfältig zusammengestellt werden, damit maximale Freiheit für die Teilnehmer entsteht, sich zu äußern.
  - Die Bedürfnisse unterschiedlicher Altersstufen können divergieren (Alte mehr Austausch, Jüngere mehr Theorie).
  - In allen vier Gruppen berichteten die Trainer, dass fast regelmäßig etwa zwei bis drei Teilnehmer in jeder Gruppe fehlten. Durch den hohen Grad an Selbstverantwortung und die Häufigkeit der Termine scheinen Teilnehmer sich öfter als sonst die „Freiheit“ zu nehmen, nicht zum Workshop zu erscheinen. Das gilt insbesondere dann, wenn es am Arbeitsplatz brennt. Dennoch sind im Endeffekt alle sehr zufrieden und nehmen die Mehrzahl der Termine wahr.
  - Die Dauer und der Ort der Veranstaltung sollten den Bedürfnissen der Teilnehmer angepasst werden. Selbstverantwortung entsteht nur dort, wo sich keiner „vergewaltigt“ fühlt.
  - Der Berater muss sensibel gegensteuern, wenn die Gruppe auf regressive oder destruktive Weise in eine „Die-da-oben“-Haltung verfällt. Die Gefahr ist durchaus gegeben.
- Spielregeln für eine absolute Diskretion sind unabdingbar. Die Gruppe muss in jeder Sitzung aufs Neue daran erinnert werden, dass nichts den Raum der kollegialen Praxisberatung verlassen darf. Dass auch der Berater sich gegenüber dem Auftraggeber nicht über konkrete Fälle äußern darf, versteht sich von selbst.

Martin Pichler / Gudrun Porath ●



# LEARNTEC VORBERICHT

2009

3.-5. Februar 2009  
Messe Karlsruhe



# Aktuelle Millionen-Deals erfreuen

**MARKTENTWICKLUNG.** Deutschlands E-Learning-Anbieter melden allen Krisenszenarien zum Trotz im letzten Quartal des Jahres 2008 große Vertragsabschlüsse. Die Branche freut sich, weil dadurch die Bedeutung des E-Learnings im Alltag eindrucksvoll unterstrichen wird.

„VR Bildung“, das gemeinsame Online-Lernportal der 1.255 genossenschaftlich organisierten Volksbanken und Raiffeisenbanken, hat sich im November trotz Finanzkrise dazu entschlossen, eine neue multifunktionale Lernplattform zu kaufen.

Die Verträge sind unterschrieben. Der Startschuss für die Migration von mehr als 800 Lernprogrammen von der alten Docent-Plattform auf die neue „Sitos“ des Anbieters bit media, Schwarmstedt, ist gefallen. Die Investitionssumme des ganzen Projekts einschließlich der Projektarbeiten mit den beteiligten Partnern beläuft sich auf ein Volumen von über einer Million Euro.

Mit der „europaweit größten Lernplattform“ sollen den mehr als 185.000 registrierten Angestellten etwa 800 Online-Kurse ausgeliefert werden. Während Verbundunternehmen der Raiffeisenbanken, wie die Bausparkasse Schwäbisch Hall, die R + V Versicherungen, Easy!Credit oder Union Investment, die Plattform für Vertriebsschulungen einsetzen, wickeln regionale Bankakademien darüber die Grundaus- und Fachfortbildung der Bankangestellten ab. Die Akademie deutscher Genossenschaften, kurz ADG, bietet über die Plattform zudem Aus- und Fortbildungen für Führungskräfte sowie internationale Online-Trainings an. Mehr als 10.000 Lerner greifen täglich auf VR

Bildung zu. „Wir haben eine hochgradige Vernetzung mit einer strengen Abgrenzung untereinander. Diese Komplexität abzubilden, ist eine echte Herausforderung“, erklärt Jochen Heins, Projektleiter aus dem Bereich Neue Medien bei der ADG.

Ebenfalls einen Ein-Millionen-Deal brachte im November die deutsche Outstart-Niederlassung in Berlin unter Dach und Fach. Outstart ist ein amerikanischer Spezialist für Learning Content Management Systems (LCMS) mit Sitz in Boston. Neuer Kunde ist ein großer deutscher Logistikonzern, der das Wissen seiner weltweit verstreuten Experten in einer LCMS-Plattform abbilden will. Deutsch-



Foto: Learntec

**Learntec 2009:**

Hier trifft sich vom 3. bis 5. Februar die E-Learning-Branche mit ihren Kunden auf Europas größter Leitmesse.

# E-Learning-Branche

land-Geschäftsführer Matthias Schulz und sein Zehn-Mann-Team freuen sich, dass sie mit diesem und weiteren Großaufträgen ihren Umsatz im Jahr 2008 auf fünf Millionen Euro verdoppeln konnten. LCMS sind als Werkzeug des Wissenstransfers einfach gefragt“, so Schulz.

## **EUROCONTROL startklar mit E-Learning**

Die europäische Luftfahrtbehörde Eurocontrol hat sich ebenfalls zu einer neuen Lernplattform entschlossen. Sie wird zukünftig mit dem Learning-Management-System CLIX der IMC AG, Saarbrücken, arbeiten. Eine der Hauptaufgaben von

Eurocontrol mit Hauptsitz in Brüssel ist es, einen sicheren und effizienten Luftverkehr in Europa zu gewährleisten. Permanente Trainingsmaßnahmen der rund 20.000 Fluglotsen sind dazu unerlässlich. Dank CLIX soll die Anzahl der Blended-Learning-Kurse stark ansteigen. Wie viel Eurocontrol investiert hat, ist streng geheim. Branchen-Insider vermuten, dass es ein großer sechsstelliger Betrag sei. Ebenfalls nebulös, aber angeblich deutlich sechsstellig sind die Auftragsvolumina der Schülernachhilfe-Portale, die derzeit Deutschlands Content-Produzenten darauf hin abklopfen, wer Lehrbuchwissen am besten in E-Learning-Programme verwandeln kann. Wie ein →



# Wissen trifft Praxis

[www.haufe.de/personal](http://www.haufe.de/personal) – Das Portal für Personalfachleute



**+ wirtschaft  
weiterbildung**

**ist umgezogen!**

Ab sofort finden Sie alle Online-News und -Services sowie das komplette digitale Artikelarchiv von „wirtschaft+weiterbildung“ unter [www.haufe.de/personal](http://www.haufe.de/personal)

Ihr

Chefredakteur „wirtschaft+weiterbildung“

Erleben Sie die Online-Welt von „wirtschaft+weiterbildung“ jetzt neu und noch näher an der Praxis – in Deutschlands größtem Portal für Personal- und Weiterbildungsexperten.

► [www.haufe.de/personal](http://www.haufe.de/personal)

**Haufe**...

## E-Learning, weil es billig ist?



Dr. Jochen Robes

**Gastkommentar.** Wir erleben nicht zum ersten Mal wirtschaftlich schwierige Zeiten. Und auch E-Learning hat bereits eine bewegte Geschichte hinter sich. Der eine oder andere wird sich noch daran erinnern, wie man mit ausgefeilten Kostenkalkulationen das Management davon überzeugen wollte, dass sich das Lernen am Computer gegenüber Seminaren rechnet. Dann machte John Chambers, CEO von Cisco, den Weg frei, als er Bildung als die nächste

Killerapplikation des Internets bezeichnete. Das war 1999, aber der dann bald folgende Dotcom-Crash ließ bei uns schnell Ernüchterung einkehren. Nur wenige Monate später machte der Satz „E-Learning ist tot“ die Runde. Aber auch das haben wir überstanden. E-Learning ist da, hat sich etabliert und einige arbeiten bereits an seiner Zukunft. Der Blick geht nach vorn, so scheint es jedenfalls.

Doch jetzt steht die Krise vor der Haustür und wir lesen, was Bildungsverantwortliche zu sagen haben. Einer sagt zum Beispiel: „Die ökonomische Krise beflügelt E-Learning.“ Worauf gründet sich dieser Optimismus? „In Zeiten knapper Reisebudgets und eines zunehmenden Umweltbewusstseins muss die Bedeutung von Lerntechnologien neu bedacht werden“, behauptet eine Managerin. Auch Clive Shepherd, britischer E-Learning-Berater, sagt voraus, dass viele Unternehmen jetzt auf E-Learning setzen würden, um Kosten zu sparen. Da ist es also wieder: E-Learning als kostengünstiges Lernmedium! Es ist zum Verrücktwerden: Da versuchen wir Profis jahrelang aufzuzeigen, dass E-Learning mehr ist als „rapid“ und „kostensparend“, und schwupp wird alles wieder auf den „harten Kern“ reduziert! Als ob das nicht schon genug wäre, lesen wir in der Presse auch noch, wie der E-Learning-Manager eines Mineralölkonzerns seinen Optimismus in Sachen E-Learning begründet: „Mit den neuen Lösungen ist es möglich, innerhalb von zwei Stunden aus einer PowerPoint-Präsentation einen Kurs für tausend Mitarbeiter zu machen. Da kann wirtschaftlich betrachtet kein Seminar mithalten.“ Man will gar nicht mehr wissen, warum hier die PowerPoint-Präsentation nicht ausreicht. Man staunt einfach und weiß sofort, wo man unter keinen Umständen Lerner sein möchte! Das Erstaunliche an diesen Statements ist vor allem die Tatsache, dass man hier wieder einzig mit der Kostenseite von Bildung argumentiert. In der Krise zählt die billigste Lösung! Weniger laut sind die Stimmen, die darauf hinweisen, dass es gerade jetzt darum geht, Angebote zu entwickeln, die Produktivität und Performance, die Kreativität und Innovationsfreude zu stärken. Hier kann E-Learning eine wichtige Rolle spielen: in Lernumgebungen, die intelligent Seminare und Online-Lernen verbinden, die das selbst organisierte und informelle Lernen unterstützen, die Communities integrieren. Diese Aufgabe ist allerdings etwas anspruchsvoller, als eine Präsentation in zwei Stunden in einen Online-Kurs umzuwandeln.

Dr. Jochen Robes, Wiesbaden, ist Autor des „Weiterbildungsblogs“ und Senior Consultant bei „HQ Interaktive Mediensysteme“.

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

→ kleines Computerspiel, oder wenigstens wie ein Zeichentrickfilm, sollte es schon aussehen, was dann im Laufe des Jahres per Online-Nachhilfeabo an die Jugendlichen gebracht werden soll.

Für Marktforscher bestätigt sich gerade die These, dass es im wesentlichen die Konzerne sind, die das Rückgrat des deutschen E-Learning-Markts bilden. „Das könnte sich in der Rezession aber rasch ändern“, meint Dr. Volker Zimmermann, Vorstand der IMC AG, dem größten deutschen E-Learning-Anbieter. Viele mittelständischen Betriebe werden laut Zimmermann in der anstehenden Kurzarbeit ihre Mitarbeiter dazu bringen, sich am Arbeitsplatz oder zu Hause weiterzuqualifizieren. Darauf hat sich die IMC, die in 2008 ohne Zukäufe um 25 Prozent gewachsen ist, bereits vorbereitet: Für den Mittelstand gibt es ab sofort das E-Learning-Starter-Paket inklusive einer kleinen Plattform ab 50.000 Euro.

Martin Pichler ●

Dafür sollte  
Sie jemand  
auszeichnen!

Jetzt bewerben!



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

**INTERVIEW.** Professor Dr. Sabine Seufert, Leiterin des Swiss Centre for Innovations in Learning (Scil) an der Universität St. Gallen und wissenschaftliche Leiterin der Learntec, sieht einen enormen Qualifizierungsdruck auf Deutschlands Führungskräfte zukommen und rät zu E-Learning und Web 2.0.

# „Eigenverantwortliches Lernen wird endlich zum Normalfall“



### Warum sollten Weiterbildungsprofessionals gerade zur nächsten Learntec kommen?

**Professor Dr. Sabine Seufert:** Als Leitveranstaltung der E-Learning-Branche im deutschsprachigen Raum bietet die Learntec einen breiten Themenüberblick. Als eine Art Leistungsschau von Lösungen für Kompetenzentwicklung hat die Learntec einen großen Business-Nutzen. Die Besucher erfahren in relativ kurzer Zeit alles über die wichtigsten Trends, die es ermöglichen, zukunftsweisende und innovative Szenarien für das eigene Unternehmen zu entwickeln. Außerdem zeigt sich, welche Trends der Vergangenheit sich bestätigen und wie diese weiterentwickelt werden. Was wurde bereits getestet und hat sich bewährt? Was hat sich nicht bewährt? Auch für den informellen Austausch mit anderen Peers der Szene bietet die Learntec den geeigneten Rahmen. Man erhält sehr schnell eine Art Stimmungsbarometer. Insbesondere in der heutigen Situation gibt es doch viele Unsicherheiten, die unter Profis diskutiert werden sollten.

### Was sind aus Ihrer Sicht die Highlights der Learntec?

**Seufert:** Das Eröffnungsthema „Lernen und Innovationsfähigkeit“ halte ich zum Beispiel für ein Highlight. Wie kann man das Lernen so wirksam gestalten, dass Innovationen eine Chance haben? Die Frage

**Professor Dr. Sabine Seufert** wird auf der Learntec am 3. Februar einen Vortrag halten zum Thema „Wie lernen Führungskräfte?“.

ist nicht, ob wir Lernen als Teil des Business verstehen sollten. Wir müssen einfach zur Kenntnis nehmen: Business ist auch Lernen. Einerseits wird man dazu das Lernen immer stärker in Geschäftsprozessen und -systemen verankern und beispielsweise Entwicklungsziele vereinbaren müssen – das gilt etwa für Talentmanagement oder integriertes Kompetenzmanagement. Andererseits muss man Innovationen beim Lernen stärker zukunftsorientiert beobachten. In diesem Zusammenhang ist die international ausgerichtete Sektion „Cognitive Design“ ein Highlight. Die Sektion wurde von Professor Dr. Joachim Hasebrock konzipiert, einem Mitglied der erweiterten Wissenschaftsleitung der Learntec. „Cognitive Design“ ist zwar eher eine Spezialität, lässt aber über den Tellerrand blicken.

### Kann E-Learning als Mittel zur Kosteneinsparung empfohlen werden?

**Seufert:** Das Argument, E-Learning sei billig, ist ja bereits vor einigen Jahren geplatzt. Gutes E-Learning ist unter dem Strich nicht billiger als ein Seminar. Ziel sollte es heute sein, einen höheren Lerntransfer und nachhaltiges Lernen zu bewirken. Ganz im Sinne einer didaktisch sinnvollen Blended-Learning-Konzeption, mit Vorbereitungs- und Transferphasen, die auch technologisch unterstützt funktionieren. Es reicht nicht, nur die Effizienzfrage anzusprechen und „Ist es kostengünstiger?“ zu fragen. Vielmehr sollte die Effektivitätsfrage in den Vordergrund rücken: „Wie kann ich den Lerntransfer erhöhen?“ Hier bieten E-Learning-Formen viel Potenzial.

### Welche Auswirkungen wird die gegenwärtige Finanzkrise auf das E-Learning haben?

**Seufert:** Bis zur Learntec im Februar wird klar sein, in welchen Branchen Budgetkürzungen durchschlagen und wo nicht. Dort, wo Lernen in Systeme integriert ist, werden die Auswirkungen vermutlich nicht so hoch sein. Ansonsten lassen sich Budgetkürzungen natürlich im Bereich Bildung und Marketing sehr schnell umsetzen. Das ist leider bereits bei einigen Unternehmen der Fall. Die Finanzkrise und die damit verbundene Unsicherheit ist bei vielen zeitlich direkt in die Budgetphase gefallen. Allerdings steckt im Zurückfahren der Bildungsbudgets eine große Gefahr: Unternehmen begeben sich in eine Art „Winterschlaf“ und fahren alle Energien zurück. Diese Firmen werden es schwer haben, nach der Finanzkrise wieder mithalten zu können. Denn richtig schnell können die dann nach dem Winterschlaf bestimmt nicht regenerieren.

### Handelt es sich beim Lernen mit neuen Medien eigentlich um „neues Lernen“?

**Seufert:** Die Wirtschaft braucht heute mehr denn je dieses „neue Lernen“. Das ist ein Lernen, das auf einer nachhaltigen Lernkultur basiert, damit die Unternehmen mit dem Wettbewerbstempo in der globalisierten Informationsgesellschaft Schritt halten können. Dafür müssen vor allem Führungskräfte, aber auch Bildungsmanager und nicht zuletzt die Mitarbeiter ihr Rollenverständnis grundlegend ändern. Eigenverantwortliches Lernen am Arbeitsplatz wird endlich zum Normalfall werden angesichts des enormen Qualifizierungsdrucks der globalisierten Informationsgesellschaft. „Neues Lernen“ schafft dabei die Grundlage, auf der sich alle Führungskräfte und Mitarbeiter im Rahmen der Unternehmensstrategie eigeninitiativ und dynamisch weiterentwickeln können. Die „Life-long-Learning-Konzepte“, von denen wir seit Jahren sprechen, werden nun in konse-

quenter Weise in die Unternehmenspraxis getragen.

### Wie wichtig ist Web 2.0?

**Seufert:** Wenn man das Thema Web 2.0 im Zusammenhang mit E-Learning betrachtet, ermöglichen Tools wie Wikis, Blogs oder Podcasts neue didaktische Potenziale. Diese eignen sich, Lernprozesse zu intensivieren und eigenverantwortliches, selbst gesteuertes Lernen zu unterstützen. Nutzt man etwa Blogs als Transferjournale, begünstigt man reflexives Lernen. Wikis eignen sich für die Moderation von Transfernetzwerken, Podcasts bewähren sich bei der Vor- und Nachbereitung von Trainings. Versteht man Web 2.0 auch als kulturelle Veränderung, als partizipative Bottom-up-Kommunikation im Unternehmen, dann stellt sich für Bildungsverantwortliche die Frage, inwieweit damit sogar eine neue Führungskultur proaktiv gefördert werden kann.

**Interview: Martin Pichler ●**

**time4you.** The Power of Learning.

**time4you**

## Woran denken Sie beim Thema Learning Management?

time4you GmbH entwickelt auf Basis der IBT® SERVER-Software leistungsstarke schlüsselfertige Software-Lösungen für

- Lern- und Informationsmanagement
- Content-Entwicklung
- Kompetenzmanagement und
- Trainingsverwaltung

Zahlreiche Mittelstands- und Großunternehmen sowie öffentliche Einrichtungen und

Bildungsinstitute profitieren bereits von dem erfolgreichen Einsatz der IBT® SERVER-Software der time4you GmbH.

Sie wollen mehr wissen?

Sprechen Sie uns an – wir informieren Sie gerne.

**time4you.**  
The Power of Learning.

**MARKTTRANSPARENZ.** Dr. Lutz P. Michel und Dr. Lutz Goertz vom MMB-Institut für Medien- und Kompetenzforschung in Essen haben das erste Ranking der größten deutschen E-Learning-Anbieter erstellt. Dabei wurden zusätzlich wichtige Branchendaten ermittelt. Nicht alle sind von so viel Markttransparenz begeistert.

# Erstes E-Learning-Wirtschafts-Ranking

Auf Basis einer ersten Branchenerhebung, die das MMB-Institut im Sommer 2008 durchgeführt hat, lässt sich erstmals der Gesamtumsatz der deutschen E-Learning-Branche beziffern. Insgesamt 45 Unternehmen waren bereit, ihre Umsätze aus den Jahren 2006 und 2007 zu nennen. Hochgerechnet auf alle 250 deutsche E-Learning-Unternehmen ergibt sich für das Jahr 2007 ein Gesamtumsatz von 167 Millionen Euro.

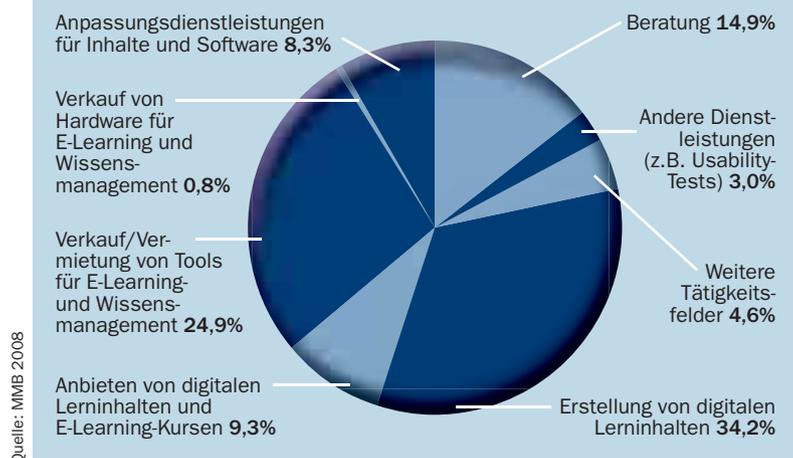
Die Branche verzeichnet gegenüber dem Vorjahr einen deutlichen Umsatzzuwachs von etwa 13 Prozent. Im Jahr 2006 lag der (hochgerechnete) Gesamtumsatz der Branche noch bei 147,7 Millionen Euro. Deutschlands E-Learning-Unternehmen beschäftigten im Jahr 2007 hochgerechnet etwa 2.400 fest angestellte Mitarbeiter, das sind über 11 Prozent mehr als im Jahr zuvor. Hinzu kommt eine steigende Zahl freier Mitarbeiter – im Jahr 2007 waren es etwa 1.500 Freelancer.

## Mehr spezialisierte Anbieter

Die E-Learning-Anbieter des Kernsegments decken in der Regel zwei der drei zentralen Geschäftsfelder (Content, Tools, Consulting) ab. Nicht wenige geben an, als Full-Service-Provider alle drei Geschäftsfelder zu bedienen. In jüngster Zeit lässt sich allerdings ein Trend zur Spezialisierung beobachten: Weniger E-Learning-Anbieter als zuvor treten als Full-Service-Anbieter auf, sie konzentrieren sich vielmehr zunehmend auf Teilleistungen. Das wichtigste Geschäftsfeld der E-Learning-Branche ist die Erstellung von digitalen Lerninhalten, durch die rund ein Drittel des Branchenumsatzes generiert

## Umsatz in E-Learning-Geschäftsfeldern

Marktsegmente. Wovon Anbieter im Jahr 2007 lebten.



wird. Bereits auf dem zweiten Platz rangiert das Geschäftsfeld „Verkauf/Vermietung von Tools für E-Learning und Wissensmanagement“ mit rund 24 Prozent des Umsatzes. Mit diesen Tools versetzen die E-Learning-Produzenten Anwender in die Lage, E-Learning selbst zu organisieren. Dass hierbei die Kunden nicht allein gelassen werden, zeigt das drittstärkste Geschäftsfeld „Beratung“ mit 15 Prozent des Umsatzes. Weitere Geschäftsfelder sind das „Angebot von digitalen Lerninhalten und E-Learning“ (10 Prozent) sowie „Anpassungsdienstleistungen für Inhalte und Software“ (9 Prozent). Neben der Ermittlung der Marktdaten zielte die Erhebung auch darauf ab, ein erstes Ranking der deutschen E-Learning-Unternehmen zu erstellen. Das Gros der befragten Firmen hat einer namentlichen

Nennung zugestimmt, einige Teilnehmer legen jedoch Wert auf die anonyme Verwendung ihrer Daten. Das Saarbrücker E-Learning-Unternehmen imc AG ist mit 11,1 Millionen Euro Umsatz der Marktführer in der E-Learning-Branche (siehe Tabelle auf der nächsten Doppelseite).

## Wie wurden die Ranking-Zahlen ermittelt?

Um die Umsätze der Unternehmen zu erheben, wurden im Sommer 2008 (Juli-September) rund 200 Unternehmen per Mail angeschrieben. Zu diesen Unternehmen zählen Lern-Software-Produzenten, E-Learning-Content-Produzenten, Bildungsverlage und Trainingsanbieter. Die Adressen stammen unter anderem aus dem Ausstellerverzeichnis der Learntec,

aus dem Branchenverzeichnis „who-is-who“, aus der Mitgliederliste des D-ELAN sowie aus eigenen Recherchen des MMB-Instituts.

Die Teilnehmer hatten die Möglichkeit, den Fragebogen als „Paper-Pencil-Version“ auszufüllen und per Fax zurückzusenden oder ihn online auszufüllen. Insgesamt 58 Unternehmen nahmen an der Befragung teil. 45 von ihnen nannten für das Jahr 2007 einen Umsatz – einige unter ihnen wollten allerdings anonym bleiben. Für die Hochrechnung des Gesamtumsatzes wurden die mittleren 50

eine Stimme hat, obwohl sie von den Beschäftigtenzahlen her etwa mit der Automobilindustrie vergleichbar ist. Ähnliches gilt für E-Learning, das zum Beispiel im aktuellen Bildungsbericht der Bundesregierung an keiner Stelle erwähnt wird. Die Ermittlung der Wirtschaftskraft eines Marktsegments trägt auch zur Identität einer Branche bei. Durch die Definition und Abgrenzung des Markts fühlen sich Unternehmen einer Branche zugehörig, auch wenn sie von ihren Geschäftsfeldern her auseinander liegen. Andere, ebenfalls „junge“ Branchen sind hier Vorreiter. So

Der erste Durchgang des E-Learning-Wirtschafts-Rankings hatte eine ausgesprochen positive Resonanz und ermuntert das MMB-Team, die Erhebung im Jahr 2009 fortzusetzen. Der Startschuss hierzu wird bereits im Frühjahr fallen. Doch bis dahin sind mit den Vertretern der Branche noch einige Punkte abzustimmen, damit das Ranking ein von der gesamten Branche akzeptiertes Instrument wird. Hierzu gehören Fragen wie: Welche Struktur hat der E-Learning-Markt? Wer gehört dazu – und wer nicht? Gibt es Unschärfen zu benachbarten Branchen? Welche Geschäftsfelder gehören dazu?



Foto: MMB

Das Ranking-Team (v.l.): Dr. Lutz Goertz, Dr. Lutz P. Michel, Torsten Fritsch M.A.

Prozent der befragten Unternehmen berücksichtigt, um Verzerrungen durch Ausreißerwerte zu vermeiden. Hochgerechnet wurde dieser Durchschnittsumsatz auf 250 Unternehmen, nachdem erste Rückmeldungen auf das Ranking zeigten, dass die ursprünglich geschätzte Zahl von 200 Unternehmen zu niedrig eingeschätzt wurde. Nähere Information zum Erhebungsverfahren bietet die MMB-Website [www.mmb-institut.de](http://www.mmb-institut.de).

## Wozu benötigt eine Branche ein Ranking?

Ein Zweck des E-Learning-Wirtschafts-Rankings ist es, das „Gewicht“ der Branche besser einschätzen zu können. Es ist offensichtlich, dass die Bildungsbranche allgemein in Wirtschaft und Politik kaum

veröffentlichen beispielsweise die Umfrageforschungsunternehmen, die PR-Branche oder die digitale Wirtschaft bereits seit Jahren den Gesamtumsatz ihrer Branche. Diese Rankings sind auch in der Lage, wie ein Seismometer Veränderungen in der Branche zu messen. Verlagern sich beispielsweise die Geschäftsfelder, fusionieren mittelgroße Unternehmen zu großen Full-Service-Anbietern? Antworten auf Fragen wie diese sind sowohl für die Branche als auch für ihre Kunden entscheidend zur Bewertung zukünftiger Geschäfte. Immerhin wird schon jetzt durch das E-Learning-Wirtschafts-Ranking der Stellenwert der E-Learning-Branche deutlich, denn es zeigt, dass die noch junge E-Learning-Branche im Jahr etwa den gleichen Umsatz wie die „alte“ Uhrenindustrie in Deutschland erwirtschaftet.

## Branche diskutiert über das Ranking 2009

Auch das Ziel einer möglichst vollständigen Erfassung des Markts bedarf der Klärung. Wie groß ist die „Grundgesamtheit“? Wie werden die Unternehmen berücksichtigt, die sich an einem Ranking nicht beteiligen oder nur anonym teilnehmen? Schafft eine Testierung von Umsatzangaben mehr Transparenz und Vertrauen? Für die Fortsetzung im Frühjahr 2009 rechnet das MMB-Team mit einer noch größeren Resonanz der Marktteilnehmer. Unternehmen, die daran teilnehmen möchten, können sich unter [branchenmonitor@mmb-institut.de](mailto:branchenmonitor@mmb-institut.de) in den Verteiler eintragen. Einsendeschluss wird voraussichtlich der 30. April 2009 sein.

Dr. Lutz P. Michel, Dr. Lutz Goertz ●

## Diskussion auf der Learntec

Wie es mit dem Ranking weitergehen soll, darüber werden Entscheider der E-Learning-Branche am 5. Februar 2009 auf der Learntec 2009 diskutieren.

Die Veranstaltung („Workshop 10“ am 05.02.2009, 14:30-16:00 Uhr, im Casino des Kongress-Center) steht unter dem Titel: „E-Learning-Wirtschafts-Ranking – Mehr Transparenz und Sichtbarkeit der E-Learning-Branche?“

Moderator der Diskussionsrunde ist Chefredakteur Martin Pichler. Auf dem Podium diskutieren Geschäftsführer der Top-Unternehmen des Rankings, Vertreter weiterer E-Learning-Unternehmen, Bildungsverlagen, Fernstudieninstituten und Branchenverbänden. →

# Deutschlands größte E-Learning-Anbieter im Überblick

Ranking – erstellt vom MMB Institut in Essen auf der Basis von 250 E-Learning-Anbietern, die derzeit in Deutschland erfasst sind.

	Rang	E-Learning-Anbieter	Angebots-Schwerpunkte	E-Learning-Umsatz 2007 in Deutschland
	1	<b>imc information multimedia communication AG</b> Altenkesseler Straße 17/ D3 66115 Saarbrücken Telefon: 0681 94760 Web: <a href="http://www.im-c.de">www.im-c.de</a>	Die IMC AG zählt zu den führenden Service- und Lerntechnologieanbietern für Advanced Learning und Content Solutions für internationale Konzerne, aber auch für kleine- und mittelständische Unternehmen, Bildungseinrichtungen und Hochschulen. IMC-Produkte, wie etwa die Web 2.0 Open Content Community-Lösung SLIDESTAR, bieten einen durchgängigen Lösungsansatz für umfassendes Learning-Life-Cycle und Knowledge-Management. Neben ihren Kerngeschäfts-feldern ist die IMC AG Veranstalter des seit 1999 jährlich stattfindenden E-Learning-Kongresses „Learning World“.	11,1 Mio. Euro
	2	<b>M.I.T. newmedia GmbH</b> Am Zollstock 1 61381 Friedrichsdorf Telefon: 06172 71000 Web: <a href="http://www.mit.de">www.mit.de</a>	M.I.T. ist Spezialist für digitales Marketing, Websites und Portale. Die Lösungen: CRM und Dia-logkommunikation, individuelle Entwicklung und Systeme, Webcontrolling, Game-Based-Training, Web-Based-Training, Lernspiele und Simulationen, Lernsystem- und Kommunikationsmodule, Lernsupport durch Print und Trainingslogistik.	5,41 Mio. Euro
	3	Anbieter möchte anonym bleiben		4,8 Mio. Euro
	4	<b>e/t's Didaktische Medien GmbH</b> Kirchstraße 3 87642 Halblech Telefon: 08368 91040 Web: <a href="http://www.ets-online.de">www.ets-online.de</a>	Mit über 4.000 Online-Qualifizierungsstunden unterhält e/t/s Deutschlands größte Bibliothek für medienintegrierte, berufsbindende Lerninhalte. Außerdem: Entwicklung individueller Lernpro-gramme und Lehr- und Lernarrangements. Dazu Systemlösungen vom Autoren-Tool über Lern-plattformen bis hin zu Bildungsmanagementsystemen. In der e/t/s didactic media Akademie JobPraxisOnline hat sich der Anbieter auf Bildungsangebote spezialisiert. Neben Unternehmen werden vor allem Bildungseinrichtungen, Handwerkskammern und Berufsverbände beraten.	3,3 Mio. Euro
	5	<b>OutStart GmbH</b> Französische Straße 24 10117 Berlin Telefon: 030 20648551 Web: <a href="http://www.outstart.de">www.outstart.de</a>	Outstart bietet Software-Lösungen für formales und On-demand-Lernen und für den Wissensaus-tausch unter Experten und Kollegen. Zum einen mit Learning-Content-Management-Systemen (LCMS) in den Bereichen Entwicklung und Administration von Lerninhalten sowie deren Bereit-stellung in Blended-Learning-Formaten. Zum anderen im Bereich Erstellung und Organisation von Online-Lerninhalten. Außerdem stellt OutStart Entwicklungs-Tools für E-Learning und Software-Simulationen bereit und realisiert interaktive Lernprogramme. Lösungen: Sales-Expertisen und Lernsysteme für gemeinschaftlich nutzbare Autoren-Tools sowie Unterstützung des sozialen Lernens (Web 2.0).	2,5 Mio. Euro
	6	Anbieter möchte anonym bleiben		2,11 Mio. Euro
	7	<b>Know How! AG</b> Ruppmannstraße 33b 70565 Stuttgart Telefon: 0711 7805916 Web: <a href="http://www.knowhow.de">www.knowhow.de</a>	Entwicklung von Learning-Management-Systemen und Weiterbildungskonzepten. Außerdem bie-tet die Know How AG E-Learning-Consulting zur Mitarbeiterqualifikation, Prozessoptimierung und im Bereich Neue Medien an. Weitere Schwerpunkte: Präsenzseminare, praxisorientiertes Web-Based-Training (WBT) und E-Learning-Produkte. Spezialität: Smart Mobile Learning (SML) für die Weiterbildung von Führungskräften, Außendienstmitarbeitern und Servicetechnikern.	2,1 Mio. Euro
	8	Anbieter möchte anonym bleiben		2,1 Mio. Euro
	9	<b>Kommunikation &amp; Wirtschaft GmbH</b> Baumschulenweg 28 26127 Oldenburg Telefon: 0441 9353170 Web: <a href="http://www.kuw.de">www.kuw.de</a> ; <a href="http://www.lernen.kuw.de">www.lernen.kuw.de</a>	Angebote von K&W im eigenen New-Learning-Competence-Center: Beratung, Coaching, medien-didaktische Konzeption und Drehbucherstellung. Außerdem unabhängige Beratung für den Technologieeinsatz wie LMS, CMS, Autorensysteme und Wissensmanagement. Schwerpunkt ist die Lernprogramm-Produktion (BT/WBT) als Blended-Learning-Kombination von Präsenz- und E-Learning. Kernkompetenz: Entwicklung pädagogisch-didaktischer Lernkonzepte und unterneh-mensstrategische Ausrichtung der Beratung und der Einsatzkonzepte.	2,05 Mio. Euro

	<p>10</p>	<p>engram GmbH – Digitale Lernwelten Konsul-Schmid-Straße 8r 28217 Bremen Telefon: 0421 6202980 Web: <a href="http://www.engram.de">www.engram.de</a></p>	<p>Anbieter möchte anonym bleiben</p>	<p>2,015 Mio. Euro</p>	<p>Angebotsschwerpunkte: E-Learning-Lösungen und E-Business-Lösungen in Form dialogfähiger Marketing-Software. Dazu Beratung, Projektierung, Realisierung und Support integrierter E-Communication-Lösungen. Im Bereich digitale Lernwelten: Individuelle Entwicklung von Lern- und Wissensmanagementmodellen und deren Begleitung. Zum Beispiel über Tools wie den WBT-Layouter 2.0 und die engram-Lernplattform, auf der Trainingsinhalte zur Verfügung gestellt werden.</p>
	<p>11</p>	<p>RAY SONO AG Otto-Lilienthal-Straße 1 28199 Bremen Telefon: 0421 596470 Web: <a href="http://www.raysono.de">www.raysono.de</a></p>	<p>Anbieter möchte anonym bleiben</p>	<p>1,723 Mio. Euro</p>	<p>Die Ray Sono AG ist ein Interaktiv-Dienstleister in den Geschäftsbereichen: „Training&amp;Simulation“, „Banking&amp;Insurance“ sowie „Content&amp;Commerce“. Der Bereich Training und Simulation unterstützt Verhaltens-, Verfahrens- und Techniktraining mit Beratung, Kompaktlösungen für Auszubildungskonzeptionen, Präsentationen, Live-Online-Seminaren, CBT/WBT, virtuelle Simulation und virtuelles Team-Training.</p>
	<p>12</p>	<p>Humance AG/bureau42 GmbH Bahnhofstraße 5 69115 Heidelberg Telefon: 06221 873359 Web: <a href="http://www.humance.de">www.humance.de</a></p>	<p>Anbieter möchte anonym bleiben</p>	<p>1,222 Mio. Euro</p>	<p>Als Spezialist für Educational Services unterstützt Humance Kunden bei der Entwicklung und Umsetzung individueller Wissens- und Technologiestrategien: Verfahren und Technologien für Kompetenzmanagement, Learning-Management und Support-Management. Ergänzend dazu, ist das 100-prozentige Tochterunternehmen „bureau24“ auf E-Learning spezialisiert, produziert Lernprogramme und konzipiert didaktische Konzepte.</p>
	<p>13</p>	<p>memoray GmbH Alramstraße 6 81371 München Telefon: 089 30907060 Web: <a href="http://www.memoray.de">www.memoray.de</a></p>	<p>Anbieter möchte anonym bleiben</p>	<p>1,2 Mio. Euro</p>	<p>memoray bietet Konzepte und Lösungen für Corporate E-Learning wie Live-Online-Learning, PE, Zeit-, Projekt- und Change-Management, Compliance und deren technische, organisatorische und redaktionelle Beileitung. Außerdem Full-Service-Dienstleistungen in Form von Software-Schulungen. Unter anderem Lern- und Kommunikationsdesign und Content Creation Tools: WBT, CD, Print, aber auch Schulungen im Bereich Soft Skills.</p>
	<p>14</p>	<p>mindmedia GmbH Provinoststraße 52, Gebäude A5 86153 Augsburg Telefon: 0821 5697920 Web: <a href="http://www.mindmedia.de">www.mindmedia.de</a></p>	<p>Anbieter möchte anonym bleiben</p>	<p>1,1 Mio. Euro</p>	<p>Mindmedia hat sich vor allem auf Projektbegleitung spezialisiert, um komplexes Wissen möglichst einfach zu vermitteln. Dazu gehören die umfassende Vorbereitung, Konzeption, Produktion/Implementierung, Durchführung und schließlich der Projektabschluss. Die Schwerpunkte angebote liegen in CBT's, WBT's und Mobile-Anwendungen. Des Weiteren werden von mindmedia Image- und Info-CD's und interaktive DVD's erstellt.</p>
	<p>15</p>	<p>VIRTUS – Institut für neue Lehr- und Lernmethoden Friedrich-Barnewitz-Straße 8 18119 Rostock-Warnemünde Telefon: 0381 51964850 Web: <a href="http://www.virtus-mv.de">www.virtus-mv.de</a></p>	<p>Anbieter möchte anonym bleiben</p>	<p>0,88 Mio. Euro</p>	<p>VIRTUS ist spezialisiert auf die Beratung bei der Erstellung und Aufbereitung von plattformunabhängigen Lerneinheiten. Außerdem bietet VIRTUS Weiterbildung einem Methodenmix an: Das didaktisch-methodische Konzept basiert auf einer Kombination von Präsenzphasen mit Online-Phasen (Blended Learning). VIRTUS unterstützt Unternehmen bei der Einführung von E-Learning mit modularen Bildungsangeboten auf Lernmanagement-Systemen. Koordination von Verbundprojekten im E-Learning-Bereich, Content-Sharing.</p>
	<p>16</p>	<p>mainware Multimedia GmbH Otto-Hahn-Straße 20 61381 Friedrichsdorf Telefon: 06175 7986-12 Web: <a href="http://www.mainware.de">www.mainware.de</a></p>	<p>Anbieter möchte anonym bleiben</p>	<p>0,88 Mio. Euro</p>	<p>Erstellen individueller E-Learning-Inhalte und didaktischer und pädagogischer Konzepte, auf denen die technische Umsetzung beruht. Spezifische Multimedia-Anwendungen (CBT, WBT), Lernplattformen und Internet-Portale, Projektmanagement und Programmierung, Analyse von Zielgruppen, Lernzielen und Lernverhalten und Beratung im Lernmanagement. Grafische Gestaltung von Inhalten.</p>
	<p>17</p>	<p>TLA TeleLearn-Akademie gGmbH Haus der Wirtschaft Kapstadttring 10 22297 Hamburg Telefon: 040 637855-51 Web: <a href="http://www.tla.de">www.tla.de</a></p>	<p>Anbieter möchte anonym bleiben</p>	<p>0,7 Mio. Euro</p>	<p>Die TLA TeleLearn-Akademie entwickelt Online-Lernwelten und Blended-Learning-Szenarien für die berufliche Bildung. Mit dem Medienfachwirt-Online zur Vorbereitung auf die IHK-Prüfung zum Medienfachwirt wurde der bisher umfangreichste Blended-Learning-Kurs der beruflichen Weiterbildung entwickelt. Außerdem bereitet die TLA-TeleLearn-Akademie auf den Europäischen Wirtschaftsführerschein (EBC*L) vor. Daneben besteht die Möglichkeit, sich zum E-Moderatoren fortbilden zu lassen, um Online-Foren zielgerichtet gestalten zu können.</p>
	<p>18</p>	<p>mainware Multimedia GmbH Otto-Hahn-Straße 20 61381 Friedrichsdorf Telefon: 06175 7986-12 Web: <a href="http://www.mainware.de">www.mainware.de</a></p>	<p>Anbieter möchte anonym bleiben</p>	<p>0,6 Mio. Euro</p>	<p>Erstellen individueller E-Learning-Inhalte und didaktischer und pädagogischer Konzepte, auf denen die technische Umsetzung beruht. Spezifische Multimedia-Anwendungen (CBT, WBT), Lernplattformen und Internet-Portale, Projektmanagement und Programmierung, Analyse von Zielgruppen, Lernzielen und Lernverhalten und Beratung im Lernmanagement. Grafische Gestaltung von Inhalten.</p>
	<p>19</p>	<p>TLA TeleLearn-Akademie gGmbH Haus der Wirtschaft Kapstadttring 10 22297 Hamburg Telefon: 040 637855-51 Web: <a href="http://www.tla.de">www.tla.de</a></p>	<p>Anbieter möchte anonym bleiben</p>	<p>0,55 Mio. Euro</p>	<p>Die TLA TeleLearn-Akademie entwickelt Online-Lernwelten und Blended-Learning-Szenarien für die berufliche Bildung. Mit dem Medienfachwirt-Online zur Vorbereitung auf die IHK-Prüfung zum Medienfachwirt wurde der bisher umfangreichste Blended-Learning-Kurs der beruflichen Weiterbildung entwickelt. Außerdem bereitet die TLA-TeleLearn-Akademie auf den Europäischen Wirtschaftsführerschein (EBC*L) vor. Daneben besteht die Möglichkeit, sich zum E-Moderatoren fortbilden zu lassen, um Online-Foren zielgerichtet gestalten zu können.</p>
	<p>20</p>	<p>mainware Multimedia GmbH Otto-Hahn-Straße 20 61381 Friedrichsdorf Telefon: 06175 7986-12 Web: <a href="http://www.mainware.de">www.mainware.de</a></p>	<p>Anbieter möchte anonym bleiben</p>	<p>0,7 Mio. Euro</p>	<p>Erstellen individueller E-Learning-Inhalte und didaktischer und pädagogischer Konzepte, auf denen die technische Umsetzung beruht. Spezifische Multimedia-Anwendungen (CBT, WBT), Lernplattformen und Internet-Portale, Projektmanagement und Programmierung, Analyse von Zielgruppen, Lernzielen und Lernverhalten und Beratung im Lernmanagement. Grafische Gestaltung von Inhalten.</p>

**SERIOUS GAMES.** Sogenannte „Serious Games“, die auf kommerziellen Computerspielen basieren, sollen künftig auch Manager zum Lernen motivieren.

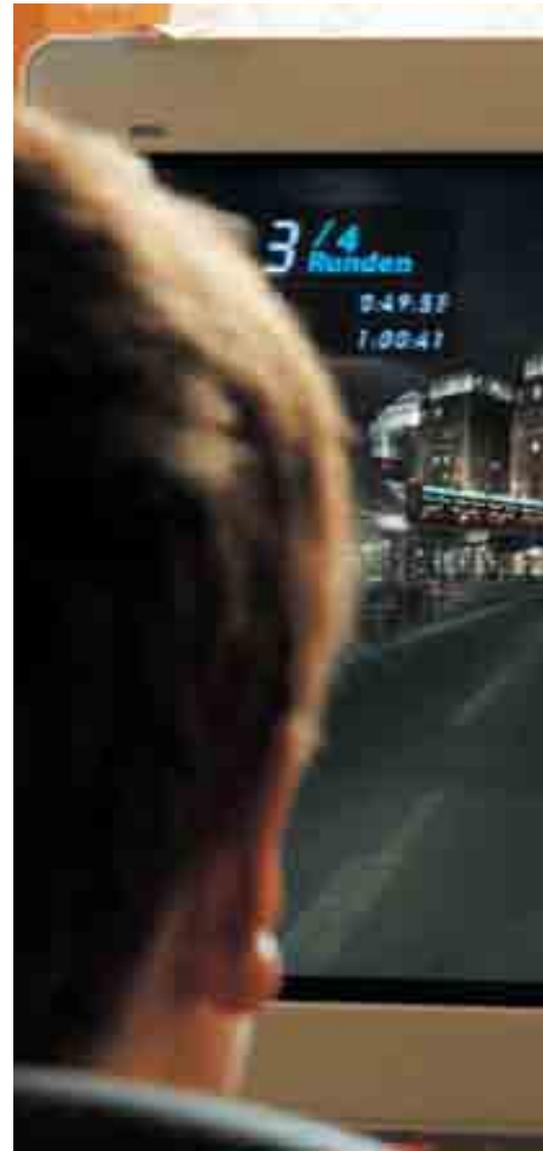
# Spielend lernen

Gestatten, Bond. Hans Bond. Im Gegensatz zum britischen James, besser bekannt als Leinwandheld 007, macht der deutsche Hans jedoch keine Jagd auf Ganoven, sondern schießt stattdessen auf Argumente. Denn Hans Bond ist eine Computerspielfigur, mit der Manager Führungs-Know-how, in diesem Fall das Führen von Mitarbeitergesprächen, trainieren sollen. Der Produzent der Simulations-Software, die Trainingsfirma Dr. Thorsten Bosch AG aus Schondorf, setzt auf die neue Methode des computerspielbasierten Lernens, um Managerwissen zu vermitteln. Rund zwei Millionen Euro hat das Unternehmen in die Entwicklung seiner Software gesteckt, um auf ihren interaktiven Trainings-DVDs verschiedene Elemente aus beliebten TV-Formaten und Kinofilmen zu integrieren. Da wird

der Lernstoff in spannende Tatort-Geschichten oder Tagesschau-Nachrichten verpackt, Wissenstests werden als Quiz-Sendungen oder Kreuzworträtsel gestaltet. Wissen soll auf spielerische Weise vermittelt werden und emotional wirken. Dafür gibt es gute Gründe, wie Marketingleiter Alexander Wacker erklärt: „An den ersten Kuss kann sich doch jeder erinnern, an die erste Mathestunde dagegen nicht.“

## Videospiele bereiten aufs Business vor

Die Faszination der Computerspiele, die mit ihren neuen Technologien Millionen Spieler in den Bann zieht, soll künftig auch stärker im Bereich der Weiterbildung genutzt werden. Die sogenannten



**Vorbild Autorennen:** Wettbewerbssituationen auch in Lernprogramme einbauen.

## Warum Computerspiele faszinieren

**Hintergrund.** Professor Dr. Heinz Mandl, Universität München, über die Attraktivität von „Serious Games“ im Rahmen der Personalentwicklung:

- Computerspiele bieten Herausforderungen
- Sie wecken die Neugier
- Sie schaffen Wettbewerb
- Sie vermitteln ein Gefühl der Wirksamkeit
- Sie bewirken lustvolle Gefühlszustände
- Sie schaffen ein Flow-Erlebnis.

Wenn Computerspiele das Lernen fördern sollen, dann müssen sie ein unmittelbares Belohnungssystem beinhalten, Vergleiche und Wettbewerbe mit anderen Spielern zulassen, ein anpassungsfähiges Schwierigkeitsniveau bieten, einen offenen Ausgang garantieren, reichhaltige Szenarien bieten und eine erzählerische Struktur mit verschiedenen Episoden als Grundgerüst vorweisen können.

„Serious Games“ dienen nicht mehr allein der Unterhaltung, sondern werden in Lernanwendungen integriert. So schätzt das US-Forschungsunternehmen Apply Group, dass bis 2012 zwischen 100 und 135 der Global Fortune 500 die Spieltechniken fürs Lernen nützen werden.

IBM hat dafür bereits das Spiel „Innov8“ entwickelt. Mit der 3-D-Simulation, die auf der Technologie kommerzieller Computerspiele basiert, sollen Wirtschaftsstudenten und junge IT-Professionals – von denen viele mit Videospielen aufgewachsen sind – lernen, wie sie erfolgreich in der Geschäftswelt bestehen. Als Manager der fiktiven Firma „After Inc.“ müssen die Spieler verschiedene Geschäftsziele erreichen und sich zudem um die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter kümmern. „Innov8“ ermöglicht den Spielern zu sehen, wie



Foto: agentur Waghäuser

Technologie und die damit zusammenhängenden Unternehmensstrategien die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens beeinflussen. So können sie Engpässe erkennen oder „Was-wäre-wenn“-Szenarien durchspielen. Seit November 2007 haben Universitäten und Business Schools weltweit kostenfreien Zugang zu der Software. Mehr als 30 haben das Spiel bereits in ihre Studiengänge integriert, darunter auch die Harvard Business School.

### Schnelles Feedback für den Spieler hilft zu lernen

„Serious Games bieten mehr Herausforderungen und Wettbewerb, befriedigen Neugier, und vor allem bekommt man eine schnelle Rückmeldung über seine Aktionen“, erklärt Heinz Mandl, Psychologieprofessor an der Ludwig-Maximilians-Universität in München. Die Herausforderung bestehe jedoch darin, die sensorischen oder unerwarteten Effekte aus den Computerspielen in die passende Lernumgebung zu übertragen.

Das will auch Udo Sonne. „Wir wollen unsere Planspiele auf den Stand moderner Web-Technologie bringen und mit spielerischen Elementen anreichern“, erklärt der für E-Learning zuständige Personalmanager bei der Lufthansa. So ist mittelfristig die Neuentwicklung eines Planspiels „Airline Management Simu-

lation“ geplant, bei dem mehrere Teams auch online gegeneinander spielen und dabei mit allerlei Widrigkeiten wie dem plötzlichen Anstieg der Kerosinpreise kämpfen. Mit Studenten der Technischen Universität Darmstadt (ZGDV) wurde im Rahmen einer Projektarbeit bereits ein Prototyp „Lernspiel Luftverkehr“ entwickelt, mit neuester Web-Technologie und ansprechendem Look and Feel. Das Problem sind jedoch die Kosten. „Ein professionelles Lern- bzw. Planspiel mit Anleihen aus der Computerspiele-Industrie kann bis zu einer Million Euro und mehr kosten“, erklärt Sonne. „Das können und wollen wir uns als Unternehmen nicht leisten.“

Sünne Eichler, Geschäftsleiterin des Online-Training-Anbieters Webacad in Eschborn, glaubt daher, dass es noch ein paar Jahre dauert, bis Unternehmen komplette „Serious Games“ für Manager entwickelt haben. „Gaming und Learning sind noch immer zwei Welten“, sagt Eichler. Zudem fehle auch noch die Erfahrung, wie spielerisches Lernen bei der Zielgruppe funktioniert. Wie sich die Lerneffekte bei einem Präsenztraining und bei einer Simulation unterscheiden, hat Lernexperte Mandl bei einem Controlling-Lernprogramm bei Siemens untersucht. Am Ende hatten die Teilnehmer beider Gruppen zwar denselben Wissensstand, diejenigen, die dank Simulation selbst aktiv waren, hatten je- →

**bit**  
best in training

Learning Platform SITOS  
Individual Contents  
e-Learning Contents  
Authorware



Jochen Heins, verantwortlich bei der Akademie deutscher Genossenschaften (ADG) für das größte deutsche e-Learning-Projekt (VR-Bildung):

**„Für unsere 185.000 TeilnehmerInnen und über 800 Lernprogramme verwenden wir die maßgeschneiderte Lernplattform SITOS® von bit media – einem Partner, der uns versteht und zuverlässig handelt.“**



→ doch ein tieferes Verständnis vom Lehrstoff.

### Wer gerne spielt, will nicht unbedingt lernen

Dabei sind Spiele jedoch stets nur Teil eines komplexeren Trainingsprozesses. So absolvieren die Führungskräfte beim Trainingsanbieter Dr. Thorsten Bosch nach der Bearbeitung der DVD ein Präsenztraining und bekommen danach ein Coaching am Arbeitsplatz. Auch bei der Lufthansa sind die spielerischen Elemente in umfassende Lernprogramme

integriert. „Das ist nur ein Vehikel, um die Lernenden zu motivieren und bei der Stange zu halten“, erklärt Sonne. Könnten LH-Teams etwa weltweit übers Intra- und Internet spielen, wäre es auch möglich, so etwas wie einen internationalen Luft-hansa-Cup auszuschreiben.

Professor Helmut M. Niegemann hält die Wettbewerbe allerdings nicht für ganz unproblematisch. „Die Frage ist immer, ob dann nicht nur das Ziel, zu gewinnen im Vordergrund steht“, gibt der Direktor des Zentrums für Lehr-/Lern- und Bildungsforschung an der Universität Erfurt zu bedenken. Denn das erreiche man

meist auch ohne zu lernen. Der Bildungsforscher warnt aber auch vor weiteren Hürden. „Wer spielen will, will nicht unbedingt lernen“, sagt Niegemann. „Und wer lernen will, ist schnell genervt, wenn er spielen muss.“ Das größte Hindernis ist vielleicht das Gehirn. „Unser Arbeitsgedächtnis ist begrenzt“, warnt der Lernexperte. So hätten Experimente gezeigt, dass man weniger behält, wenn man mit unnötigen Reizen konfrontiert wird. Der Professor: „Vieles, von dem man glaubt, dass es zusätzlich motiviert, lenkt nur ab.“

Bärbel Schwertfeger ●

## Trainer können ab sofort virtuellen 3D-Seminarraum mieten

**Virtuelle Rollenspiele.** Unter virtuellen Welten versteht man computerbasierte Echtzeit-Simulations-Umgebungen, in denen sich Nutzer, repräsentiert durch künstliche Figuren (Avatare), aufhalten und online miteinander oder mit der virtuellen Umgebung interagieren.

Der Grundgedanke der virtuellen Welten ist einfach: reale Umgebungen, in denen Menschen handeln, sind in einer computerbasierten virtuellen Umgebung online verfügbar, sodass dort unter idealen Bedingungen trainiert werden kann.

Ein interkulturelles Training kann damit in einer ausländischen Umgebung erfolgen, obwohl der Mitarbeiter gerade an seinem Arbeitsplatz ist und der Trainer an irgendeinem anderen Ort in der Welt ebenfalls an einem Computer sitzt. Eine Produktschulung ist möglich, obwohl aktuell nur ein Prototyp existiert. Die Schulung findet in einem virtuellen

Schulungsraum statt – unabhängig vom tatsächlichen Aufenthaltsort der Teilnehmer und so anschaulich, als ob das Produkt bereits tatsächlich existiert. Preisverhandlungen, Vertriebs- und Verkaufsgespräche sowie Mitarbeitergespräche können in realen Anwendungssituationen trainiert werden, mit beliebigen Gesprächspartnern und betreut durch Trainer, Coaches oder Tutoren.

Die virtuelle Handlungsumgebung kann üblicherweise ganz nach den Wünschen von Trainern designed werden und bietet zahlreiche Unterstützungswerkzeuge bei der Planung, Durchführung und Nachbereitung von Trainings. So kann etwa das gesamte Geschehen inklusive der Sprachdialoge gespeichert, detailliert ausgewertet und ebenfalls virtuell nachbesprochen werden. Im Gegensatz zu einem Videomitschnitt sogar aus jeder beliebigen Perspektive – der eines „Schülers“ oder eines Beobachters – mit der Möglichkeit, die Perspektive jederzeit zu wechseln.

Virtuelle Welten entwickelt zum Beispiel die TriCAT GmbH in Ulm. Auf der Learntec stellt TriCAT Lösungen zu unterschiedlichen Einsatzthemen vor. TriCAT bietet erstmals Trainern die Möglichkeit, virtuelle Welten inklusive aller Funktionalitäten auf Zeit als Software-as-a-Service (SaaS) zu mieten. „Es muss nur für die tatsächliche Nutzung bezahlt werden“, erklärt Markus Herkersdorf, Geschäftsführer der TriCAT, einen der Vorteile. Er referiert am Dienstag, 4. Februar, von 14.30 bis 15.15 Uhr zum Themenkomplex „Lehren und Lernen in virtuellen Welten“ innerhalb des Learntec-Kongresses.

**www.tricat.net, TriCAT auf der Learntec: Stand C 9**



Foto: tricat

**Interkulturelles Training:** Geschenk für einen japanischen Partner, zu dem man nach Hause eingeladen wurde.



# Amtierender Titelverteidiger am Flipchart

Jetzt neu!  
Gesamtreihe nur  
€ 79,95



Mit Kommunikation  
zum Erfolg

**Nur wer am besten trainiert ist – macht Karriere.**

Die Handelsblatt Buchreihe „Mit Kommunikation zum Erfolg“ trainiert Ihre Kommunikationsfähigkeiten mit substanziellem Wissen – für Präsentationen, Meetings, Moderationen, für Konfliktsituationen oder Seminare.

**Die nächste Karriere-Runde geht an Sie.**

**Profitieren Sie von den Kommunikations-Ratgebern mit Schlagkraft:**

- Band 1:** Die überzeugende Präsentation
- Band 2:** Workshops, Seminare und Besprechungen
- Band 3:** Die Coaching-Praxis
- Band 4:** Konfliktmanagement und Mediation
- Band 5:** Ergebnisorientiert moderieren

Mit freundlicher Unterstützung von: **semigator.de**

**Handelsblatt**

Substanz entscheidet.

▶ Bestellen Sie noch heute „Mit Kommunikation zum Erfolg“ für nur € 79,95 unter:



Internet: [www.handelsblatt-shop.com](http://www.handelsblatt-shop.com)



Mail: [handelsblatt-shop@vhb.de](mailto:handelsblatt-shop@vhb.de)



Telefon: 0800.000 20 56



Fax: 0800.000 20 57

**TIPPS FÜR E-LEARNING-EINSTEIGER.** „Beim E-Learning geht es um die Weiterbildung und nicht um Technik“, betont die erfahrene E-Learning-Expertin Sylvie Rumler aus Mainz. Seit Jahren kämpft sie gegen die Dominanz der Technik über die Didaktik und vor allem gegen das subtile Fachchinesisch der Branche, das E-Learning viel zu kompliziert erscheinen lässt.

# Den E-Absturz vermeiden

## 1. Definieren Sie zunächst „Learning“, setzen Sie erst dann das „E“ davor!

Viele Unternehmen sind sich nicht bewusst, wie ihre Aus- und Weiterbildung funktioniert. Wenn dann E-Learning eingeführt wird, werden auf einmal Grundsatfragen aufgeworfen, die für jede Form von innerbetrieblicher Bildung geklärt sein sollten.

Beispiele für solche Fragestellungen sind: Wer entscheidet über die Teilnahme an einer Weiterbildungsmaßnahme? Gibt es Abschlusstests? Wer darf die Ergebnisse einsehen? Wird der Erfolg einer Weiterbildungsmaßnahme evaluiert? Da diese Fragen spätestens mit der Einführung von E-Learning aufkommen, entsteht schnell der Eindruck, es sei das E-Learning, das so kompliziert sei und unendlich viel Planungsbedarf mit sich bringe – dabei ist es die Aus- und Weiterbildung, die so komplex ist.

Wenn diese grundlegenden Fragen erst dann diskutiert werden, wenn es um die technische Abbildung der vorhandenen Lernkultur geht, ist die Verwirrung komplett, und das Fachchinesisch der Techniker droht die Richtung zu bestimmen. Aber nicht die E-Learning-Werkzeuge sollten Ihre Lernkultur bestimmen, sondern Ihre Lernkultur sollte von den E-

Learning-Werkzeugen möglichst genau abgebildet werden.

## 2. E-Learning braucht die Unterstützung von „oben“.

Sie haben es wahrscheinlich schon oft gehört, aber die Einführung von E-Learning braucht die sichtbare Unterstützung der Geschäftsleitung. Kein Angestellter macht E-Learning, wenn er nicht sicher sein kann, wie der Chef zum E-Learning steht.

Er wird sich einfach nicht trauen. Außerdem muss der Chef klar festlegen, wann „ge-e-lernt“ werden darf. Während der Arbeitszeit oder außerhalb? In Lernzentren oder am Arbeitsplatz? Darf man seinen Arbeitskollegen mit Ton belästigen oder bekommt jeder einen Kopfhörer? Wenn der Chef reinkommt und flapsig sagt: „Na, spielen Sie mal wieder?“, ist die Einführung von E-Learning um etwa zwei Jahrzehnte zurückgeworfen. E-Learning muss Teil der Firmenkultur werden, damit solche Dinge nicht passieren können.

## 3. Streben Sie eine Null-Fehlerquote der Technik an.

Wenn eine Textverarbeitung abstürzt oder Outlook mal nicht geht, ist das ärgerlich,

aber man braucht es ja doch und ruft es stoisch wieder auf. Wenn beim E-Learning etwas nicht funktioniert, lässt man die ganze Sache einfach bleiben und sagt: „Mach' ich nicht, geht ja nicht.“ Während wir uns im Büroalltag vom Computer fast alles an technischen Unwägbarkeiten gefallen lassen, sind Pannen für E-Learning der Todesstoß.

Sorgen Sie dafür, dass das Portal oder Lern-Management-System (LMS) und jeder einzelne Online-Kurs fehlerfrei laufen. Und nicht nur die Technik muss einwandfrei funktionieren, die Funktionalität muss intuitiv und logisch nachzuvollziehen sein. Anmeldeprozeduren, Kurszugriff und vieles mehr müssen leicht sein, wie ein Buchkauf im Internet. Erziehen Sie Ihre Mitarbeiter von Anfang an dazu, Ihnen bei auftretenden Schwierigkeiten Rückmeldungen zu geben. Hören und lesen Sie kontinuierlich, was die Mitarbeiter zu sagen haben, und stellen Sie ab, was stört. Entwickeln Sie weiter, was gut ankommt.

Die Technik darf eigentlich gar nicht auffallen, sie muss im Hintergrund einfach nur funktionieren, denn vergessen Sie es nicht: „Beim E-Learning geht es um die Aus- und Weiterbildung von Menschen und nicht um Technik.“





Foto: getty images

#### 4. Kaufen Sie kein LMS bevor Sie nicht 20 Online-Kurse anbieten.

Vor Jahren krankte die Branche daran, dass den Firmen teure Lernplattformen verkauft wurden, die dann leer standen, weil kein Geld mehr für die Lernprogramme da war.

Zur Wiederholung: „Beim E-Learning geht es um die Aus- und Weiterbildung von Menschen und nicht um Technik.“ Das bedeutet, es sollte um die Lerninhalte und deren Vermittlung gehen, nicht um das LMS. Der Zugang zu einem Online-Kurs kann zur Not auch per E-Mail verschickt werden.

Planen Sie nicht den großen Schlag im Verborgenen, sondern gehen Sie selbst mit nur einem einzigen Online-Kurs und ohne LMS in den Echtbetrieb. Nur so können Sie vom Feedback der Menschen und damit vom Learning-by-Doing profitieren.

Ein Online-Kurs ist ein Online-Kurs und kann auch für sich allein auf einem Server laufen. Auch ohne LMS. Ein LMS ohne Online-Kurs ist dagegen eine leere Hülle. Als Faustregel gilt: Investieren Sie 20 Prozent Ihres Budgets in die Aufrechterhaltung der Lernumgebung und 80 Prozent in die Qualitätssicherung der Inhalte.

#### 5. Übertragen Sie die Verantwortung für E-Learning nie der IT-Abteilung.

Das wäre so, als würde der Kapitän die Kommandobrücke dem Maschinisten überlassen, mit der Begründung, der verstehe mehr von Maschinen. E-Learning ist nichts Technisches, es läuft nur zufällig auf Computern. Ein Beispiel, warum das LMS unter der Kontrolle des E-Learning-Beauftragten bleiben muss: Beim Einstellen der Kurse in ein LMS werden Entscheidungen verlangt, die Grundsätzliches berühren. Etwa welche Teile eines Kurses eine Lerneinheit bilden, oder ab welcher Grenze ein Test als bestanden gilt und vieles mehr. Ein LMS dient der Feinsteuerung solcher Lernaspekte und spiegelt im Idealfall die Lernkultur einer Firma wider. Die IT-Leute sind nicht ausgebildet, derartige Fragen zu beantworten, tun es aber, wenn man sie mit der Installation eines Kurses beauftragt. Ein anders Beispiel lautet: Wenn Online-Kurse zur Installation anstehen und diese Aufgabe einfach der IT-Abteilung übertragen wird, kommen sie dort – als vermeintliche Software-Installation – auf einen riesigen To-do-Stapel. Der zuständige IT-Mitarbeiter hat mit Sicherheit noch viele PC's einzurichten und noch mehr Hotline-Fragen zu beantworten. Es gibt Fälle, in

denen Weiterbildungsbeauftragte Monate nach Fertigstellung eines Online-Kurses immer noch keinen Zugriff darauf hatten, weil die IT-Abteilung überlastet war.

#### 6. Lassen Sie sich nicht von Multimedia-Schnickschnack täuschen.

Leider gibt es immer wieder Fälle, in denen Kurse nach Augenschein beurteilt werden, wobei dann offenbar das Motto gilt: „Je mehr sich bewegt und gesprochen wird, desto besser.“ Auch hier ist die Branche leider doch manchmal über das Ziel hinausgeschossen und hat viel Überflüssiges in Kurse eingebaut, nur weil es technisch machbar, nicht aber weil es sinnvoll war. Dann beschweren sich Kursanwender, dass sie zu viel Fenster öffnen, Schalter bedienen und navigieren müssen, anstatt sich auf den Inhalt konzentrieren zu können. Multimediaeinsatz muss genau geplant und begründet sein. In vielen Fällen wird mit Multimedia eine Qualität vorgespielt, die bei näherem Hinsehen nicht gegeben ist. Machen Sie sich die Mühe und testen Sie Kurse auf Verständlichkeit, Aufbau, Lernerfolgskontrolle. Abgesehen davon, wird ein Online-Kurs durch den Einsatz von Multimedia schnell sehr teuer und seine Entwicklungszeit dehnt sich um Monate aus. Auch bei Online-Kursen gilt: Es geht um die Aus- und Weiterbildung von Menschen und nicht um Technik!

Sylvie Rumler ●

#### AUTORIN



##### Sylvie Rumler

Die Bankkauffrau und Diplom-Betriebswirtin ist Geschäftsführerin

der Balog & Co. GmbH. Seit über 17 Jahren ist sie im Bereich Lernen mit neuen Medien tätig. Sie berät Firmen, die als E-Learning-Einsteiger gelten, und Firmen, die ins Rapid-E-Learning einsteigen wollen.

Balog & Co. GmbH

Im Dorfgraben 34, 55130 Mainz

Telefon: 06131 6231136

[www.digitalbalog.com](http://www.digitalbalog.com)

Balog-Stand auf der Learntec: C 29.1

# E-Learning-Projekte stemmen

**PROJEKTMANAGEMENT.** Eine E-Learning-Strategie umzusetzen, ist anspruchsvolle Projektarbeit. Sünne Eichler, Geschäftsführerin der Webacad in Eschborn, erläutert, wie ein idealtypisches E-Learning-Projekt in der Praxis ablaufen sollte – nämlich in sechs konkreten Schritten: Bedarfsanalyse, Konzept, Planung, Implementierung, Durchführung und Evaluation. Im Folgenden werden diese Schritte näher erläutert.

## Bedarfsanalyse.

Sinnvoll ist der Einsatz von Instrumenten wie der SWOT-Analyse oder der Strategic-Competence-Analysis, um die Unternehmensstrategie klar zu formulieren. Erst dann stellt sich die Frage, welche Qualifikation der Mitarbeiter hat und in welche Richtung er entwickelt werden muss, um die Unternehmensziele zu erreichen. Als Instrumente haben sich Tests, Interviews, Fragebögen und Gap-Analysen bewährt.

Über den eigentlichen Weiterbildungsbedarf hinaus muss hier natürlich auch analysiert werden, welche Anforderungen generell an das E-Learning-Konzept bestehen.

## Konzeption.

In dieser Phase werden Lerninhalte, der didaktische-methodische Weg sowie die benötigten technischen, organisatorischen und personellen Ressourcen für

das E-Learning-Projekt definiert. Ein geeigneter Start in diese Phase ist ein moderierter Start-Workshop. In der Konzeptionsphase wird festgelegt, in welcher Form E-Learning eingesetzt werden soll (reines E-Learning, Blended Learning, kollaboratives Lernen). Hier wird auch die Entscheidung getroffen, ob E-Learning-Inhalte unternehmensspezifisch produziert werden oder ob man auf Standardprodukte zurückgreifen kann. Ebenfalls

## Praxistipps nicht nur für Einsteiger

**Learntec-Kongress.** Die Learntec ist nicht nur ein Jahrestreffen für Profis. In jedem Jahr kommt auch eine Vielzahl von Einsteigern gezielt zur Messe nach Karlsruhe, die zum ersten Mal in E-Learning investieren wollen. Die Learntec bietet maßgeschneiderte Orientierungsveranstaltungen.

Empfehlenswert ist der Workshop „E-Learning für Einsteiger“, der am 3. Februar von 14.30 bis 17 Uhr im Rahmen des Learntec-Kongresses stattfindet.

Dieser halbtägige Workshop wird moderiert von Sünne Eichler, Webacad, und Beate Bruns, time4you. Er wendet sich auch an Menschen mit E-Learning-Hintergrund, die ihre Projekterfahrung überprüfen und optimieren wollen. Ein eigener Messestand zum Workshop-Thema soll zusätzliche Akzente setzen. „Sünne Eichler und ich vermuten, dass auch einige erfahrenere Anwender am Workshop teilnehmen werden, um ihr eigenes Vorgehen noch einmal aus einer anderen Perspektive zu betrachten und neue Anregungen mitzunehmen“, erklärt Beate Bruns.

Eine Neuerung gegenüber den Vorjahren wird darin bestehen, dass der Kongress-Workshop auf der Messe fortgeführt wird. Es wird in der dm-arena einen eigenen Messestand zum Workshop-Thema „E-Learning für Einsteiger“ geben, wo die Moderatorinnen die Ergebnisse des Workshops präsentieren und eine kontinuierliche Beratung über die Messetage hinweg anbieten. „Damit öffnen wir das



Sünne Eichler,  
Webacad in Eschborn



Beate Bruns, time4you  
in Karlsruhe

Thema auch einem größeren Kreis der Messebesucher und all denen, die aus terminlichen Gründen nicht am Workshop teilnehmen konnten“, so Bruns. „Im Workshop selbst zeigen wir auf, welche Phasen ein typisches E-Learning-Projekt durchläuft und was in jeder Phase zu beachten ist.“

**time4you-Messestand auf der Learntec: D 5**  
**Webacad-Messestand auf der Learntec: E 9**

muss in dieser Phase die Lernkultur des Unternehmens berücksichtigt werden. Ergebnis dieser Phase ist eine konkrete Aufstellung des pädagogischen Konzepts, der organisatorischen Rahmenbedingungen und der benötigten personellen Ressourcen. Auch die technischen Anforderungen werden hier definiert und entschieden, ob ein Lernmanagementsystem, ein Autoren-Tool und/oder Kommunikations-Tools zum Einsatz kommen.

### Planung.

Der Projektplan für das E-Learning-Projekt besteht aus einem Zeitplan, Finanzplan und einer Aufstellung über die sinnvolle Ressourcenallokation. Ebenfalls wird der Aktivitätenplan erstellt. Entscheidend ist in dieser Phase natürlich auch, welche technischen Anforderungen aus der Konzeptionsphase gestellt werden. Soll eine Lernplattform implementiert werden, wird Content gekauft, selbst oder fremd produziert? Die Planung sollte

realistisch erfolgen und mit notwendigen Pufferzeiten versehen sein.

### Implementierung.

Je sorgfältiger die Planungsphase durchgeführt wurde, desto leichter wird die Implementierung. Ziel dieser Phase ist, dass alle Systeme wie Lernplattform, Content, Kommunikations- und andere Tools einwandfrei laufen und auf Fehler getestet sind. Die Tutoren und Trainer sind ausgewählt, teletutoriel geschult und alle Lernmaterialien sind vorhanden. Die Lerner werden auf die E-Learning-Kurse sowohl inhaltlich als auch technisch vorbereitet, damit der Zugang zum Training problemlos erfolgen kann. In dieser Phase ist es wichtig, auch Marketing- und Motivationsmaßnahmen einzuplanen.

### Durchführung.

Wichtig ist vor allem, die Lerner in dieser Phase zu begleiten und rechtzeitig einzugreifen, sollte es zu Problemen kommen.

Es ist zu diesem Zeitpunkt besonders wichtig, dass zum einen das Top-Management gegenüber dem mittleren Management beziehungsweise dem direkten Vorgesetzten des Lernalters klar kommuniziert, dass E-Learning ein wichtiger und vom Management ausdrücklich gewünschter Teil des Weiterbildungsangebots ist.

### Evaluation.

Wichtig bei der Evaluation ist, sich nicht erst am Ende des Projekts darüber Gedanken zu machen, was man messen möchte. Vielmehr sollte bereits zu Beginn des Projekts festgelegt werden, welche Daten erhoben werden sollen und wie man diese messen möchte. Neben der Abbrecherquote, erfolgreich bestanden Tests und Anzahl der Teilnehmer bei Chats beispielsweise wäre es natürlich vor allem wünschenswert – wie bei jedem Weiterbildungsprojekt – auch den Transfer in den Arbeitsalltag zu messen.

Sünne Eichler ●



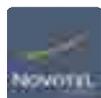
## Logieren Sie Komfortabel

In perfekter Innenstadtlage, mit guter Verkehrsanbindung zur nahe gelegenen Messe, bietet Ihnen das NOVOTEL Karlsruhe City den idealen Standort in der badischen Landesmetropole.

Alle 246 Zimmer und Suiten unseres eleganten 4-Sterne Superior Hotels sind voll klimatisiert und verfügen über eine moderne, komfortable Ausstattung mit vielen technischen Details.

## Genießen Sie Stilvoll

Auch das gastronomische Angebot lässt keine Wünsche offen: Mediterrane Gaumenfreuden in unserem Restaurant Majolika werden Sie ebenso begeistern, wie die reichhaltige Auswahl beim „Besten Frühstück der Stadt“!



NOVOTEL KARLSRUHE CITY  
Festplatz 2 • 76137 Karlsruhe  
Tel.: +49 (0) 721 / 3526 - 0  
Fax: +49 (0) 721 / 3526 - 100  
H5400@accor.com • www.novotel.com

## Tagen Sie Erfolgreich

Der großzügige Tagungs- und Konferenzbereich unseres Hauses eröffnet Ihnen auf über 600 m<sup>2</sup> Fläche vielfältige Möglichkeiten für die erfolgreiche Realisierung zeitgemäßer Veranstaltungskonzepte.

Von der Planung über die hochmoderne technische Ausrüstung bis hin zur eingehenden Beratung durch unser professionelles Team erfüllen wir jeden Ihrer Wünsche.





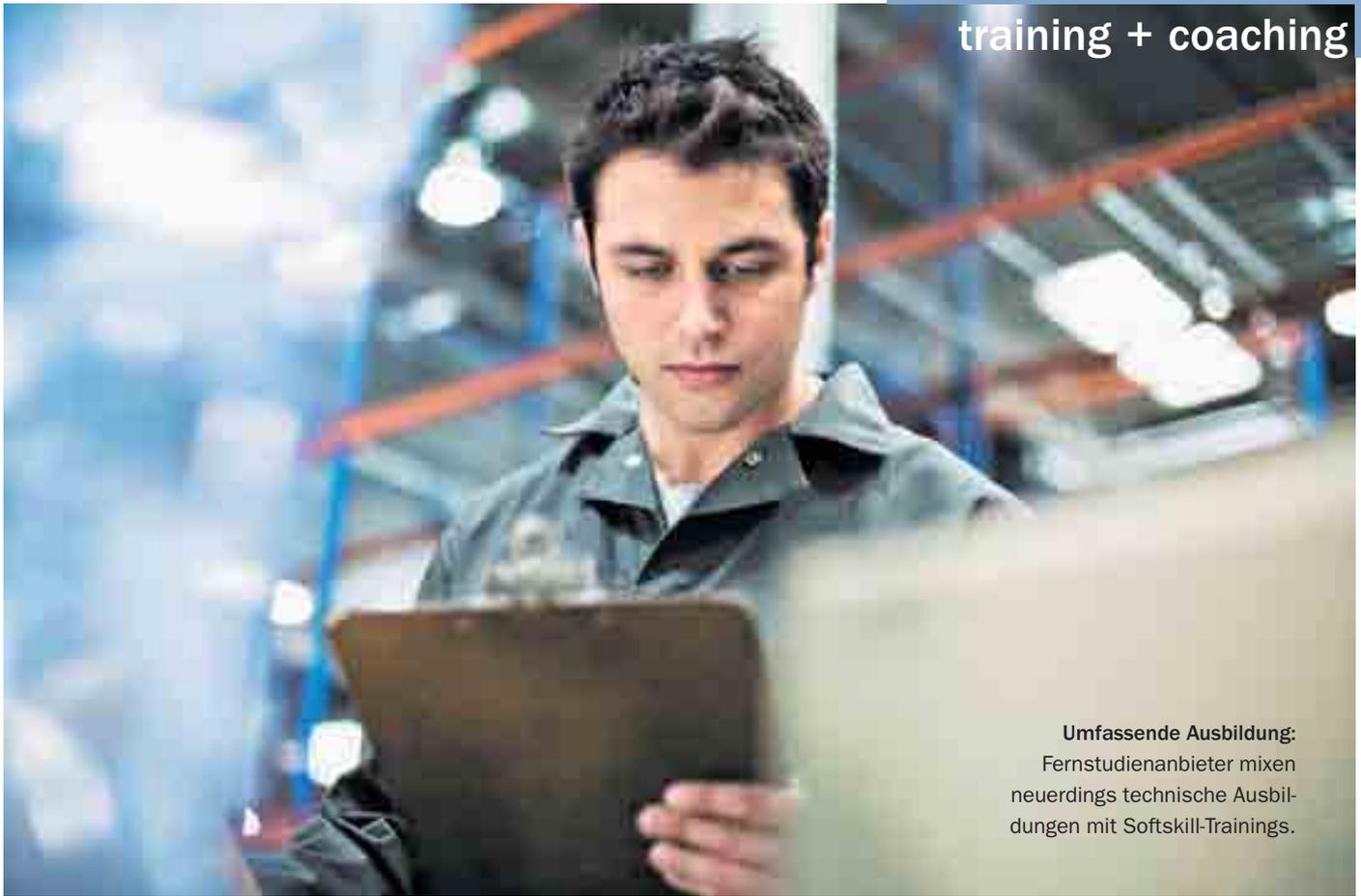
## Das perfekte Team für Ihre erfolgreiche Personalarbeit

Besuchen Sie  
uns auf der  
Learntec 2009  
dm-arena  
Halle 4, Stand D4

Jetzt testen und Prämie sichern:

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

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



**Umfassende Ausbildung:**  
Fernstudienanbieter mixen neuerdings technische Ausbildungen mit Softskill-Trainings.

# Führen lässt sich auch per Fernstudium lernen

**FERNLERN-DIDAKTIK.** Führung hat mit echten Menschen und mit gelebter Sozialkompetenz zu tun. Stehen Führungskräfte-Training und Fernstudium daher in einem Widerspruch? Das Gegenteil ist der Fall, das belegen zwei Experten der Studiengemeinschaft Darmstadt in diesem Fachartikel.

Menschen zu führen ist keine angeborene Gabe. Viele zentrale Kompetenzen, wie Aufgaben zu delegieren oder Konflikte konstruktiv zu lösen, können erlernt werden. Aus diesem Grund integrieren moderne Fernschulen in viele ihrer Fernlehrgänge neben der Vermittlung von Fachwissen zentrale Module, welche Techniken und Instrumente der professionellen Führung vermitteln. Beispiele sind die Aufstiegsqualifizierung zum „Geprüften Technischen Betriebswirt/in IHK“ oder der Lehrgang „Projektmanagement

mit Zertifikat Projektleiter/in IHK“. Sogar in Lehrgängen wie „Business English“ werden sogenannte Leadership-Themen bearbeitet.

In einem sinnvollen Lernmedien- und Methodenmix vermittelt, bauen die Teilnehmer an Fernlehrgängen über die Dauer des Lehrgangs umfassendere Kompetenzen auf und können ihr Verhalten nachhaltiger verändern, als dies beispielsweise in einem einmaligen Blockseminar möglich ist. Führen lernen bedeutet ein Mix aus theoretisch vermittelten Grund-

lagen, Austausch und Diskussion mit den Fernlehrern und anderen Teilnehmern, Präsenzphasen sowie Praxistransfer durch die Bearbeitung von Fallstudien und Aufgaben aus dem Unternehmensalltag. Auf folgende Elemente setzen moderne Fernlehrgänge im Einzelnen, wenn sie Führungs-Know-how vermitteln wollen:

## 1. Schriftliche Lernmaterialien: Basis für Erfolg

Was versteht man unter einem kooperativen Führungsstil, oder welches sind die →

→ typischen Merkmale der Führung? Theoretische Grundlagen wie diese vermittelt ein Fernstudium mithilfe schriftlicher Lernmaterialien, die von erfahrenen Fachautoren geschrieben werden. Sie geben Einblick in die aktuelle Führungsdiskussion und -literatur. Die Hefte sind übersichtlich gestaltet und umfassen sämtliche Aspekte der Führung wie Motivation, Kommunikation, Konfliktmanagement, Mitarbeiterentwicklung oder Organisationsentwicklung. Zahlreiche Beispiele aus dem betrieblichen Alltag erweitern das theoretische Wissen.

## 2. Online-Lernplattform:

### intensiver Austausch mit anderen

In vielen Situationen oder auch bei Fachfragen hilft es oft weiter, sich mit Kollegen auszutauschen. Diese Erfahrung, die jeder aus seinem eigenen Berufsalltag kennt, ist ein wichtiger Lernaspekt im Fernstudium. Auf einer Online-Plattform können sich die Lehrgangsteilnehmer über E-Mail, Foren und Chats gegenseitig unterstützen, mit ihren Fernlehrern diskutieren und offene Fragen zum Lernstoff klären. Online steht zudem ergänzendes Lernmaterial zum Herunterladen zur Verfügung.

## 3. Fallstudien:

### Üben für den beruflichen Alltag

Führungskräfte müssen mit ihren Teams, Abteilungen und Unternehmen immer wieder ähnliche Herausforderungen meistern. In Fallstudien werden typische Praxisfälle von Autoren, die direkt im Beruf stehen, ausführlich beschrieben. Beispiele hierfür reichen von der Einführung

eines neuen Produkts über das Outsourcing einer IT- oder Buchhaltungs-Dienstleistung bis hin zur Verlagerung von Arbeitsplätzen aufgrund eines geänderten Produktionsverfahrens. Die Fallstudien beleuchten sämtliche Aspekte einer Aufgabenstellung und zeigen, worauf bei Projekten zu achten ist. Da es sich um klassische und immer wiederkehrende Problemstellungen handelt, kann das Gelernte direkt in den Berufsalltag übernommen werden.

## 4. Einsendeaufgaben: wichtige Transferleistung

Das theoretische Wissen in der täglichen Arbeit anwenden zu können, ist ein wesentlicher Schritt auf dem Weg zum kompetenten Führen. Um diesen Transfer sicherzustellen, bearbeiten die Teilnehmer zu jedem Themengebiet schriftliche Aufgaben, bei denen die Theorie auf einen praktischen Sachverhalt angewendet wird. Die Lösungen werden vom Fernlehrer korrigiert und bewertet. Die angehenden Führungskräfte erhalten so individuelles Feedback zu ihrem Wissensstand und Lernfortschritt. Hat ein Teilnehmer Verständnisschwierigkeiten oder konzeptionelle Schwächen in einem Themenbereich, kann der Fernlehrer diese sofort erkennen und zeitnah Feedback und Hilfestellung geben.

## 5. Lern-Software: Werkzeugkoffer für Moderationen und Präsentationen

Mit verschiedensten Menschen und Meinungen umzugehen, Gespräche zu füh-

### AUTORIN



**Brigitta Vochazer**  
ist Geschäftsführerin der Studiengemeinschaft Werner Kamprath Darmstadt GmbH (SGD). Konsequente Kundenorientierung steht bei der Diplom-Kauffrau in ihrer Funktion als Geschäftsführerin im Fokus.

**Studiengemeinschaft Werner Kamprath Darmstadt GmbH (SGD)**  
Ostendstraße 3  
64319 Pfungstadt bei Darmstadt  
[www.sgd.de](http://www.sgd.de)

ren, Ergebnisse zu präsentieren – dies sind alltägliche Situationen einer Führungskraft. Ausgewählte Fernschulen bieten ihren „Schülern“ Lern-Software und Videos – das Handwerkszeug für erfolgreiche Moderationen und Präsentationen. Sie erfahren so durch zusätzliches E-Learning, worauf es ankommt und wie sie typische Fehler vermeiden. Die mitgelieferten Videos visualisieren erfolgreiches Moderieren und Präsentieren.

## 6. Präsenzphasen: Dynamik in der Gruppe

Durch Lernhefte, Praxisbeispiele, Aufgaben und Lern-Software gut vorbereitet, vertiefen die Teilnehmer schließlich in Präsenzseminaren ihr Wissen und üben



# ZEIT FÜR ZUKUNFT

berufsbegleitende Fernstudiengänge an Fachhochschulen:  
erfolgreich akkreditiert ■ innovativ ■ praxisnah

- MBA Fernstudienprogramm mit 6 Vertiefungen zur Wahl
- MBA Logistik – Management & Consulting

In Vorbereitung:

- MBA BWL

- MBA Vertriebsingenieur
- MBA Marketing-Management
- MBA Unternehmensführung
- Wirtschaftsingenieurwesen (MBA Eng.)

[www.zfh.de](http://www.zfh.de)  
Telefon 0261/9 15 38-0

**10 Jahre**  
ZFH-Fernstudienverbund





- **Europäische BWL**  
(Bachelor of Arts, Diplom)
- **Wirtschaftsrecht**  
(Bachelor of Laws)
- **MBA**
- **Logistikmanagement**  
(Bachelor of Science)

sowie diverse Hochschulkurse mit Zertifikat

## Per Fernstudium zum Erfolg!

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

**Kostenlose Infos anfordern!**  
**0800 / 33 44 377** (gebührenfrei)



### AUTOR



**Dr. Volker Hedderich,**  
Fachbereichsleiter  
Wirtschaft bei der  
SGD in Darmstadt.

Der promovierte Berufspädagoge und Diplom-Kaufmann ist für die Weiterentwicklung des Fachbereichs Wirtschaft sowie die Entwicklung neuer Lehrgänge verantwortlich. Besonders wichtig ist ihm, Lernarrangements so zu gestalten, dass die Teilnehmer unter den Bedingungen berufsbegleitenden Lernens erfolgreich ihre Ziele erreichen. [www.sgd.de](http://www.sgd.de)

neues Verhalten ein. Situationen aus dem Berufsalltag der Teilnehmer werden in der Gruppe bearbeitet und durchgespielt. Dies kann bis hin zum fingierten Projekt reichen. Dies fördert insbesondere die Analyse- und Kommunikationsfähigkeiten. Darüber hinaus werden auf diese Weise Führungskompetenzen mit Konflikt- und Projektmanagement verknüpft und in der Gruppe trainiert.

#### 7. Projektarbeit:

##### Komplexität managen lernen

Bei Aufstiegsqualifizierungen wie dem „Geprüften Technischen Betriebswirt /in IHK“ oder dem „Projektmanagement mit Zertifikat Projektleiter/in IHK“, die per Fernlehrgang angeboten werden, ist es üblich, auch noch eine „reale“ Projektarbeit aus dem eigenen Berufsalltag abzuliefern. Sie wird gegen Lehrgangsende erstellt.

Die Teilnehmer ermitteln eine Aufgabenstellung und stellen in einer rund 30-seitigen Arbeit die unterschiedlichsten Aspekte des Projekts dar. Sie zeigen sämtliche Entscheidungs- und Lösungsoptionen inklusive ihrer Auswirkungen auf den Projektverlauf auf. Beispiele für Projektarbeiten reichen von einem Investitionsrechnungsverfahren bis hin zur sozialverträglichen Personalreduzierung aufgrund von Rationalisierungsmaßnahmen. Das Projekt wird im Rahmen der Abschlussprüfung in einer viertelstün-

digen Präsentation der Prüfungskommission vorgestellt und von dieser bewertet.

#### Fazit

Der dargestellte Methoden- und Lernmixin eines Fernstudiums eröffnet den Teilnehmern einen Weg, auf dem sie sich über einen längeren Zeitraum mit den Techniken und Instrumenten der Führung auseinandersetzen. Während dieser Zeit reflektieren sie kontinuierlich ihren eigenen Arbeitsalltag. Selbst erlebte Situationen werden mit den in Fallstudien und Aufgaben erarbeiteten Lösungen verglichen. Durch die angestoßenen Denkprozesse entwickeln die Teilnehmer Handlungs- und Entscheidungskompetenzen, und ihr Führungsverhalten wird nachhaltig beeinflusst. Das intensive Feedback durch Fernlehrer und Mitstudierende deckt individuelle Denkfehler oder Verständnisschwierigkeiten auf. Dies ist in einem kurzen Blockseminar in dieser Tiefe nicht möglich. Ein weiterer Vorteil eines Fernstudiums: Führungskräfte stehen oft unter hohem Zeitdruck. Mit einem berufsbegleitenden Fernstudium entscheiden sie sich für Flexibilität, denn sie können ihr Lernpensum individuell an den beruflichen und familiären Alltag anpassen.

Ein gutes Beispiel, wie man mithilfe von Fernkursen die Kommunikations- und Teamfähigkeiten verbessern und in eine deutlich bessere Position aufsteigen kann, liefert Manfred Haas aus Schleiden in der Eifel. Er wurde in 2008 von einer unabhängigen Jury des Fachverbands Forum Distance E-Learning zum „Fernlerner des Jahres“ gewählt. Der heute 45-Jährige startete aus diesem Grund im Alter von 28 Jahren eine beeindruckende Weiterbildungsserie – von der berufsbegleitend nachgeholt Fachhochschulreife über eine Fortbildung zum Staatlich geprüften Bautechniker bis hin zum IHK-geprüften Technischen Betriebswirt, auf den er sich per Fernlehrgang bei der SGD Studiengemeinschaft Darmstadt vorbereitete. Der Lernerifer hat sich für den zweifachen Vater bereits ausgezahlt: Heute trägt er beim Landesbetrieb Straßenbau NRW als Technischer Angestellter für Verkehrstechnik viel Verantwortung.

**Brigitta Vochazer, Dr. Volker Hedderich ●**

# Wie Rembrandt hilft, sich selbst zu erkennen

**PERSÖNLICHKEITSTEST.** Ein Bild sagt mehr als 1.000 Worte. Das macht sich die Liechtensteiner Beraterin Christine Kranz zunutze, indem sie mithilfe von symbolbeladenen Kunstwerken Persönlichkeitsprofile erstellt. Diese „Symbolon-Profile“ bieten einen schnellen und überraschend tief gehenden Einstieg ins Coaching.

„Wenn ich irgendwo sein will, dann hier am Wasserfall. Ich spüre den nassen Sprühregen auf meinen Unterarmen und höre das Tosen des Wassers.“ Yvonne Hauser, eine 32-jährige Pharmareferentin, fantasiert sich gerade in ein Landschaftsgemälde von Joseph Bidault (1758–1846) hinein. Auf der anderen Seite des Stroms steht ein Schloss, eine Trutzburg mit dicken Mauern und Turm. Darum herum breitet sich die Landschaft aus, sanft modulierte Hügel, Berge, die im blauen Dunst der Ferne verschwimmen. Bäume lockern die grünen Wiesen unterhalb des Wasserfalls auf.

Den Platz am Wasserfall hat sich Hauser selbst ausgesucht. Die Wahl sagt eine Menge darüber aus, wie sie arbeitet, wie sie sich in einem Team verhält, wo ihre Potenziale und Risiken liegen. Die Wahl des eigenen Lieblingsplatzes in einem Gemälde gehört zu den Elementen des „Symbolon-Persönlichkeitsprofils“, das von der Beraterin Christine Kranz entwickelt wurde, um einen schnellen, fundierten Einstieg ins Coaching oder in ein Persönlichkeitstraining zu gewährleisten. Kranz ist Geschäftsführerin und Inhaberin der Symbolon AG mit Sitz in Liechtenstein und Wien.

## Unbemerkt umschalten vom Kopf auf den Bauch

Die Symbolon-Methode soll mithilfe von Bildern und Symbolen Mitarbeiter dazu bringen, vom Kopf auf den Bauch umzuschalten. „Es ist, wie es ist“, sagt die Liechtensteinerin geheimnisvoll. „Das Symbolon-Profil ist kein Test, der ein für allemal die Fähigkeiten und Kompetenzen

einer Person offenbart“, erklärt sie. „Es ist eine momentane Standortbestimmung, eine Reflexionsmethode.“ Die Landschaft von Joseph Bidault etwa steht symbolisch für die verschiedenen Aufgabenbereiche in einer Firma oder einem Team. Mit der Wahl der Position zeigt der Angestellte,

welche Prinzipien ihm wichtig sind. Die Lieblingsposition beim Wasserfall bedeutet zum Beispiel, dass der Coachee viel Bewegung und Veränderung braucht. Er ist gefühlbetont und abenteuerlustig, er braucht die Herausforderung und intensive Prozesse, monotone Arbeitsabläufe

## Unbewusstes sichtbar machen



**Buchtipps.** Die Managementberaterin Christine Kranz hat ihre Erfahrung mit Selbstreflexion in der Wirtschaft aktuell in einem Praxisbuch zusammengefasst. Dabei steht die von ihr entwickelte Symbolon-Methode im Mittelpunkt.

Das Buch „Durch Selbstreflexion zum Erfolg“ zeigt eigene Potenziale auf und lädt zum Mitdenken und Mitmachen ein. Ob Rembrandt, Monet oder Frida Kahlo, die Werke berühmter Künstler können Unbewusstes sichtbar machen.

„Die Symbolon-Persönlichkeitsanalyse basiert auf der Symbolsprache der Kunstwerke und lässt präzise Rückschlüsse auf die Persönlichkeit zu“, so Kranz. „Sie wertet nicht, sondern reflektiert Charakterstärken und brachliegendes Potenzial.“

Das unaufdringliche, ästhetische Konzept löst offenbar bei vielen Managern Faszination und Neugier aus. Kranz hat ihre langjährigen Erfahrungen in einer Art Leitfaden zusammengefasst, der helfen will, individuelle Potenziale zu entdecken und Ziele besser zu erreichen. Die 1996 gegründete Symbolon AG ([www.symbolon.com](http://www.symbolon.com)) ist ein international tätiges Unternehmen mit Sitz in Triesen (Liechtenstein) und Wien.

**Christine Kranz, „Durch Selbstreflexion zum Erfolg“, Verlag Symbolon, Wien 2008, 176 Seiten, 58 Abbildungen, 26.50 EUR / 39.50 CHF, ISBN: 978-3-907847-21-0**

sind ihm ein Gräuel. Er geht Risiken ein, wenn er von einer Sache begeistert ist. Der Haken an der Sache ist, dass er damit oft an Grenzen stößt – Grenzen, die ihm die Organisation des Unternehmens oder seine Mitstreiter auferlegen. Es können aber auch eigene Grenzen sein, deren Übertretung zur Überforderung führt.

Andere Menschen wählen gerne den Turm des Schlosses als Lieblingsplatz. Auch hier ist die Bildsprache eindeutig: Es ist nicht nur der sicherste Platz im Bild, der Turm bietet auch den besten Überblick. Wer hier sitzt, hat die Macht und die Möglichkeit, Dinge gemäß seinem Tempo an sich herankommen zu lassen und zu bewerten.

Der Erfinderin der Methode ist es wichtig, dass mit dieser Interpretation keine Wertung verbunden wird. Es geht nur darum, Teamprozesse zu erkennen und Potenziale einzelner Teammitglieder miteinander

zu vergleichen. Aber warum braucht man dazu ein Gemälde aus vergangenen Jahrhunderten? Weil es wesentlich leichter ist, über alte Bilder zu sprechen als über konkrete Gefühle.

## Es gibt viel zu wählen

„Bilder versteht jeder“, sagt die Symbolon-Erfinderin. Wie zum Beispiel bei der Position im Turm: „Es ist viel einfacher, über die Gefühle von Sicherheit zu sprechen, die der Mitarbeiter hat, der den Turm wählt, als ihm einfach ins Gesicht zu sagen: Du bist sehr dominant.“ Manch anderer Test würde zwar ähnliche Verhaltensmuster an den Tag bringen, aber darum gehe es bei Symbolon nicht. Die „Kunden“ sollten einfach da abgeholt werden, wo sie stehen und zur Selbsterkenntnis angeregt werden. Erst dadurch könne ein Coaching- oder Trainingspro-

zess gut ins Rollen kommen. Kranz ist seit gut 15 Jahren in Beratung und Training tätig. „Ich habe immer gesehen, dass Führungskräfte, die sich selbst verstehen, sich viel leichter weiterentwickeln“, erklärt sie. „Erst wenn Menschen etwas wirklich begreifen, verändern sie etwas.“

Und emotionale Einsicht gelänge mit Bildern leichter als mit standardisierten Persönlichkeitstests. „Es gibt viele Firmen, die lieber exakt messbare Instrumente haben wollen“, sagt Kranz. Dabei sei es gerade in der heutigen Unternehmenswelt wichtig, sich selbst und die Mitarbeiter in Unsicherheiten hineinzuführen, wo sie Fähigkeiten und Qualitäten entwickeln könnten, die brach lägen.

Die historischen Gemälde, die Kranz in einem mehr als zwei Jahre dauernden Entwicklungsprozess für ihre Persönlichkeitsprofile ausgewählt hat, sind nur der Nährboden für einen Erkenntnisprozess. →

Joseph Bidaulds „Landschaftsgemälde“ steckt für einen Betrachter, der mehr über sich selbst erfahren will, voller Überraschungen.



Foto: Symbolon

→ „Was sich der Künstler bei seinen Bildern damals gedacht hat, ist völlig nebensächlich“, sagt Kranz. Gemeinsam ist allen Bildern, dass sie eine gewisse Neutralität ausstrahlen.

Während der Entwicklungsphase ihrer Methode hat Kranz solche Bilder ausgesucht, die eine starke Symbolsprache besitzen. In einem Evaluationsprozess hat sie sich auf diejenigen beschränkt, bei denen die Probanden am besten auf die angebotenen Symbole reagierten. Genau diese Wahl erlaubt es der Trainerin, sich mit den Vorlieben der Person auseinanderzusetzen. „Sie wollen am liebsten auf dem Berg im Bildhintergrund sein?“, fragt sie einen Workshop-Teilnehmer. „Kann es sein, dass ihre Kollegen sich manchmal beschweren, dass Sie unerreichbar sind?“ Das Teammitglied nickt etwas verdutzt.

Für ihn garantiert die Position auf dem Berg den dringend benötigten Überblick. Der „Aufstieg“ in diese höheren Arbeitssphären fällt ihm nicht schwer, aber seine Mitarbeiter brauchen erst Pickel und Seil, um zu ihm gelangen und mit ihm in Kontakt kommen zu können.

### Carl Gustav Jung ist Inspirationsquelle

Die Symbolon-Methode beschränkt sich aber nicht nur auf einzelne Gemälde. In Coaching-Situationen kommt zum Beispiel noch die Wahl zwischen verschiedenen Porträts von Rembrandt oder Frida Kahlo hinzu. Der Kunde soll bewerten, welches der vier Bilder ihm besonders sympathisch oder unsympathisch ist. Andere Teile des Symbolon-Profiles sind Ab-

bildungen von Elementen (Feuer, Wasser, Erde, Luft), von Bäumen, die zu verschiedenen Jahreszeiten gezeigt werden, und von Farben. Hier zeigt sich die Herkunft der Methode und die Prägung ihrer Erfinderin. Christine Kranz hat am Carl-Gustav-Jung-Institut im Schweizer Küsnacht einige Jahre studiert und sich dort mit der Symbolsprache und Archetypen-Lehre des Freud-Schülers befasst. Auch wenn sie betont, dass ihr Ansatz von Experten als nicht spezifisch „jungianisch“ eingestuft wird, hat die Symbolon-Methode viel von diesem Gedankengut übernommen. Daneben sind laut Kranz „assoziative Methoden“ und „systemische Elemente“ in die Methode eingeflossen.

Kranz berichtet von einem Workshop als plötzlich bei ihr selbst ein Kunstwerk einen Erkenntnisprozess auslöste. „Da



#### So hilft Rembrandt weiter:

Bei den vier Selbstporträts von Rembrandt hat der männliche Betrachter die Wahl, sich dasjenige auszusuchen, das ihm am meisten sympathisch beziehungsweise am meisten unsympathisch erscheint. Die Wahl zeigt zum Beispiel, wie Führungskräfte Verantwortung im Unternehmen wahrnehmen und welche männliche Rolle (Alter!) sie einnehmen wollen. „Das Porträt, welches man als unsympathisch empfindet, zeigt das brachliegende Potenzial auf“, interpretiert Christine Kranz. Die Frage ist dann: Wie steht das, was man am Bild ablehnt, in Verbindung mit dem, was man an sich selbst ablehnt?



war mir klar, welches Potenzial in so einer Methode steckt“, berichtet sie. „Ich wollte unbedingt Bilder in die Wirtschaft bringen, um die Sprache der Bilder für die Reflexion zu nutzen.“ Dabei geht sie von eindeutig zu bestimmenden Symbolen aus. Abstrakte Kunst spielt keine Rolle. „Das Bild wird als Plattform genutzt, und in diese Richtung haben Jung und Freud am meisten Vorarbeit geleistet, weil sie die Traumsprache übersetzt haben“, erklärt Kranz. „Wir legen Berufstätigen ein Bild vor, das mit Vorgängen in der Wirtschaft verknüpft ist, und rufen so die inneren Bilder des Menschen ab“, so Kranz weiter. Die Methode sei einfach eine Hilfestellung, um den Betrachter zu aktivieren. „Es geht um das, was ist. Das Bild regt den Mitarbeiter dazu an, seine Verhaltensmuster zu erkennen.“

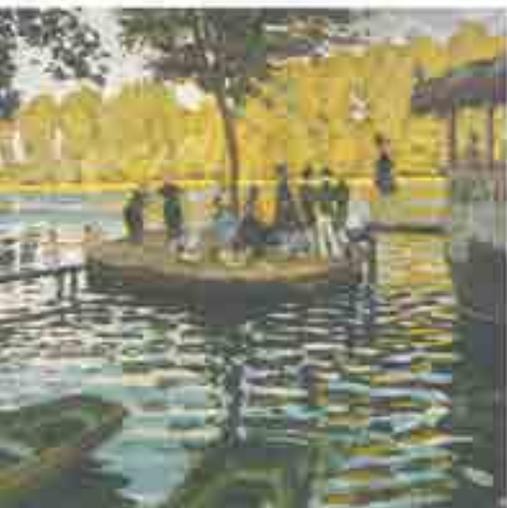
Das Ergebnis fällt dabei bisweilen – vor allem wenn es nur um Symbole geht – etwas diffus aus, zum Beispiel bei der Auswertung der Farbenwahl. Aus vier angebotenen Bildmotiven, einmal gelb, dann rot, dann blau und grün gehalten, soll die Wahl getroffen werden, welches Bild am sympathischsten erscheint.

### Zu viel angepasstes Verhalten

Die Bedeutung der Farbe wird dann im Persönlichkeitsprofil erklärt: Mit der Wahl des gelben Bildes lasse sich beim Mitarbeiter beispielsweise auf eine flexible, spontane, eher extrovertierte Grundhaltung schließen. Aber auch Oberflächlichkeit und Unentschlossenheit würden durch diese Wahl offenbart. Im Workshop kommt es beim Profil-Element „Farbe“

zu den meisten Nachfragen: „Das überrascht mich doch sehr, dass ich eigentlich so emotional gelenkt bin“, meint ein Finanzexperte. „Heißt das, ich kann eigentlich keine rationalen Entscheidungen treffen?“, fragt er provokativ. Die Symbolon-Beraterin weist zum wiederholten Mal darauf hin, dass das Profil kein abgeschlossener Persönlichkeitstest, sondern lediglich der Anfang eines Selbsterkenntnisprozesses sei. „Ihr Wahl heißt“, erwidert Kranz tastend, „dass Sie stark auf der Beziehungsebene entscheiden wollen. Das rationale Entscheiden ist aufgesetzt und später hinzugekommen. Im Laufe Ihres Arbeitslebens haben Sie aber gelernt, das emotionale Entscheiden zugunsten des rationalen in den Hintergrund zu drängen.“

**Karin Seeber ●**



**Claude Monet** malte vier Bilder, die Menschen helfen können, ihre Lieblingsrolle in einem Team näher kennenzulernen:

Oben links: Wer gerne in dieses Bild eintauchen möchte, der entscheidet sich für das Prinzip „Öffentlichkeit“: kein Team direkt um sich haben, unterwegs sein und sich offen auf Neues einlassen.

Oben rechts: Die Situation steht symbolisch für jene Prinzipien, die mit dem Thema „Eigenständigkeit“ in Verbindung stehen: selbstständig und allein arbeiten, Ruhe brauchen und selbstbestimmt sein.

Unten links: Diese Situation steht symbolisch für jene Prinzipien, die mit dem Thema „Zugehörigkeit“ in Verbindung stehen: sich auf einer Plattform bewegen, wo man zwar gemeinsam mit anderen an einer Aufgabe arbeitet, aber auch auf sich selbst gestellt ist, Arbeiten in größeren Teams, Projektgruppen wird bevorzugt.

Unten rechts: Diese Situation steht mit dem Thema „Gemeinsamkeit“ in Verbindung: enge Zusammenarbeit mit hierarchischen Strukturen, Abstimmung und Kontrolle, Sicherheit im Sinne von Tradition und Zuverlässigkeit, eine hohe Feedback-Kultur pflegen und gemeinsame Verantwortung akzeptieren.

**TAGUNGSHOTEL.** Wer Seminare, Tagungen und Kongresse organisiert, will seinen Teilnehmern etwas Besonderes bieten. Schon der Veranstaltungsort soll inspirieren und bei den Menschen positive Emotionen freisetzen. In diesem Beitrag stellen wir drei Hotels vor, die in jüngster Vergangenheit durch besondere Innovationen aufgefallen sind.

# Tagungen und Kongresse an außergewöhnlichen Orten

**Tagungshotel für Open-Space-Fans:**

## Das „Unperfekt-Haus“, Essen

Der ehemalige IT-Unternehmer Reinhard Wiesemann baute im Jahr 2005 ein mitten in der Essener Innenstadt gelegenes ehemaliges Franziskanerkloster zu einem Tagungshotel um. Er nannte es das „Unperfekt-Haus“, weil es keine perfekten Seminarräume für förmliche Veranstaltungen bietet, sondern viel eher einem „Kulturzentrum“ gleichen sollte.

Das „Unperfekt-Haus“ eignet sich – wie sich schnell herausstellte – besonders für „unperfekte“ Veranstaltungen wie „Open-Space-Konferenzen“ oder „BarCamps“. Die Räumlichkeiten sind künstlerisch so ausgestaltet, dass sie bei den Teilnehmern den Wunsch wecken, mit Lust an der Kreativität aktiv zu werden. Eigentlich ist das ganze Hotel eine permanente Kunstausstellung. In den Kaffeepausen kann man gelegentlich mit den in der Umgebung ansässigen Künstlern sogar ins Gespräch kommen. Kleingrup-

pen können sich auf die Dachterrasse zurückziehen oder in einer „Angezogenen-Sauna“ diskutieren. Fleißige Arbeitsgruppen dürfen sich selbst etwas kochen, wenn sie das Mittagessen verpasst haben. Oder sie greifen zu jeder Tageszeit auf das hoteleigene Restaurant zurück. Es gibt keine festen Essenszeiten! Es muss alles möglich sein, und die Getränke sind sowieso „all-inclusive“, damit Menschen und Themen absolut im Mittelpunkt stehen, lautet das Motto des Hauses. Un-Events sind nicht geeignet für Veranstalter, die selbst im Mittelpunkt stehen und vieles vorher planen möchten. Man braucht Vertrauen in die Kommunikationskompetenz seiner Gäste, um den Mut zu seinem Un-Event zu fassen. Das Einzige was beim IT-Unternehmer Wiesemann perfekt funktioniert, ist der Internet-Zugang im gesamten Haus.

[www.unperfekt-haus.de](http://www.unperfekt-haus.de)



Das „Unperfekt-Haus“ in Essen ist spezialisiert auf Open-Space-Veranstaltungen und BarCamps.

Das „Atlantis“ in Dubai wurde im November mit einem riesigen Feuerwerk eingeweiht.



Foto: gettyimages

### Prachtbau mit 1.539 Zimmern: Super-Luxushotel „Atlantis“, Dubai

Wer sich für dieses Hotel interessiert, ist entweder der Personalchef einer erfolgreichen Vertriebsorganisation, der für das nächste Sales-Meeting eine noch exklusivere Location finden muss als die, die man sich beim letzten Mal geleistet hat, oder er ist ein schwäbischer Event-Manager, der spitzgekrigelt hat, dass in Dubai demnächst der Luxus großer Hotels für weniger Geld als vor der Finanzkrise zu haben sein wird.

Beide kommen wohl beim Spitzenhotel „Atlantis“ in Dubai, das auf der künstlichen Insel Palm Jumeirah erbaut wurde, auf ihre Kosten. Die Insel „The Palm“ wurde sieben Jahre lang gebaut. Zum Teil waren mehr als 40.000 Mann gleichzeitig damit beschäftigt, 100 Millionen Kubikmeter Erde aufzuschütten. Kernstück der Insel ist das Hotel „Atlantis“. Es hat 1.539 Zimmer und 17 Restaurants. In gewaltigen Aquarien ziehen fünf Meter lange Haie ihre Bahnen. Spektakulär sind die Unterwasser-Suiten: Durch 77 Zentimeter dickes Acrylglas kann man vom Bett aus den Fischen beim Schwimmen zusehen. Am 20. November wurde das Super-Luxushotel mit einem 20 Millionen Dollar teuren Feuerwerk eröffnet.

Aber Dubai, das bislang für seinen grenzenlosen Optimismus bekannt war, leidet auch unter der Finanzkrise. Die Immobili-

enpreise auf der künstlichen Insel sind in nur zwei Monaten um 40 Prozent gefallen. Die lokale Wirtschaftszeitung „GulfNews“ berichtet, dass das Atlantis mehr Gäste gebrauchen könnte und spekuliert über einen „dramatischen Preisverfall“.

Auf der offiziellen Preisliste gibt es allerdings noch keine Spur von Schnäppchenpreisen. Die Raummiete für Konferenzräume richtet sich nach der Teilnehmerzahl. Ein Meetingraum für 35 Personen kostet zum Beispiel rund 1.320 Euro. Zusätzlich wird eine Tagungspauschale pro Teilnehmer in Höhe von etwa 55 Euro pro Tag (inklusive Mittagsbuffet) fällig.

Die Übernachtung im Doppelzimmer kommt mit 530 Euro oder mehr noch hinzu. Bemerkenswert sind die Freizeitangebote: Ein Fitness Center mit 27 Behandlungsräumen, eine fantasievolle Unterwasser- und Aquarienwelt mit 65.000 Meeresbewohnern, der größte Wassererlebnispark des Nahen Ostens mit sieben spektakulären Wassererlebnissrutschen und einem künstlich angelegten Flusslauf von 2,3 Kilometer Länge mit Wasserfällen, Wellenbecken und Stromschnellen sowie eine Delphinschule. Für Buchungen ist der Kölner Reiseveranstalter EWTC ([www.ewtc.de](http://www.ewtc.de)) zuständig.

[www.atlantisthepalm.com](http://www.atlantisthepalm.com)



Klaus Kobjoll, Inhaber des  
Tagungshotels Schindlerhof  
in Nürnberg



Gastkommentar

## Wa(h)re Herzlichkeit kennt keine Krise

Ja, wir haben ganz offensichtlich eine Finanz- und Wirtschaftskrise. Und ja, es gibt natürlich einen Dominoeffekt, der im Ergebnis auch auf die Hotellerie ausstrahlt. Und noch mal ja, so mancher Hotelier hat jetzt Probleme, seine Betten und Restaurantplätze zu füllen. Doch seien wir mal ehrlich: Es ist nicht die erste Krise, die wir erleben, und es wird nicht die letzte sein. Schließlich ist der Konjunkturzyklus – beeinflusst von fraglos auch unberechenbaren Ereignissen – immer gleich. Laut tatsächlichen und selbst ernannten Wirtschaftsexperten befinden wir uns gegenwärtig in einem Abschwung, einer Rezession. Und wenn wir Pech haben, wird es noch schlimmer – mit einer konjunkturellen Tiefstphase, einer Depression. Dann sollten wir uns warm anziehen.

Da wir ausnahmslos alle im Schindlerhof diese Tatsache seit Jahrzehnten schon verinnerlicht haben und unsere ganz besondere Firmenkultur und -konjunktur leben, greifen wir für den unwahrscheinlichen Fall, dass die Pessimisten recht behalten und es auch bei uns Umsatzeinbrüche gäbe, auf ein bewährtes Werkzeug aus unserer inzwischen weit zurückliegenden Hochrisikophase zurück:

In unserem Tresor liegt ein Jahreszielplan für ein „worst case scenario“, der von einem zehnprozentigen Minus ausgeht. Dieser Notfallplan enthält sehr konkrete Maßnahmen, um auch ein solches Tal zu überstehen, ohne größeren Schaden für uns und unsere „Mitsstreiter“ zu nehmen.

Überrascht und auf dem falschen Fuß erwischt hat uns daher diese Finanz- und die daraus resultierende Wirtschaftskrise eigentlich nicht. Doch keine Konjunkturspritze dieser Welt kann uns in diesen Zeiten helfen, wenn unsere Selbstheilungskräfte nicht funktionieren.

Tun sie es nicht, so kann dies bei Fehlplanungen natürlich auch negative Konsequenzen haben. Aber haben wir im besten Falle nicht ein tolles Unternehmen, das in seiner Gesamtheit kontinuierlich an seiner Produktqualität, Spezialisierung, Originalität, Innovation, seinem Investitionsverhalten, einer

konsequenten Preispolitik, hoher Glaubwürdigkeit, Professionalität und seiner Servicekompetenz arbeitet? Verfügen wir nicht über Super-Teams, die sich nicht nur in guten Zeiten sensationell mit den Zielen unseres Unternehmens identifizieren? Und sind wir nicht alle motiviert genug, auch in schwierigen oder sogar schweren Zeiten zusammenzuhalten, diese miteinander durchzustehen und gestärkt aus ihnen hervorzugehen?

„Yes, we can“ – Obama hat uns in einem Lehrstück vorgemacht, wie man mit Einsatz, Überzeugungskraft, Solidität und Seriosität Mitsstreiter und Wähler mobilisiert, motiviert und den Kampf gewinnt. Und er hatte denkbar schlechte Voraussetzungen. Ähnlich wie unsere Wirtschaft heute. Doch gemeinsam gewinnen und halten wir unsere Gäste auf sehr ähnliche und überzeugende Art. Auch wenn manche von ihnen aus zwingenden Gründen vorübergehend etwas seltener kommen sollten, wir begeistern sie, wir verwöhnen sie umso mehr, wir schaffen Aha-Erlebnisse und strahlen etwas aus, was fern von jeder Krise von uns und unseren Gästen als wa(h)re Herzlichkeit definiert wird. Sie sorgt für Vertrauen und Selbstbewusstsein, strahlt Optimismus aus, schafft Oasen der Entspannung – einen nahezu krisenfreien Raum, wirkt eigen- und fremdmotivierend in einer nicht ganz einfachen Zeit.

Denn in schwierigen Phasen ist es umso wichtiger, den ethischen Code zwischenmenschlicher Beziehungen besonders hoch zu hängen, zu respektieren und zu leben. Im Einklang mit unseren MitunternehmerInnen, wie wir sie nennen, setzen wir auf einen langfristigen strategischen Sieg und nicht auf kurzfristige taktische Gewinne, bei denen erfahrungsgemäß so manches auf der Strecke bleiben kann. Wir im Schindlerhof verstehen uns als Marathonläufer, nicht als Sprinter. Und deshalb verfügen wir über eine gute Kondition mit einem emotional und materiell langen Atem, den es braucht, um weit- und hochgesteckte Ziele trotz gelegentlicher Rückschläge zu erreichen.

## Schlichte Eleganz, edles Material: Grand Hyatt, Potsdamer Platz, Berlin

Hier wohnen die Filmstars aus aller Welt, wenn in der deutschen Hauptstadt die „Berlinale“ stattfindet. Und hier – zentral gelegen am Potsdamer Platz, einem der schönsten und lebendigsten Orte Berlins – tagen Manager, die schlichtes, funktionales Design und klassische Naturmaterialien schätzen. Der Luxus dieses Hotels lebt von einer besonderen Inneneinrichtung. Der zeitlose Stil erzeugt eine schlichte Eleganz, die sich auch im Veranstaltungsbereich wiederfindet.

„Eine gute Arbeitsatmosphäre lebt hier nicht von dekorativem Pomp und Plüsch, sondern von unserem Understatement, das langfristig auf den Gast wirkt“, definiert Generaldirektor Fred Hürst die Designlinie. Ein großzügiger Veranstaltungsbereich, der im Jahr 2006 durch den New Yorker Architekten Tony Chi neu gestaltet wurde, ist das Herzstück des Grand Hyatt Berlin. Sinequidone gilt das Grand Hyatt als eines der anspruchvollsten Konferenzhotels in Berlin. Tony Chi hat mit einem Farbkonzept, außergewöhnlichen Accessoires und einer besonderen Lichtgestaltung eine stilvolle Einrichtung geschaffen. Der Ballsaal, der auch als Konferenzsaal genutzt wird, bietet mit seinen 743 Quadratmetern bis zu 850 Personen Platz. Er lässt sich in zwei separate Säle mit eigenen Eingängen aufteilen. Er wird erhellt durch Tageslicht, das großzügig hereinstrebt – die Decke und die Fenster sind immerhin sechs Meter hoch. Neutral eingerichtet, setzt der Ballsaal der Kreativität eines Veranstalters keine Grenzen. Ob Autopräsentationen, Konzerte, Incentives, oder Vorträge – der Veranstalter bestimmt den Charakter des Events. Ohne Säulen errichtet, ist der Ballsaal für jede Art von Bestuhlung geeignet. Der Saal bietet ausreichend Raum, um Ideen und Vorstellungen für besondere Veranstaltungen umzusetzen. Ähnliches gilt auch für die weiteren acht Tagungsräume, die alle über „unsichtbare Konferenztechnik“ verfügen. [www.hyatt.com](http://www.hyatt.com)

**Grand Hyatt:** Die Sitzgruppe im Seminarraum sorgt für entspannte Kleingruppen- und Pausengespräche.



Eröffnung Anfang 2009



jetzt buchen!

Die Online-Messe für eLearning.

eLearning  xpo

Veranstaltungsort:  
Friseursalon Gabi  
Veranstaltungszeit:  
Dienstag, 10:30 Uhr

# Messe to Go



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

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

skills4it

time4you

VIWIS

LearningChamp

Adobe

F&E  
Software

DMC

privadis

## Inhalt

<b>1</b>	<b>Soft Skills</b>	
	Persönlichkeitstrainings	
	Rhetorik/Kommunikation	
■	Präsentation/Moderation/Körpersprache	62
	Selbstorganisation/Zeitmanagement/Gedächtnistraining	
■	Lern- und Kreativitätstechniken	62
	Sprachen/Interkulturelles	
<b>2</b>	<b>Unternehmensführung</b>	
■	Mitarbeiterführung/Mitarbeitergespräche	62
■	Der Chef als Coach	63
■	Teamarbeit	63
■	Projektmanagement	63
	Outdoor-Training	
	Konflikt/Mediation/Mobbing	
	Karriere	
■	Management	64
	IT-Training/Internet	
<b>3</b>	<b>Unternehmensstrategie</b>	
	Strategielehre	
■	Change Management	64
■	Personalentwicklung/Organisationsentwicklung	64
	Systematische Beratungsansätze	
	Wissensmanagement	
<b>4</b>	<b>Vertrieb/BWL</b>	
■	Verkaufstrainings	66
	Telefontrainings	
	Kundenorientierung/CRM	
	Aus- und Weiterbildung	
<b>5</b>	<b>Train-the-Trainer/Sonstiges</b>	
■	Aus- und Weiterbildung für Trainer	66
	Methodik, Didaktik der Weiterbildung	
	E-Tutoring	
	Sonstige Weiterbildung	

In Kooperation mit [seminus.de](http://seminus.de),  
eine der führenden Weiterbil-  
dungsdatenbanken im Internet.

**seminus**   
Die Weiterbildungsplattform im Internet

**Porträts der Seminaranbieter ab Seite 67**

## 1 Soft Skills

### ■ PRÄSENTATION/MODERATION/ KÖRPERSPRACHE

#### **Gehirngerecht formulieren und präsentieren – So überzeugen Sie Kollegen, Kunden und Entscheider**

Tausende Informationen prasseln täglich auf jeden von uns nieder. Wie können Sie es schaffen, mit Ihren Botschaften in den Langzeitspeicher Ihrer Zielgruppen zu gelangen? Nutzen Sie die Erkenntnisse der modernen Lernbiologie und der Gehirnforschung für Ihren kommunikativen Erfolg. Lernen Sie in diesem Training, gehirnfreundlich zu formulieren und zu präsentieren. Optimieren Sie Ihren persönlichen Auftritt – und verschaffen Sie sich so einen direkten Zugang zur Aufmerksamkeit Ihrer Zielgruppen.

Details unter [www.haufe-akademie.de/7633](http://www.haufe-akademie.de/7633)

#### **Haufe Akademie**

*Teilnehmer: Fach- und Führungskräfte, Mitarbeiter und Leiter aus Teams und Projekten, die ihre Kollegen, ihre Kunden und ihre Entscheider mit den eigenen Botschaften richtig erreichen und überzeugen wollen.*

*Referent: Peter Taafl*

*1.190 Euro + MwSt.*

*22. – 23.04.2009 Stuttgart*

#### **Auftreten & Selbstpräsentation**

Was ist und kann Rhetorik? – Der erste Eindruck: mündliches Auftreten – IST-SOLL-Zustand: Körper-Stimme-Redeverhalten – Das mündliche Handwerk: Antraining Körper; Antraining Stimme; Antraining Gesprächsverhalten – Rede und Trainingsstrukturen – Rhetorische Grundlagen: Lampenfieber & Co. – Sprech-Denken – Mündliches Struktur-Training – Diskussions- und Gesprächsleitung. Höflichkeit als Führungsstil – Korrekte Umgangsformen – Small Talk – Tipps und Tricks der Selbstpräsentation

#### **GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.**

*Referenten: Eberhard Wittig,*

*Jane Bormeister*

*25. – 26.03.2009 in Berlin*

*Teilnahmegebühr 700 Euro  
inkl. Unterlagen/Mittagessen*

#### **Erfolgreiche Meeting-Strategien – In Besprechungen überzeugen und sich durchsetzen**

Kennen Sie das auch: Sie verbringen sehr viel Zeit in Besprechungen, erreichen aber nur einen Bruchteil Ihrer Meeting-Ziele? Lernen Sie in diesem Training, Ihre kommunikativen Anliegen besser zu positionieren und zu erreichen. Nutzen Sie Ihr volles Potenzial und punkten Sie, wenn es darauf ankommt. So steigern Sie Ihren persönlichen Wirkungsgrad, setzen sich überzeugender mit Ihren Vorstellungen durch und haben mehr Zeit für das Wesentliche.

Details und weitere Termine unter [www.haufe-akademie.de/7523](http://www.haufe-akademie.de/7523)

#### **Haufe Akademie**

*Teilnehmer: Fach- und Führungskräfte, Mitarbeiter und Leiter aus Projekten und Teams, die in Meetings weniger Zeit verlieren und ihre kommunikativen Ziele besser durchsetzen wollen.*

*Referent: Prof. Dr. Christian Zielke*

*1.190 Euro + MwSt.*

*02. – 03.03.2009 Frankfurt a. M.*

### ■ LERN- UND KREATIVITÄTSTECHNIKEN

#### **Kreativitätstechniken erfolgreich einsetzen: Ideen entwickeln, Probleme lösen**

Ganz gleich, ob Sie den Umsatz steigern, mehr Kundenzufriedenheit erreichen, Projekte planen oder effektivere Meetings durchführen wollen – mit kreativen Lösungen sind Sie erfolgreicher. Viele Aufgaben im Unternehmen lassen sich nicht nach „Schema F“ lösen, sondern erfordern neue Wege. In diesem Training erlernen Sie Kreativitätstechniken, die Sie sofort auf Ihre aktuellen Aufgaben und Themen anwenden können – alleine und im Team.

Details und weitere Termine unter [www.haufe-akademie.de/9592](http://www.haufe-akademie.de/9592)

#### **Haufe Akademie**

*Teilnehmer: Fach- und Führungskräfte, Team- und Projektleiter und alle, die mit Kreativität erfolgreich sein wollen.*

*Referent: Zamyat M. Klein*

*1.190 Euro + MwSt.*

*12. – 13.02.2009 München*

## 2 Unternehmensführung

### ■ MITARBEITERFÜHRUNG/ MITARBEITERGESPRÄCHE

#### **Sicher führen in Veränderungsprozessen**

Veränderungsprozesse fordern Führungskräfte immer wieder heraus, unter neuen Rahmenbedingungen und in schwierigen Phasen des Übergangs das Tagesgeschäft zu bewältigen und gleichzeitig Zukunft zu gestalten. Um Veränderungen erfolgreich umzusetzen, müssen Sie als Führungskraft zum einen Wissen über Veränderungsprozesse aufbauen und zum anderen zielorientiert und persönlich glaubwürdig führen. Mitarbeiter brauchen Orientierung und Sicherheit, um auch in unsicheren Zeiten mitzuziehen. Details unter [www.haufe-akademie.de/8177](http://www.haufe-akademie.de/8177)

#### **Haufe Akademie**

*Teilnehmer: Führungskräfte, die ein hohes Maß an Verantwortung gegenüber Mitarbeitern und Teams tragen und deshalb in ihrer Führungsfunktion die Rolle des Veränderungsmanagers aktiv leben wollen.*

*Referent: Michael Mosner*

*1.190 Euro + MwSt.*

*12. – 13.02.2009 Hamburg*

#### **„Time out“ Tage im Kloster – Aus innerer Kraft erfolgreich führen**

Ihre Führungsaufgabe verlangt oft schnelles und entscheidungsstarkes Handeln. Dabei wird auch unter Zeitdruck Klarheit und Umsicht von Ihnen erwartet. Im komplexen Zusammenspiel von Verantwortung, Idealen und Visionen wirken Kräfte, die Sie im Führungsalltag beherrschen und effektiv nutzen müssen. Der Gefahr, dazwischen aufgerieben zu werden, begegnen Sie, indem Sie immer wieder aussteigen, einen Schritt zurückgehen, reflektieren, sich coachen und innere Klarheit schaffen. In diesem Training erschließen Sie Ihre inneren Kraftquellen und vertiefen dabei Ihre professionellen Kompetenzen. Details und weitere Termine unter [www.haufe-akademie.de/7617](http://www.haufe-akademie.de/7617)

#### **Haufe Akademie**

*Teilnehmer: Führungskräfte aller Ebenen, Manager, Unternehmer,*

Geschäftsführer, Projektleiter, Personen, die sich als Mensch und Führungskraft reflektieren wollen.

Referenten: Ingo Wölfl und Toni Maier  
2.190 Euro + MwSt.  
11. – 15.05.2009 Fulda

## ■ DER CHEF ALS COACH

### Studiengang zum Coach

Basisseminar eines Seminarprogramms mit 11 Veranstaltungen

„Die Sprache“ Lehr- und  
Forschungsgesellschaft mbH

Referentin: Ulrike Blum-Hoberg und  
andere

Teilnehmer: Führungskräfte, Projektleiter, Mitarbeiter mit Kundenkontakten  
24.04. – 02.05.2009 in Neuss

Preis auf Anfrage

### Ausbildung: „Führungskraft als Coach“

Mit einem erfahrenen Trainer-Coach-Tandem entdecken Sie Ihre Talente zum Coach. In Verbindung mit bewährten Coaching Tools entfalten Sie die Talente Ihrer Mitarbeiter. Drei zweitägige Blöcke mit den Schwerpunkten: 1. Persönliche Coaching Talente entdecken, 2. Coaching Tools für die Führungskraft, 3. Anspruchsvolle Coachingprozesse meistern.

#### CO-MATRIX

Referenten: B. Bartsch,  
Dipl. Psych. W. Schwenk

Teilnehmer: Führungskräfte (max.8)  
1.990 Euro + MwSt. (3 Bausteine)  
02. – 03.04.2009 (Start), München

## ■ TEAMARBEIT

### Optimale Team-Bildung mit dem HBDI™

Das Herrmann Brain Dominance Instrument HBDI™ und das Whole-Brain-Thinking Modell werden weltweit erfolgreich u.a. in Teambildungs- und Teamoptimierungsprozessen eingesetzt. Durch die 2-stufige HBDI™-Zertifizierung Level I und Level II gewinnen Sie die Fähigkeit, die Denkestilanalyse HBDI™, das HBDI™ Paar Profil und das HBDI™ Team Profil effektiv in den Bereichen Teambildung, Teamentwicklung, Synergie im Team, Kommunikation, Konfliktlösung, Kooperation, Kreativität und Innovationen im Team zu nutzen.

### Herrmann International Deutschland

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

Teilnehmer: Trainer, Berater, Personalentwickler, Führungskräfte aller Ebenen Level I + II (Ausbildung für den Einsatz des HBDI™ und zum HBDI™-Teamtrainer)

26. – 29.01.2009 in Ohlstadt  
(südl. München)

Level II (Ausbildung für den Einsatz zum HBDI™-Teamtrainer)

02. – 03.02.2009 in Ohlstadt  
(südl. München)

Preis auf Anfrage

## ■ PROJEKTMANAGEMENT

### Erfolgreiches Projektcontrolling – Projekte zielführend steuern

Eignen Sie sich die wichtigsten Controllingmethoden an, um Ihr Projekt im gegebenen Kosten-, Zeit- und Qualitätsrahmen sicher steuern, korrigieren und überwachen zu können! Mit einer effizienten Projektorganisation sowie geeigneten Kennzahlen und Tools minimieren Sie Ihre Projektrisiken. Dabei ist eine strategische Erfolgskontrolle ebenso unverzichtbar wie das Controlling weicher Faktoren (z. B. Teamklima). Eine finale Datenauswertung macht Ihr gesammeltes Wissen für andere sofort nutzbar. Details und weitere Termine unter [www.haufe-akademie.de/8980](http://www.haufe-akademie.de/8980)

#### Haufe Akademie

Teilnehmer: Projektleiter, -controller, -mitarbeiter, die bereits über Projekterfahrung oder über Basiswissen (wie es auch in den Basisseminaren vermittelt wird) verfügen.

Referent: Ulrich Nägele

1.190 Euro + MwSt.

12. – 13.02.2009 Berlin

### Projektmanagement Beyond any Standard – Berufsbegleitende Weiterbildung in Change Management, Führung und Innovation

Sie haben Know-how und praktische Erfahrung als Projektmanager gemacht und möchten in Ihrer Projektmanagement-Karriere jetzt einen Schritt weitergehen? Mit diesem Programm erwerben Sie Top-Führungsqualitäten in jenem Bereich, der neben professioneller PM-Methodik am meisten über den Erfolg von Projekten und damit die

Karriere von Projektmanagern entscheidet: Change Management, Führung, Innovation und Team Excellence, 14 Tage

**Tiba Managementberatung GmbH**

Start am 11.02.2009 in Darmstadt

3.950 Euro zzgl. MwSt.

inkl. Trainingsunterlagen

Infos unter: [www.tiba-academy.com](http://www.tiba-academy.com)

### Zertifikatskurs: Projektmanagement Banking & Finance

Mit dem diesem Zertifikatskurs bieten wir Ihnen ein praxisorientiertes, modular aufgebautes Qualifizierungsprogramm an. Der Kurs setzt sich aus drei Modulen mit unterschiedlichen Projektmanagement-Schwerpunktthemen zusammen und ist konsequent auf die Projektpraxis in Banking & Finance zugeschnitten.

Die abschließende Zertifizierung erhalten sie von der renommierten Frankfurt School of Finance & Management.

**Tiba Managementberatung GmbH**

8 Tage, Start am 30.03.2009 Frankfurt

3.950 Euro zzgl. MwSt.

inkl. Trainingsunterlagen

Infos unter [www.tiba-academy.com](http://www.tiba-academy.com)

### Projekte planen und kontrollieren

Die Teilnehmer lernen worauf es beim Projektstart ankommt. Sie sind in der Lage, ihre Projekte sinnvoll in Phasen zu gliedern, das Projekt zu strukturieren und abzugrenzen. Sie erlernen anhand von Fallbeispielen, wie man einen Ablaufplan erstellt, Meilensteine definiert und mit Hilfe der Netzplantechnik Termine plant und überwacht.

**GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.**

Referenten: Prof. Dr. Heinz Schelle, Roswitha Müller-Ettrich, Günter Rackelmann

Teilnehmer: Projektleiter und

Projektmitarbeiter ohne Vorkenntnisse aus allen Branchen

04. – 06.03.2009 in München

970 Euro inkl. Unterlagen/Mittagessen

### Basistraining Projektmanagement

Der Teilnehmer erhält einen Einblick in die Methoden und Verfahren des Projektmanagement und anhand eines Arbeitsprojekts erfolgt der Transfer zu seinen eigenen beruflichen Aufgaben. Insbesondere werden folgende Themen bearbeitet: Projektumfeld und Stakeholder; Projektziele; Projektphasen; Projektstrukturierung; Kostenmanage- →

ment; Ablauf- und Terminmanagement, Risikomanagement; Unternehmens- und Projektorganisation; Projektstart

**GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.**

*Teilnehmer: Projektmitarbeiter, Teilprojektleiter und Projektleiter*  
*Referent: Dr. Roland Ottmann*  
 30.03. – 01.04.2009 in Berlin  
 Teilnahmegebühr: 970 Euro inkl. Unterlagen/Mittagessen

**Projektleiter-Training**

Die Teilnehmer lernen, welche nicht-sachbezogenen Faktoren den Projekterfolg beeinflussen und welche Möglichkeiten es gibt, die Zusammenarbeit im Rahmen des Projektes zu verbessern. Durch praxisbezogene Übungen wird der Umgang mit unterschiedlichen Führungsproblemen geschult.

**GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.**

*Referentin: Johanna Boos-Lomnitz*  
*Teilnehmer: Projektleiter, Mitglieder des Projektteams, Berater Führungskräfte*  
 22. – 24.04.2009 in Köln  
 970 Euro inkl. Unterlagen/Mittagessen

**Basisseminar Claimsmanagement**

Die Teilnehmer erhalten einen Überblick über alle relevanten Aspekte des Claimsmanagements: Von der Vertragsgestaltung über das Änderungsmanagement bis zur Erstellung von Claims und Change Ordnern. Wir stellen Ihnen ein weites Kompendium an nützlichen Werkzeugen vor, die Sie direkt in Ihrem Alltag einsetzen können.

**GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.**

*Teilnehmer: Projektleiter, Projektverantwortliche und Projektmitarbeiter*  
*Referent: Dipl.-Ing. Ralf Budde*  
 05. – 06.03.2009 in Frankfurt/Main  
 Teilnahmegebühr: 700 Euro inkl. Unterlagen/Mittagessen

■ **MANAGEMENT**

**Neues Denken und Handeln im Unternehmen**

Das Herrmann Brain Dominance Instrument HBDI™ und das Whole-Brain-Thinking Modell werden weltweit in Unternehmen zur Entfaltung des Potenzials von Einzelpersonen, Teams, Abtei-

lungen, des ganzen Unternehmens auf 4 Stufen eingesetzt. Die Folge ist eine erhebliche Steigerung des Erfolgs der Menschen und der Rendite.

**Herrmann International Deutschland**  
[www.hbdi.de](http://www.hbdi.de)

*Teilnehmer: Trainer, Berater, Personalentwickler, Führungskräfte aller Ebenen*  
*Level I + II (Ausbildung für den Einsatz des HBDI™ und zum HBDI™-Teamtrainer)*  
 26. – 29.01.2009 in Ohlstadt (südl. München)  
*Level II (Ausbildung für den Einsatz zum HBDI™-Teamtrainer)*  
 02. – 03.02.2009 in Ohlstadt (südl. München)  
 Preis auf Anfrage

**3 Unternehmensstrategie**

■ **CHANGE MANAGEMENT**

**Intensivprogramm Change Management – Ausbildung in drei Stufen zum qualifizierten Change Manager**

In diesem 3-stufigen Intensivprogramm qualifizieren Sie sich zum professionellen Change Manager. Sie erhalten fundiertes Wissen, mit dem Sie Change-Projekte in Ihrem Unternehmen erfolgreich planen, umsetzen, kontrollieren und stabilisieren. Ziel der Ausbildung ist es, Sie – in der Funktion des Change Managers – zu befähigen, definierte Geschäftsziele effizient und effektiv mit den Führungskräften und den beteiligten Mitarbeitern zu erreichen. In nur 8 Tagen erhalten Sie das komplette Rüstzeug für professionelles Change Management. Details unter [www.haufe-akademie.de/7581](http://www.haufe-akademie.de/7581)

**Haufe Akademie**

*Teilnehmer: Führungskräfte, Projektleiter, HR-Manager, Stabsstellen (z. B. Strategie- und Unternehmensentwicklung) mit Führungsverantwortung oder fachlicher Weisungsbefugnis.*  
*Referentinnen: Prof. Dr. Susanne Rank, Anja Diemer, Rita Scheinpflug*  
 4.190 Euro + MwSt.

*Block 1: 05. – 07.02.2009,*  
*Block 2: 14. – 16.05.2009 und*  
*Block 3: 26. – 27.06.2009*  
 Niedernberg/Nähe Aschaffenburg

**Wertbeitrag der HR-Funktion bei Fusionen und Akquisitionen (M&A) – mit HR-Kompetenz Erfolgspotenziale effizient realisieren**

Bei M&A ist die Mitarbeiter-Integration der Kern-Erfolgsfaktor. Diese bildet die Basis für Integrationserfolge in sämtlichen Unternehmensfunktionen. Neben der Beherrschung des Handwerkszeugs müssen Personaler dabei in der Integrationsphase aktiv die Zusammenführung der Unternehmenskulturen planen und umsetzen. Praktiker zeigen im Seminar auf, worauf es bei der HR-Integration ankommt und wie Sie sich als kompetenter Geschäftspartner positionieren.

**Grosse-Hornke Private Consult**

*Teilnehmer: Fach- und Führungskräfte des HR Bereichs, Geschäftsführer*  
*Referenten: Dr. Ulrich Schaarschmidt; Katharina Neuroth, LL.M.; Heiko Mosig; Silke Grosse-Hornke; Sabrina Gurk*  
 05. – 06.03.2009 in Münster/Westfalen  
 1.490 Euro + MwSt.

**LeanSys Planspiel – Schlanke Fertigung, KVP und Führung**

Sie bearbeiten im Seminar folgende Lerninhalte: – Elemente schlanker Fertigung und Kaizen – Zielvereinbarung und Verbesserungsaktivitäten im Team – Systematische Ursachenanalyse und Problemlösung – Arbeitsplatzorganisation, Vermeidung von Verschwendung – Standardisierung, Qualität von Anfang an – Teamarbeit und Kommunikation in schlanken Systemen – Führung und shop floor management. Sie erleben die praktische Simulation eines Montageprozesses nach lean production Prinzipien mit Planungs-, Verbesserungs- und Umsetzungsaktivitäten.

**STRATEGIO.**

**Hoffmeyer. Winther. Beratung.**

*Referent: M. Winther*  
*Teilnehmer: Führungskräfte mit Umsetzungsverantwortung in der Fertigung und in fertigungsnahen Fachbereichen, KVP-Experten in Ausbildung, Personalentwickler*  
 Termin: 3 Tage im Frühjahr 2009  
 Ort: Köln  
 Kostenbeitrag: 1.380 Euro zzgl. MwSt.

■ **PERSONALENTWICKLUNG/ ORGANISATIONSENTWICKLUNG**

**Coaching-Effizienz steigern mit dem HBDI™**





# Weiterbildung?

gesucht &  
gefunden bei  
**seminus.de**

Über **40.000**  
Termine online

Bundesweite Angebote zu allen beruflichen Weiterbildungsthemen

Info-Kontakt für Weiterbildungsanbieter:  
Tel. (030) 390 88 350, [wuw@seminus.de](mailto:wuw@seminus.de)

**seminus** 

→ Das Herrmann Brain Dominance Instrument und das Whole-Brain-Thinking Modell werden weltweit erfolgreich eingesetzt, um Denkstile von Einzelpersonen und Teams objektiv und wertneutral sichtbar zu machen.

Die Darstellung des Denkstils ist ein idealer Einstieg in die Persönlichkeitsentwicklung. Durch die HBDI™-Zertifizierung Level I gewinnen Sie die Fähigkeit die Denkstilanalyse HBDI™ effektiv zu nutzen. Lernen Sie das HBDI™ als wirksames Tool zur Persönlichkeitsentwicklung in Ihren Trainings schätzen.

**Herrmann International Deutschland**  
www.hbdi.de

Teilnehmer: Trainer, Berater, Personalentwickler, Führungskräfte aller Ebenen

Level I + II (Ausbildung für den Einsatz des HBDI™ und zum HBDI™-Teamtrainer)

26. – 29.01.2009 in Ohlstadt (südl. München)

Level II (Ausbildung für den Einsatz zum HBDI™-Teamtrainer)

02. – 03.02.2009 in Ohlstadt (südl. München)

Preis auf Anfrage

## 4 Vertrieb/BWL

### ■ VERKAUFSTRAININGS

#### Das Aus- und Weiterbildungskonzept für Key-Account Manager

Die Verantwortung, die ein Key Account Manager heute für das Management von großen Bedarfsträgern hat, braucht im faktischen wie auch im Verhaltensbereich mehr als ein Großkundenbetreuer leistet. Mit den Trainings für Key-Account-Manager machen wir Ihr wichtigstes Kapital – den Vertrieb – fit für Ihre Expansion. Strategisch planen, erfolgreich verhandeln, Perspektiven erkennen, Chancen nutzen.

**HEITSCH & PARTNER GMBH**

Teilnehmer: max. 10

Referent: Peter Staudinger

28. – 30.01.2009

Ort auf Anfrage

4.750 Euro (Baustein 1-4)

#### Offenes Verhandlungstraining

##### „Effektiv und fair verhandeln“

Mit dem praxiserfahrenen Trainer und Coach entwickeln Sie auf Basis Ihrer persönlichen Ressourcen, die Balance von Zielerreichung und Beziehung in anspruchsvollen Verhandlungsprozessen noch sicherer zu halten. Persönliche, kommunikative und taktische Kompetenzen werden gleichermaßen interaktiv und übungsintensiv erweitert.

##### CO-MATRIX

Referent: Bernhard Bartsch

Teilnehmer: Vertriebsmitarbeiter,

Verhandlungsführer, Key Account

Manager

19. – 20.03.2009 in München

650 Euro zzgl. MwSt.

#### Ausbildung: „Integrales Key Account Management“

Mit dem erfahrenen Trainer-Coach-Tandem entdecken Sie Ihre vertrieblichen Talente. Zusammen mit sozialer und taktischer Kompetenz steigern Sie Ihre Effektivität.

Drei Blöcke mit den Schwerpunkten:

1. Persönliche KAM-Talente (3T.)
2. Anspruchsvolle Verhandlungen (3T.)
3. Analysen und Strategien. (2T.)

##### CO-MATRIX

Referenten: B. Bartsch,

Dipl. Psych. W. Schwenk

Teilnehmer: Vertriebsmitarbeiter,

KAM (max.10)

2.990 Euro + MwSt. (3 Bausteine)

05. – 07.02.2009 (Start), München

## 5 Train-the Trainer/Sonstiges

### ■ AUS- UND WEITERBILDUNG FÜR TRAINER

#### Trainerausbildung für das konzeptionelle Training in Führung und Verkauf

Gesucht werden Trainer, die nicht nur selbstständig denken, eigenverantwortlich handeln und eine hohe Sozialkompetenz besitzen, sondern diese Fähigkeiten auch weitergeben und Talente entfalten können. Unsere Ausbildung zum Trainer, versetzt Sie in die Lage, von der Bedarfsanalyse bis zur Trainingskonzeption zu konzipieren und von der Trai-

ningsdesign-Erstellung bis zur Realisierung als Trainer erfolgreich zu arbeiten.

Dauer: 36 Tage über 10 Monate

**HEITSCH & PARTNER GMBH**

Teilnehmer: max. 10

Referent: Ludolf Schein

19. – 20.03.2009

Ort: 36145 Hofbieber

18.500 Euro zzgl. MwSt.

#### Optimale Trainings gestalten mit dem HBDI™

Das Herrmann Brain Dominance Instrument HBDI™ und das Whole-Brain-Thinking Modell werden weltweit erfolgreich in Unternehmen in Bereichen wie z.B. Analyse und Steigerung des Potenzials von Einzelpersonen und Teams, in der Organisationsentwicklung, im Projektmanagement, im Change Management und zur Steigerung der Kundenorientierung eingesetzt. Durch die HBDI™-Zertifizierung Level I und Level II gewinnen Sie die Fähigkeit, das HBDI™, das Paar Profil und Team Profil für Ihre Tätigkeit effektiv zu nutzen.

**Herrmann International Deutschland**  
www.hbdi.de

Teilnehmer: Trainer, Berater, Personalentwickler, Führungskräfte aller Ebenen

Level I + II (Ausbildung für den Einsatz des HBDI™ und zum HBDI™-Teamtrainer)

26. – 29.01.2009 in Ohlstadt

(südl. München)

Level II (Ausbildung für den Einsatz zum HBDI™-Teamtrainer)

02. – 03.02.2009 in Ohlstadt

(südl. München)

Preis auf Anfrage

#### Akkreditierung zum Insights Discovery Berater

Als akkreditierter Berater können Sie die IT-gestützten Insights Discovery Präferenz-Profile selbstständig erstellen. Besonders gut und erfolgreich lassen sich die Profile in den Bereichen Teamentwicklung, Führungskräfteentwicklung sowie im Coaching einsetzen.

**Insights Group Deutschland GmbH**

Referenten: Alexander von Boguslawski, Silke Hermann

29. – 31.01. und 02.03.2008, Berlin

3.300 Euro zzgl. MwSt.

ÜN und Tagungspauschale

# veranstalterporträts

Seminaranbieter stellen sich vor

67 **Birmelin & Partner GmbH**  
www.birmelin.de

67 **Co-Matrix GbR**  
www.co-matrix.de

67 **Demos**  
www.demos-ewa.com

67 **Die Sprache**  
www.die-sprache.de

68 **GABAL Verlag**  
www.gabal-verlag.de

68 **Global Competence Forum**  
www.gcforum.de

68 **GPM Dt.Gesellschaft f. Projektmanagement e.V.**  
www.GPM-IPMA.de

68 **Grosse-Hornke Private Consult**  
www.grosse-hornke.de

68 **Haufe Akademie**  
www.haufe-akademie.de

68 **Heitsch & Partner**  
www.heitsch-partner.de

68 **Herrmann International**  
www.hid.de

68 **Insights Group Deutschland GmbH**  
www.insights-group.de

69 **ITD (Kellner US online University)**  
www.itd-international.com

69 **STRATEGIO.**  
www.strategio

69 **Synergie Forum**  
www.synergieforum.de

69 **tele-akademie der Hochschule Furtwangen**  
www.tele-ak.de

69 **Tiba Managementberatung GmbH**  
www.tiba.de



Wir beraten Unternehmer, Führungskräfte, Mitarbeiter, Teams und Projektgruppen.

Schwerpunkte unserer Arbeit sind ...

#### BEREICH BERATUNG

- Unternehmens-Kulturentwicklung
- Change Management
- Feedbackkultur – Entwicklung
- Personalentwicklung/Assessment-Center
- Mediation – Konfliktbearbeitung
- Outplacement-Beratung
- Post Merger Integrationsprozess
- Begleitung

#### BEREICH TRAINING

- Systemisches Einzel Coaching
- Soziale Kompetenz Erweiterung
- Verhaltenstraining für Manager
- Führungstraining / Teamtraining
- Persönliches Präsentations-Coaching
- Verbales/nonverbales Kommunikationstraining
- Verkaufstraining
- Projektleitertraining
- Ausbildung zum Coach und Berater

**Birmelin & Partner GmbH**  
D-87452 Altusried  
Tel.: 0 83 73 / 9 80 60  
Fax: 0 83 73 / 89 17  
E-Mail: birmelin@birmelin.de  
Internet: www.birmelin.de

#### CO-MATRIX



Ihre **CO**mpetence **MATRIX** für die nachhaltige Entwicklung persönlicher Talente und kommunikativer Kompetenzen in Vertrieb und Führung.

Unser Kerngedanke: Fachkompetenz führt zu **Effektivität**, in Verbindung mit gezielt entwickelten persönlichen Talenten entsteht **Virtuosität**.

18 praxiserfahrene Trainer und Coaches stehen für Zielerreichung und intakte Beziehung. Unsere Inhalte und Methoden basieren auf dem aktuellen Stand der Wissenschaft.

Beispiele für Trainings:

- Führung: „Managing Talents“
  - Ausbildung: „Key Account Management“
  - Ausbildung: „Führungskraft als Coach“
  - Vertriebstraining: „Master of Talents“
  - Effektiv und fair verhandeln
- Beispiele für Coaching:
- Personnel- Leadership- Coaching
  - Vertriebs / Verhandlungs- Coaching
  - Konflikt Coaching
  - Team Coaching

Besuchen Sie unsere Homepage! Dort finden Sie detaillierte Projektbeispiele, Referenzen, sowie aktuelle Informationen und Termine.

#### CO-MATRIX

Coaching, Training & Consulting  
Wasserburger Landstr. 148  
D-81827 München  
Tel.: +49 89 44452226  
Fax: +49 89 44452229  
E-Mail: info@co-matrix.de  
Internet: www.co-matrix.de



Ob umfangreiche PE- und OE-Maßnahmen, maßgeschneiderte Inhouse-Trainings oder unsere offenen Seminare an verschiedenen Standorten in Deutschland, Österreich und der Schweiz: Demos ist Ihr Partner für Personal- und Organisationsentwicklung im General Management-Bereich.

#### Einige Beispielsprojekte:

- Mehrmodulige Business Academy für ein mittelständisches Chemieunternehmen
- Projekt Management-Trainings in verschiedenen Ländern für einen globalen Logistikkonzern
- Umfassende PE-Beratung für ein Industrieunternehmen.

#### Empfehlungen im offenen Seminarbereich:

- Gestern Kollege – heute Führungskraft
  - Ohne hierarchische Macht überzeugen
  - Change Management
  - Konfliktmanagement
  - Verhandlungstraining
  - Grundlagen des Projektmanagements
  - BWL-Kompaktkurs für Nichtkaufleute
  - Controlling-Kompaktkurs
- und über 100 weitere Themen!

#### Unsere Standorte:

Berlin, Frankfurt, Hamburg, Schloss Sayn bei Koblenz, München, Wien, Zürich

#### Demos Europäische Wirtschaftsakademie GmbH

Kleiner Hirschgraben 8 - 60311 Frankfurt  
Tel.: 069 9203 7568-12 - Fax: 069 9203 7568-15  
E-Mail: aboden@demos-ewa.com  
Internet: www.demos-ewa.com

#### 'Die Sprache' GmbH



#### Kommunikation neu verstehen – soziale Prozesse kompetent gestalten

UNSER ANGEBOT – IHR NUTZEN

Ein praxisbewährtes und wissenschaftlich gesichertes Weiterbildungsprogramm zur Optimierung Ihrer Gesprächsführung im „Studiengang zum Coach“

- Wissensbausteine und Methoden für konstruktive Gespräche und dauerhafte Beziehungen
- Geschärft Wahrnehmung für die Vielfalt der Signale in der Kommunikation
- Frühzeitiges und exaktes Wahrnehmen von Missverständnissen und Erkennen von Handlungschancen
- Reflektierte Selbstsicht auf individualpsychologischer Basis
- sofortige Optimierung Ihrer Kompetenz

#### Spezialisierung:

„Studiengang zum Management-Coach“, Einzel-, Team- und Prozesscoaching

#### Unsere Coaches:

sind umfassend betriebswirtschaftlich und humanwissenschaftlich qualifiziert und verfügen über bis zu 20 Jahre Berufserfahrung in Betriebs- und Menschenführung sowie über umfangreiche Coaching-Erfahrung. Alle Coaches stehen unter regelmäßiger Supervision.

#### „Die Sprache“ Lehr- und Forschungsgesellschaft mbH

Stresemannallee 6, D-41460 Neuss  
Tel. 02131 / 22 88 50 - Fax 02131 / 22 88 53  
E-Mail: info@die-sprache.de  
www.die-sprache.de

**Gabal Verlag**



**Profil:** Die Bücher des GABAL Verlages zeichnen sich durch ihre praxisorientierte und anwenderfreundliche Gestaltung aus.

Die Themen: Persönlicher Stil, Projekte planen und durchführen, Körpersprache, Konflikte kreativ lösen, Tischmanieren. Der Lernstoff wird nicht nur auf reinen Textseiten vermittelt, sondern durch Video- und Audioclips, Grafiken, Musik und Sprache optisch und akustisch aufbereitet.

Die Autoren verfügen über langjährige Erfahrungen als Trainer und Weiterbildner. Die bereits in den Büchern vermittelten Arbeitstechniken, Tips und Informationen können in den zahlreichen offenen und individuellen Seminaren unserer Autoren vertieft werden. Rufen Sie uns an, wir leiten Ihre Seminaranfrage gerne an unsere Autoren weiter.

Für Leute, die mehr wollen: [book@web.de](mailto:book@web.de)  
[book@web](mailto:book@web) ist ein medialer Brückenschlag, der die Vorteile beider Medien nutzt: **das Buch** als ideales Medium für lineare Informationen, **das Internet** mit seinen hypermedialen Kommunikationstools.

**Aktuelle Trainingsangebote:**

Messtraining, Telefontraining, Verkaufstraining, Arbeitsmethodik, Werbung, Selbstmanagement, NLP, Führung, Rhetorik.

**Adressaten:**

Menschen die sich beruflich und privat weiterbilden möchten.

**GABAL Verlag**

Schumannstraße 155 - 63069 Offenbach/Main  
 Tel. 0 69 / 83 00 66-0 - Fax 0 69 / 83 00 66-66  
[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)

**Global Competence Forum**



Mit unserem Hauptsitz in Tübingen, sowie Tagungspartnern in Deutschland, Österreich und der Schweiz liegt der Schwerpunkt unserer Aktivitäten im deutschsprachigen Europa.

Wir organisieren Konferenzen und Trainings zu aktuellen Managementthemen sowie internationale Fachseminare für den Global Player.

**Unsere Managementkompetenzen:**

- Mitarbeiterführung
- Personalmanagement
- Marketing und Vertrieb
- Rhetorik und Präsentation
- Selbstmanagement
- Unternehmensführung
- Einkauf und Materialwirtschaft

**Unsere internationale Kompetenzen:**

- West- und Osteuropa
- Nord- und Südamerika
- Asien-Pazifik
- Naher und Mittlerer Osten
- Internationale Themen

**Global Competence Forum GmbH**

Schlossbergstraße 10 · 72070 Tübingen  
 Telefon +49 70 71 / 55 97-0  
 Telefax +49 70 71 / 55 97-900  
[info@gcforum.com](mailto:info@gcforum.com)  
[www.gcforum.com](http://www.gcforum.com)

**GPM**



Die GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. unterstützt seit 1979 als neutraler Fachverband Projektleiter, -mitarbeiter, -controller, projektverantwortliche Führungskräfte und Berater in ihren umfangreichen Aufgaben. Im Mittelpunkt steht die karrierefördernde Aus- und Weiterbildung, sowie ein Zertifizierungsprogramm.

Die GPM setzt Standards und sorgt dafür, dass Projektmanager die gleiche Sprache sprechen.

Sie liefert Ihren Mitarbeitern die Informationen, die sie brauchen um in ihrem Job zu glänzen.

Sie eröffnet Möglichkeiten zu neuen geschäftlichen Kontakten, indem sie den Zugang zum Netzwerk der Projektmanager aus allen Branchen eröffnet.

**GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.**

Frankenstraße 152  
 90461 Nürnberg  
 Telefon 09 11 / 43 33 69-0  
 Telefax 09 11 / 43 33 69-99  
 E-mail: [s.weindl@GPM-IPMA.de](mailto:s.weindl@GPM-IPMA.de)  
 Internet: [www.GPM-IPMA.de](http://www.GPM-IPMA.de)

**Grosse-Hornke**



Grosse-Hornke Private Consult ist eine Unternehmensberatung mit Spezialisierung auf die Themen Mitarbeiter-Integration nach Fusionen und Übernahmen (M&A) sowie die Optimierung der HR-Funktion.

Wir bringen 15 Jahre Top Management Beratungserfahrung aus mehr als 20 nationalen und internationalen Projekten verschiedener Branchen ein.

**Wodurch wir uns auszeichnen:**

- Unsere langjährige Erfahrung gibt uns die nötige Ruhe, um auch bei komplexen Projekten strukturiert und überlegt vorzugehen.
- Pragmatismus und Flexibilität zeichnen unsere Vorgehensweise aus. Messbare Projekterfolge lassen sich somit schneller erzielen.
- Unsere Hartnäckigkeit und Ausdauer im Projektmanagement führt zur Erreichung der Projektziele auch in Sondersituationen (z.B. M&A).

**Grosse-Hornke Private Consult**

Linus-Pauling-Weg 8  
 D-48155 Münster  
 Telefon: +49 2 51 / 70 35-5 88  
 Telefax: +49 2 51 / 70 35- 5 89  
 E-Mail: [s.gurk@grosse-hornke.de](mailto:s.gurk@grosse-hornke.de)  
 Internet: [www.grosse-hornke.de](http://www.grosse-hornke.de)

**Haufe Akademie**



Wissen vermitteln und Unterstützung bieten, es erfolgreich anzuwenden – das ist seit 30 Jahren das Markenzeichen der Haufe Akademie. Über 32.000 Teilnehmer bauen jährlich je nach Themenstellung ihre Kompetenzen aus und werden damit den verschiedenen Anforderungen gerecht – gezielt für einzelne Themen oder für komplexe berufliche Aufgabenbereiche. Dazu bieten wir ein praxisorientiertes Programm zu allen betrieblichen Bereichen:

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

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

**Haufe Akademie GmbH**

Lörracher Straße 9  
 79115 Freiburg  
 Telefon: 0761 / 4708-811  
 Telefax: 0761 / 4708-291  
 E-Mail: [service@haufe-akademie.de](mailto:service@haufe-akademie.de)  
 Internet: [www.haufe-akademie.de](http://www.haufe-akademie.de)

**Heitsch & Partner**



**HEITSCH & PARTNER**

Nachhaltige und effiziente Qualifizierungsmaßnahmen sind immer auf die jeweilige Branche und Aufgabenstellung zugeschnitten. Die Erfolgsfaktoren der Trainingskonzepte von Heitsch & Partner sind:

- konsequente Weiterentwicklung von Fähigkeiten und Kompetenzen
- Erhöhung der Produktivität und Leistung einzelner Mitarbeiter und Teams
- minimaler Ausfall an Produktivzeit der Teilnehmer während der Maßnahme
- individuelle Lösungen, mit denen Sie Ziele effizient erreichen

Wir beraten und begleiten Sie und Ihre Mitarbeiter auf diesem Weg mit

- dem neutralen und unvoreingenommenen Blick von außen
- Impulsen für die erfolgreiche Veränderung von Strukturen und Verhaltensmustern

Seit 18 Jahren bietet Heitsch & Partner praxisorientierte Trainings für Führungskräfte, Key Accounts und Personalentwickler in führenden Großunternehmen. Mit erfahrenen und hervorragend ausgebildeten Trainern geben wir Impulse für eine messbare Qualifizierung und Leistungssteigerung der Schulungsteilnehmer und damit Ihres Unternehmens.

**Gesellschaft für Verhaltenstraining und Trainervermittlung mbH**

Tübinger Str. 126  
 71088 Holzgerlingen  
 Tel. 0 70 31/74 76-0  
 Fax 0 70 31/74 76-40  
 E-Mail: [info@heitsch-partner.de](mailto:info@heitsch-partner.de)  
 Internet: [www.heitsch-partner.de](http://www.heitsch-partner.de)

**Herrmann International Deutschland**



**Alles beginnt im Kopf – Schalten Sie um auf Erfolg.**

Mit Whole-Brain-Thinking und HBDI™ zu neuem Denken und Handeln im Unternehmen. Wir wenden unsere Erkenntnisse aus über 20 Jahren Arbeit mit Gehirnforschung und wie Menschen und Unternehmen denken erfolgreich auf Ihre täglichen Herausforderungen im Unternehmen an.

Wir bieten Ihnen:

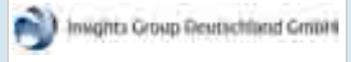
- Denkstilanalyse-Instrumente HBDI™
- HBDI™ – Werkzeug zur Darstellung bevorzugter Denkstile
- HBDI™ Team Profil für die Anwendung in Gruppen und Teams
- Zertifizierung für Trainer und Unternehmen
- Setzen Sie die Denkstilanalyse als HBDI™-Zertifizierter ein
- Offene und Inhouse-Seminare

- Whole-Brain-Thinking im Unternehmen
- The Business of Thinking™ Programme
- Whole-Brain-Audit®-Unternehmenskulturentwicklung
- Consulting
- Training

**Herrmann International Deutschland GmbH & Co. KG**

Oderdinger Str. 12 · D-82362 Weilheim  
 Tel. 08 81 / 92 49 56-0  
 Fax 08 81 / 92 49 56-56  
 E-Mail: [info@hbdi.de](mailto:info@hbdi.de)  
 Internet: [www.hbdi.de](http://www.hbdi.de)

**Insights Group Deutschland GmbH**



Unternehmensentwicklung, Personal- und Führungskräfteentwicklung, Coaching: Als Managementberatung gestaltet die Insights Group Deutschland Veränderungs- und Entscheidungsprozesse von Unternehmen, Organisationen und Teams durch die Kombination von konzeptioneller Beratung mit IT-gestützten Tools und Programmen zur Präferenz- und Kompetenzmessung.

Als Dachorganisation in Deutschland sind wir Ansprechpartner für den Einsatz und die Implementierung der weltweit renommierten Diagnoseinstrumente der Insights Learning & Development Ltd. – Insights Discovery und Insights Navigator – für MANAGEMENT- und TEAMENTWICKLUNG:

- Präferenzprofile für Personen und Teams
- Feedbackprofile
- Kompetenzmessung von Teams
- Kompetenzmessung im Verkaufsprozess
- Leadership-Entwicklung
- Unternehmenskulturentwicklungsanalysen

Weltweit besteht die Insights Group aus derzeit über 35 Länderpartnern mit Lösungen und Programmen in mehr als 25 Sprachen. In Deutschland führen wir exklusiv AUSBILDUNGEN zum ZERTIFIZIERTEN DISCOVERY BERATER sowohl in Form von offenen als auch in firmeninternen Workshops durch.

**Insights Group Deutschland GmbH**

Dircksenstraße 41  
 10178 Berlin  
 Tel.: 030 / 322 98 11 - 10  
 Fax: 030 / 322 98 11 - 20  
 E-Mail: [deutschland@insights-group.de](mailto:deutschland@insights-group.de)  
 Internet: [www.insights-group.de](http://www.insights-group.de)



**Value of Investment**

**Qualitätssicherung und neue Messmethoden für die Personalentwicklung**

**Definition:**  
Das Value-of-Investment-System ist ein Qualitäts-Sicherungsprozess für die Personalentwicklung, der allen Beteiligten den qualitativen Nutzen von Weiterbildungsprojekten verdeutlicht, die Primärmotivationen als Werttreiber nutzt und nichtmonetäre Ergebnisse messbar macht.

**Nutzen:**

- Optimierung des gesamten Weiterbildungsprozesses
- Synchronisation der Lernziele mit den Unternehmenszielen
- Entwicklung einer proaktiven Lernkultur durch Nutzenorientierung
- Langfristige Sicherung der Etabli für Trainings- und Entwicklungsprojekte



[www.itd-international.com](http://www.itd-international.com)

**STRATEGIO**

**STRATEGIO**  
Hoffmeyer, Winther, Beratung

Wollen Sie die Prozesse und Abläufe in der Fertigung optimieren?  
Die Strukturen und Kommunikation in Ihrer Organisation verbessern?  
Die Kompetenz Ihrer Führungskräfte entwickeln?  
Die Effektivität Ihrer Teams steigern?

Menschen zu bewegen, sich dauerhaft auf Veränderungsprozesse einzulassen und damit Ihre unternehmerischen Ziele zu erreichen, zählt zu unserer Kernkompetenz.

Wir gestalten und begleiten Veränderungsprozesse in Produktion und Dienstleistung z.B. durch

- Einführung schlanker Fertigungssysteme
- Strategie- und Zielfindungs-Workshops
- KVP – Einführungsszenarien, Training, Workshops
- 360° Feedback
- Meister-Weiterbildungs-Konzepte

Die synchrone Bearbeitung von **Produktionssystemen, Führungsverhalten** und **Mitarbeiterentwicklung** ist unsere Stärke und Grundlage für Ihre erfolgreiche Entwicklung.

**STRATEGIO.**  
**Hoffmeyer, Winther, Beratung.**

Maternusstr.22 50996 Köln  
Fon: 0221 / 973131-0 Fax: -31  
E-Mail: [dialog@strategio.de](mailto:dialog@strategio.de)  
Internet: [www.strategio.de](http://www.strategio.de)

**Synergie Forum**

**Nur das Zusammenwirken verschiedener Kräfte führt zum Erfolg**

**Wir sind**  
ein Unternehmen mit ganzheitlichem Hintergrund.

**Wir haben**  
seit über 10 Jahren Erfahrung mit dem, was wir tun.

**Unsere Dienstleistungen umfassen:**  
Beratung, Initiierung, Begleitung und Training

**Unsere Themen**

- Organisationsentwicklung
- Projektmanagement
- Teamentwicklung
- Gruppenarbeit
- soziale Kompetenz
- Einführung von flexiblen Arbeitszeiten
- Konfliktlösungen/Mediation
- Supervision
- Moderation
- Trainerausbildung

**Form:** Workshops, Seminare, Trainings

**Wir bieten:**  
offene Seminare und gehen inhouse

**Synergie Forum**

Dragoner Straße 53  
26135 Oldenburg  
Telefon 04 41 / 1 24 93  
Telefax 04 41 / 1 79 07  
Internet: [www.synergieforum.de](http://www.synergieforum.de)  
E-Mail: [synergieforum@aol.com](mailto:synergieforum@aol.com)

**tele-akademie**  
hochschule furtwangen

**Online Kurse mit qualifizierter Betreuung**

- Experte/in für Neue Lerntechnologien
- tele-Tutor-Training
- European Net-Trainer
- Öffentlichkeitsarbeit
- Management Training

**Online Learning Service Providing (OLSP)**

- Beratung
- Umsetzung
- Unterstützung

Die tele-akademie hat seit der Gründung im Jahr 1995 ein besonderes Profil im Bereich des tele-Lernens aufgebaut. Neben dem hochwertigen Angebot an Online- und Blended Learning Kursen hat sich die tele-akademie zu einem Dienstleistungs- und Kompetenzzentrum für tele-Lernen entwickelt.

**Expertenwissen für Ihre Online Learning Projekte**

[www.tele-ak.de](http://www.tele-ak.de)

tele-akademie der Hochschule Furtwangen  
Robert-Gerwig-Platz 1, 78120 Furtwangen  
Tel: +49 (0)7723 920 2680, Fax: -2681  
E-Mail: [tele-ak@hs-furtwangen.de](mailto:tele-ak@hs-furtwangen.de)

**Tiba**

Schaffen Sie Anreize für Ihre Mitarbeiter, sich in der Projektarbeit zu engagieren.

Tiba unterstützt Sie mit fundierten Personal-konzepten sowie gezielten Trainings und Coachings. Wir helfen Ihnen, mit Projektmanagement nachhaltig Wettbewerbsvorteile auszubauen.

**Unsere Themenschwerpunkte:**

- Kompetenzbasierte Personalkonzepte
- Standard-Trainings für Grundlagen und Vertiefung
- Modul-Trainings nach firmen-spezifischen Erfordernissen
- Coaching im Projekt
- Aufbau und Betrieb von Inhouse-Akademien

Mit 19 Jahren Projektmanagement-Kompetenz und über 50 Trainern und Beratern arbeiten wir als zuverlässiger Partner eng verzahnt mit unseren Kunden zusammen. Dazu zählen z.B. Roche, E.ON, EnBW, Knorr-Bremse, Volkswagen AG, Dt. Sparkassenverband, Dt. Sparkassenakademie, Landesbank BW u. a.

**Tiba Managementberatung GmbH**

Stephan Kasperczyk  
Elsenheimer Str. 61  
80687 München  
Telefon 0 89 / 89 31 61-0  
Telefax 0 89 / 89 31 61-20  
E-Mail: [info@tiba.de](mailto:info@tiba.de)  
Internet: [www.tiba.de](http://www.tiba.de)  
[www.tiba-academy.com](http://www.tiba-academy.com)

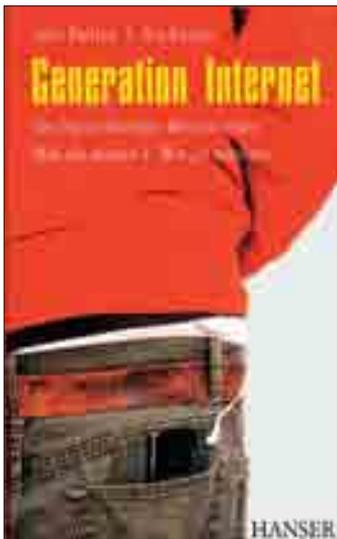
# Gefällt Ihnen dieser Platz für Ihre Anzeige?

**Dann nutzen Sie unsere Februar-Ausgabe für Ihre Veröffentlichung**

→ erscheint am 30.01.2009

→ Datenanlieferung bis 09.01.2009

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



**John Palfrey/Urs Gasser:**  
 Generation Internet.  
 Die Digital Natives: Wie sie leben –  
 Was sie denken – Wie sie arbeiten.  
 Verlag Hanser, München 2008,  
 440 Seiten, 19,90 Euro

DIGITAL NATIVES: DAS POTENZIAL DER ONLINE-GENERATION

## Überraschend intelligent

Die Autoren unterteilen die Gesellschaft in zwei Generationen: die vor 1980 Geborenen und die danach das Licht der Welt erblickten und ein Leben ohne Computer gar nicht kennen. Das Buch, im englischen Original passender „Born Digital“ betitelt, wurde von US-Experten als Grundlagenwerk für Eltern und Lehrer gepriesen, um mit ihren Kindern besser klarkommen zu können. Es ist ein Leitfaden, in dem sich die Autoren an aktuellen Forschungsergebnissen entlanghangeln und systematisch erklären, wie die Jungen, die sogenannten „Digital Natives“, denken, lernen, arbeiten und kommunizieren. Dabei liefern Palfrey und Gasser eine umfassende Zwischenbilanz der Digitalisierung, die auch darüber informiert, was die alte Generation von der „Generation Internet“ so alles lernen kann.

Die Digital Natives sorgen für Aufruhr in etablierten Branchen, beispielsweise der Musikindustrie, bei Film und Fernsehen und selbst bei Zeitungsverlagen. Sie schaffen riesige Märkte, indem sie Dienste und Produkte für ihre Cyper-Generation selbst erfinden. Die Autoren geben zahlreiche nützliche Hilfestellungen in Form von Fallbeispielen, damit die ältere Generation das Wesen des Web-2.0-Business verstehen kann. Nimmt man etwa Facebook, ist nicht die Idee allein das revolutionäre Element. Innovativ ist auch, dass die Chefs von Facebook verstanden haben, wie wichtig es ist, Rückmeldungen von Nutzern einzuholen.

Auch das Bildungs- und Weiterbildungsverhalten hat sich maßgeblich verändert und wird sich weiter verändern. Diesem Thema ist das elfte Kapitel gewidmet. Die Autoren sehen die Antworten auf die Frage „Wie sich Bildungsinstitute an die Gewohnheiten von Digital Natives und ihre Art der Informationsverarbeitung anpassen können“ bei der

Wikipedia-, Google- und Blogger-Generation selbst. Digital Natives sind versiert, wenn es um das Recherchieren von Informationen geht, weil sie über ausgeklügelte, webbasierte Sammel- und Verarbeitungstechniken verfügen, die nichts mehr mit Zeitungs- und Bücherlesen zu tun haben, aber Studien zufolge mindestens so effektiv wie herkömmliche Methoden sind.

Die Generation Internet befasst sich sogar ausführlicher mit den neuesten Nachrichten als ihre Elterngeneration, weil sie etwa einen Kommentar zum Thema auf ihrem Blog postet und im Gegenzug dazu schnelle Stellungnahmen erhalten. Die Autoren regen deshalb an, sich das Technologiewissen der neuen Generation anzueignen und selbst einzusetzen, um immer besser zu werden, wenn es darum geht, anderen Wissen zu vermitteln.



### AUTOREN

**John Palfrey  
 und Urs Gasser**

John Palfrey ist Professor an der Harvard Law School und leitet dort das Berkman Center for Internet & Society. Der US-Amerikaner ist mit erst 36 Jahren einer der führenden Experten im Bereich Internet- und Technologieregulierung. Urs Gasser ist Professor an der Universität St. Gallen und Direktor der Forschungsstelle für Informationsrecht. Der 36-jährige Schweizer berät außerdem Unternehmen und Regierungen im In- und Ausland.

## Lehrbuch für Studenten und Handbuch für Experten



Professor Helmut Niegemann von der Universität Erfurt brachte 2004 das Grundlagenwerk „Kompendium E-Learning“ auf den Markt. Jetzt ist das Nachfolgebuch da: Das „Kompendium Multimediales Lernen“ ist als Lehr- und Handbuch konzipiert. Das Nachschlagewerk richtet sich auch an Praktiker aus der Aus- und Weiterbildung und E-Learning-Entwickler, die sich professionell mit der

Konzeption und der Programmierung (!) von multimedialen Lernangeboten beschäftigen.

Das Autorenteam um Niegemann hat wissenschaftlich fundiert Modelle und Ansätze herausgearbeitet – von der Planung und Konzeption auf Grundlage didaktischer Entwurfsmuster über Interaktivitätsformen, CSCL und Evaluation bis hin zu Software-Systemen und Werkzeugen

wie Authoring Tools und E-Learning-Standards. Lernmanagementsysteme werden bewusst nicht vorgestellt – sie würden laut den Autoren zu schnell veralten.

**Helmut M. Niegemann, S. Domagk, S. Hessel, A. Hein, M. Hupfer, A. Zobel:**  
Kompendium multimediales Lernen.  
Springer Verlag, Berlin 2008, 680 Seiten, 64,95 Euro

## Von null Ahnung zum Durchblick



Die Religionspädagogin Julia Born hat ein handlungsorientiertes Arbeitsbuch für Tuteleutoren, Moderatoren und Leiter von Online-Seminaren geschrieben. Ein besonderes Augenmerk legt die Autorin auf den religionspädagogischen Bereich, das stört „die anderen“ E-Learning-Interessierten aber nicht weiter. „Gemeinsames Online-Lernen ist wertvoll!“, so die Kernaussage. Sie überträgt dabei einen zentralen Aspekt

der Pädagogik auf Online-Seminare: Erst die gemeinsame Arbeit aller Beteiligten ermöglicht einen nachhaltigen Lernprozess. Damit die Gruppe funktioniert, so Born, muss der Lernprozess didaktisch begleitet werden. Wie, das erklärt sie Schritt für Schritt im zweiten Teil des Buches mit den Kapiteln Konzeption, Planung und Umsetzung. Zum Abschluss liefert Born einen Fahrplan, der stichwortartig noch einmal die wichtigsten

Punkte der Durchführung eines Online-Seminars enthält. Abgerundet durch ein Glossar und Literaturtipps, ist das Buch ein guter Leitfaden für Einsteiger, die Online-Bildungsangebote entwickeln und durchführen wollen.

**Julia Born:**  
Das eLearning-Praxisbuch. Ein Hand- und Arbeitsbuch. Schneider Verlag Hohengehren, Baltmannsweiler 2008, 251 Seiten, 19,80 Euro

## Lernen am Arbeitsplatz mit Web 2.0



Das Buch liefert Trainern und Tutoren praxiserprobte Lösungskonzepte zur Einführung von Kompetenzentwicklungssystemen. Die Autoren liefern nützliche Entscheidungshilfen – zum Beispiel bei folgenden Fragen: Wann sind Blended-Learning-Arrangements sinnvoll, in denen E-Learning und Lernen in Tandems, Gruppen oder Workshops mit Elementen des Web 2.0 kombiniert wer-

den? Welche Kommunikationsinstrumente des Web 2.0, wie Blogs als Lerntagebücher oder Wikis für die Erarbeitung gemeinsamer Gruppenergebnisse, sind für das Unternehmen geeignet?

Kuhlmann und Sauter haben nach jedem Kapitel Reflexionen oder Checklisten angelegt, die dabei helfen sollen, den Transfer zu initiieren. Das Autorenteam will helfen, teure Fehler bei der Einfüh-

rung von E-Learning zu vermeiden. Um die Konkurrenzfähigkeit zu sichern, ist es erforderlich, dass Projektverantwortliche innovative Lösungen rasch und wirtschaftlich rentabel umsetzen.

**Annette M. Kuhlmann, Werner Sauter:**  
Innovative Lernsysteme, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg 2008, 240 Seiten, 49,95 Euro

## Bücher und Medien für Ihren persönlichen Erfolg

Stephen R. Covey  
**Die 7 Wege zur Effektivität**

Oliver Geisselhart  
**Kopf oder Zettel? – Gedächtnistraining**

Dietmar Hensch  
**Persönlichkeit führt**

Brian Tracy, Frank M. Scheelen  
**Speak to win**

Lothar J. Seiwert  
**30-Minuten für Work-Life Balance**

Reinhard K. Sprenger  
**30-Minuten für mehr Motivation**



**Besuchen Sie uns auf der Didacta in Hannover**  
**10. - 14. Februar 2009 Halle 14, Stand G 22/1**

### Anforderung

**Fordern Sie Ihre kostenlose GABAL-Weiterbildungskarte unverbindlich an und profitieren Sie von unseren interessanten Aktionsangeboten.**

Firma:

Vorname, Nachname:

E-mail:

**GABAL Verlag**

**Wissen für mehr Erfolg**

Telefon 069 830066-0 • Fax -66 • info@gabal-verlag.de

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)

# Themen im Februar

DIE AUSGABE 02/2009 ERSCHEINT AM 30. JANUAR 2009

KONFLIKTMANAGEMENT / MEDIATION

## Streit um knappe Ressourcen

In Krisenzeiten kämpfen Mitarbeiter und ganze Abteilungen mehr denn je gegeneinander, um nicht zu kurz zu kommen, wenn die knapperen Ressourcen verteilt werden. Das Recht des Stärkeren darf nicht zur Maxime werden. Es ist höchste Zeit für ein praktikables Konfliktmanagement und für mehr Mediationskompetenz bei den Führungskräften.



PROJEKTMANAGEMENT

## Risikoanalyse hilft

Mit einer Risikoanalyse vor Projektstart verhindern Projektmanager am besten, dass ihre Projekte scheitern. Leider ergab eine aktuelle Studie, die wir exklusiv veröffentlichen, dass der Einsatz dieses Instruments in Deutschland noch zu kurz kommt.



FREMSPRACHEN LERNEN

## Nichts geht ohne Web 2.0

Die Messe „Expolingua“ hat es gezeigt – immer mehr wollen Fremdsprachen gut beherrschen. Dank Web 2.0 (dieser Trend hat die Sprachschulen erreicht) wird das tägliche Üben einfacher, aber auch klassische Präsenzseminare bieten mehr als früher.



### IMPRESSUM

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

#### Herausgeberbeirat

Helmut und André Jünger



#### Objektleitung

Martin Pichler

#### Redaktion

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

#### Redaktionsassistentz

Brigitte Pelka  
Tel. 07 61/36 83 921, Fax 07 61/36 83 105  
E-Mail: brigitte.pelka@haufe.de

#### Autoren dieser Ausgabe

Sünne Eichler, Lutz Goertz, Claudia Harss, Volker Hedderich, Lutz F Michel, Gudrun Porath, Jochen Robes, Silvie Rumler, Bärbel Schwertfeger, Brigitta Vochazer

#### Grafik/Layout

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

#### Verlag

Haufe Fachmedia GmbH & Co. KG  
c/o Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG,  
Hindenburgstraße 64, D-79102 Freiburg  
Tel. 07 61/36 83 921  
Geschäftsführer: Reiner Straub  
Verlagsleitung: Norbert Schrade  
www.haufe-fachmedia.de

#### Titelbild

Lovells LLP München

#### Druck

Echter Druck, Würzburg

#### Anzeigen

Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2008  
Anzeigenleitung (verantwortl. für Anzeigen):  
Klaus Sturm, Tel. 09 31/27 91 733  
Fax 09 31/27 91 477  
klaus.sturm@wuw-magazin.de  
Key Account Management:  
Jürgen Stoll, Tel. 09 31/27 91 540  
Fax 09 31/27 91 477  
juergen.stoll@wuw-magazin.de  
Anzeigenverkauf:  
Petra Hahn, Tel. 0 61 81/43 68 34,  
Fax 0 61 81/43 68 35  
wundw@petra-hahn.de  
Annette Förster, Tel. 09 31/27 91 544,  
Fax 0 93 67/98 76 04  
annette.foerster@haufe-fachmedia.de  
Anzeigendisposition:  
Christine Wolz, Tel. 09 31/27 91 472,  
Fax 09 31/27 91 477  
christine.wolz@haufe-fachmedia.de

Anzeigenschluss: 4 Wochen vor Erscheinen

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



#### Abbonentenservice

Haufe Service Center GmbH  
Postfach 79091 Freiburg,  
Tel. 01 80/50 50 169 \*, Fax 01 80/50 50 441 \*  
\* 0,14 €/Min. aus dem dt. Festnetz, abweichende Mobilfunkpreise. Ein Service von dtms  
zeitschriften@haufe.de

#### Erscheinungsweise

10 x jährlich, Einzelheft 9,80 Euro; Abopreis 89 Euro inkl. MwSt. und Versand; Auslandsbezug 104 Euro  
Das Abonnement kann spätestens vier Wochen vor Ende des jeweiligen Bezugsjahres gekündigt werden.  
Partner der wirtschaft+weiterbildung ist der Gabal Verlag. Für Mitglieder des Gabal-Vereins ist der Bezug mit der Zahlung ihres Mitgliederbeitrags abgegolten.

### Haufe Fachmedia

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



„ Ich kann nur allen Außendienstmitarbeitern und Verkäufern eines raten: Training, Training, Training! Spitzensportler trainieren auch mehr als Amateure. “

**Erich-Norbert Detroy**, Verkaufstrainer und Spezialist für Preisverhandlungen, auf die Frage, wie Verkäufer Auftragslöcher stopfen könnten, in der Fachzeitschrift „acquisa“ Nr. 11 /2008

„Es gibt vier persönliche Lehren aus der Krise: Verstehe Dein Geschäft! Schuster bleib bei Deinen Leisten! Schätze Risiken richtig ein! Handle entschlossen!“

**Peter Löscher**, Vorstandsvorsitzender der Siemens AG, in der „Süddeutschen Zeitung“ vom 20.11.2008

„Nein, es war keine Psychotherapie. Nach meiner Wahl zum Bürgermeister ging ich zu einem Psychologen, um mit ihm anzuschauen: Was macht das Amt mit mir? Er sollte mich beraten in Bezug auf öffentliche Auftritte, den Umgang mit dem Personal ... Das besprach ich alle zwei Wochen mit ihm, eineinhalb Jahre lang.“

**Guy Morin**, Oberbürgermeister von Basel, der sich in der Schweizer „Sonntagszeitung“ vom 30.11.2008 für seine Coaching-Sitzungen rechtfertigen musste

„Bildung wird zum Wirtschaftsmotor. Gerade vor dem Hintergrund einer drohenden Wirtschaftskrise wird es immer wichtiger, über qualifizierte Arbeitskräfte zu verfügen.“

**Matthias Horx**, Zukunftsforscher, in seinem „Zukunftsletter“ Nr. 12/2008

„Erfahrung, das ist kein blöder Spruch, kannst Du nicht erlernen. Das bringt die Zeit mit sich.“

**Fabian Hambüchen**, Turner, über die Olympiade 2008 in „Welt kompakt“ vom 14.11.2008

„Lehrer tendieren dazu, gleich Erklärungen abzugeben, wenn ein Kind etwas fragt. Sie sollten stattdessen zurückfragen. Dann würde das Kind selbst eine Antwort entwickeln. Diese Fähigkeit ist extrem wichtig für die Persönlichkeit.“

**Christophe Rude**, Dozent an der Hochschule für Philosophie in München, in der „Süddeutschen Zeitung“ vom 17.11.2008

„Früher ist man wegen viel geringerer Anlässe auf die Straße gegangen, jetzt tut sich gar nichts – wahrscheinlich, weil man die Leute systematisch vereinzelt und verblödet hat. Alle sind beherrscht von Angst, Dummheit und Kleinmut – auch ich ...!“

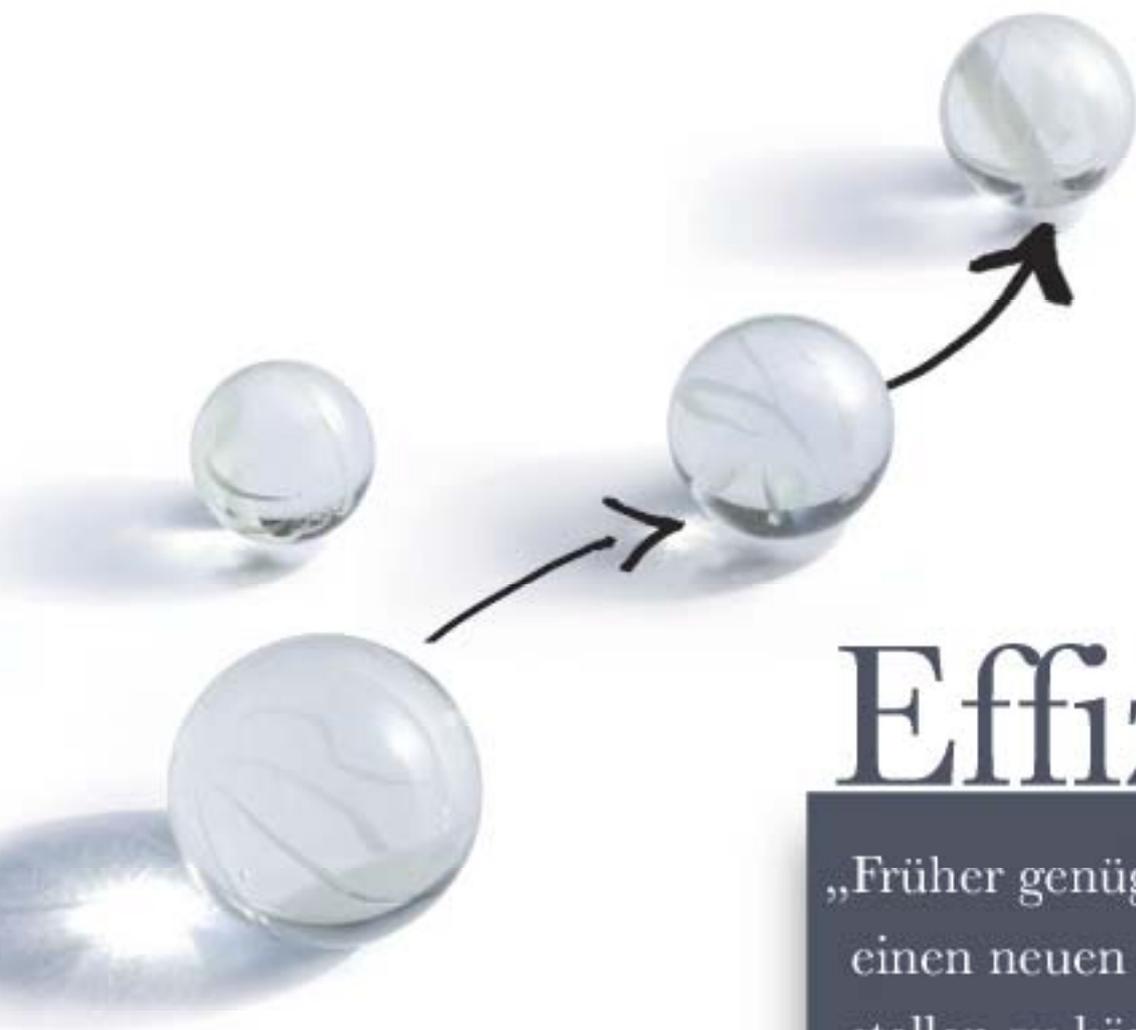
**Katharina Thalbach**, Schauspielerin und Regisseurin, in der „Frankfurter Allgemeinen Zeitung“ (FAZ) vom 21.11.2008

„Etwas zu ruinieren erzeugt unter Umständen genauso viel Gefühl an Selbstwirksamkeit, wie etwas aufzubauen.“

**Rolf Haubel**, stellvertretender Direktor des Frankfurter Sigmund-Freud-Instituts, über die Tendenz, das eigene Unternehmen zugrunde zu richten, „Frankfurter Allgemeine Zeitung“ vom 22.11.2008

„Ich dachte, ich sei Atheist, bis ich merkte, dass ich Gott bin.“

**Name** einer Diskussionsgruppe auf „Schüler-VZ“



# Effizienz

„Früher genügte es, sich auf einen neuen Zustand einstellen zu können. Heute geht es darum, den Prozess ständiger Erneuerung erfolgreich zu nutzen.“

Ausgeprägte Führungsqualitäten und eine zeitgemäße Führungskultur entscheiden maßgeblich über den Erfolg in schneller werdenden Märkten. Die Coachausbildung mit Heitsch & Partner bietet ein konzeptionelles, schlüssiges Führungsmodell und wird damit zu einem wesentlichen Einflussfaktor für eine zukunftsorientierte Unternehmenskultur. Erfahrene Trainer und maßgeschneiderte Trainings werden der Komplexität im Führungsaltag gerecht. Die soziale Kompetenz und persönliche Stabilität des Coachs werden gezielt gefördert und gestärkt. Machen Sie Ihr Unternehmen fit für die Herausforderungen der Zukunft.

Melden Sie sich jetzt an.

**Die nächste Ausbildungsreihe startet im Februar 2009.**

Sie möchten, dass Ihre Führungskräfte mit einer speziell auf Ihr Unternehmen ausgerichteten Maßnahme trainiert werden? Rufen Sie uns an.



HEITSCH & PARTNER

Heitsch & Partner GmbH

Gesellschaft für Verhaltenstraining

Trainingsberatung und Trainervermittlung

Telefon (07031) 7476-0 · Telefax (07031) 7476-40

www.heitsch-partner.de · info@heitsch-partner.de



2009

# PROFESSIONALISIERUNG FÜR DAS PERSONALMANAGEMENT

DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR PERSONALFÜHRUNG e.V.

## ProPER EXPERT

Qualifizierung zum Personalsachbearbeiter  
Start: 23.3.2009 Düsseldorf, 30.3.2009 Hamburg,  
20.4.2009 Leipzig, 11.5.2009 Berlin,  
22.6.2009 München und 7.9.2009 Düsseldorf

## ProPER PROFESSIONAL

Qualifizierung zum Personalreferenten  
Start: 23.2.2009 Frankfurt, 2.3.2009 Düsseldorf,  
9.3.2009 Stuttgart, 30.3.2009 Hamburg,  
20.4.2009 Berlin und 25.5.2009 München

## ProPER EXECUTIVE

Qualifizierung zum Gesamtverantwortlichen  
Personalmanager  
Start: 2.3.2009 Düsseldorf, 29.6.2009 Berlin,  
17.8.2009 Düsseldorf und 26.10.2009 Düsseldorf

Ganzheitliches, professionelles Personalmanagement ist eine anspruchsvolle und vielseitige Aufgabe. Zwölf Gestaltungsfelder decken alle Anforderungen des Personalmanagements ab und strukturieren die Lernziele der drei Ausbildungsebenen ProPer-Expert, -Professional und -Executive. Mit ProPer entwickeln Sie Ihre Kompetenzen mit Gewinn für Ihr Unternehmen und für Sie. Am Ende jeder Ausbildung absolvieren Sie eine Prüfung und erhalten ein DGFP-Zertifikat.

Die ProPer-Ausbildungsgänge werden bundesweit an allen Standorten der DGFP e.V. durchgeführt. Weitere Informationen und Termine erhalten Sie unter [www.dgfp.de/proper](http://www.dgfp.de/proper).

INFORMATIONEN UND KONTAKT



### ORGANISATORISCH

Ellen Rutenkolk  
Deutsche Gesellschaft  
für Personalführung e.V.  
Niederlasser Lohweg 16  
40547 Düsseldorf  
Fon 0211 5978-141  
Fax 0211 5978-29141  
E-Mail [rutenkolk@dgfp.de](mailto:rutenkolk@dgfp.de)  
[www.dgfp.de/proper](http://www.dgfp.de/proper)

### INHALTLICH

Monika Wilke  
Deutsche Gesellschaft  
für Personalführung e.V.  
Friedrichstraße 60  
10117 Berlin  
Fon 030 2091699-3  
Fax 030 2091699-9  
E-Mail [wilke@dgfp.de](mailto:wilke@dgfp.de)  
[www.dgfp.de/proper](http://www.dgfp.de/proper)