



# wirtschaft weiterbildung

02\_13

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

**Felix Brodbeck**\_Evidenzbasiertes Personalmanagement s. 24

**Sabine Heß**\_Nie wieder Angst vor Rollenspielen s. 46

**Jochen Robes**\_Wie Unis mit MOOCs ihr Wissen verschenken s. 50

## Operation „Herzintelligenz“

Wie das Klinikum Konstanz interne Konflikte klärte

Privatdozent Dr. Niko Zantl,  
ärztlicher Direktor am  
Klinikum Konstanz





Zukunft im Kopf.

**Vier Wege zum Erfolg:  
Das Leistungsspektrum der Haufe Akademie.**

**Offenes Programm**  
Über 3.000 Veranstaltungen  
zu 610 Themen – in Ihrer Nähe

**Unternehmenslösungen**  
Qualifizierungen und Coaching  
für Ihren individuellen Bedarf

**Consulting**  
Organisationsberatung und  
Change Management

**e-Learning**  
Nachhaltig und flexibel –  
innovativ lernen im Web



## Vom Feind zum Freund

Die Fallbeispiele, die uns Journalisten aus der Wirtschaft angeboten werden, kranken in der Regel daran, dass die Unternehmen nur an einem interessiert sind: Sie wollen lesen, wie einzigartig sie im Vergleich zu ihren Wettbewerbern dastehen. Niemand möchte, dass die Krisen, die auf dem Weg zum Vorzeigeunternehmen bewältigt werden mussten, auch nur erwähnt werden. Pannen darf es selbst in der Rückschau nicht geben.

In unserer Titelgeschichte ist das anders. Dem Klinikum Konstanz ist es hoch anzurechnen, dass es zu seiner konfliktbeladenen Vergangenheit steht und uns daran teilhaben lässt (Titelgeschichte ab Seite 16). Genau diese Grundhaltung der radikalen Offenheit war letztlich auch der Grund dafür, dass die aufgestauten Konflikte überhaupt überwunden werden konnten. Der Durchbruch kam, als in einem Workshop die jeweiligen Gegner ihre Spannungen ansprachen und es den Trainern erlaubten, die Vergangenheit mit der Methode der „Klärungshilfe“ durchzuarbeiten.

Dabei zeigte sich, dass unter Spazwang und Veränderungsdruck oft zuerst die Menschlichkeit auf der Strecke bleibt. Mitarbeiter interessieren sich nicht mehr für die Probleme der Kollegen, obwohl sie helfen könnten, Abteilungen grenzen sich egoistisch ab. Kleine Missverständnisse enden in eskalierenden Situationen. Einzelne (natürlich aus anderen Abteilungen) werden für Fehler verantwortlich gemacht - wobei der Umgangston zunehmend beleidigender wird (siehe auch die aktuelle Change-Studie ab Seite 32).

Die Botschaft aus Konstanz: 1. Mit „sachlich reden“ löst man keine Konflikte. Menschen werden von Emotionen gesteuert. Ohne dass alte Verletzungen heilen, gibt es keinen Neuanfang. 2. Es gibt nie einen „Schuldigen“ und einen „Unschuldigen“. Erst wenn jeder seinen Anteil am Konflikt erkennt, wird eine Versöhnung möglich.



Allen Leserinnen und Lesern viel Spaß und Inspiration mit unserer neuen Ausgabe wünscht

Martin Pichler, Chefredakteur

## Tagungsprofis willkommen

### INFOREISE FÜR MEETINGPLANER

26. bis 27. Februar 2013  
Ein Termin – vier Routen zur Auswahl

### MEETING- UND INCENTIVEBÖRSE

27. Februar 2013  
Wasserwerk Berlin  
Beginn 17:00 Uhr  
Eintritt und Catering frei

Tagungsexperten persönlich treffen. Sie haben die Wahl, oder nehmen Sie am besten beides. Infos und Anmeldung unter:



[tagen-in-brandenburg.de/meet-brandenburg.html](http://tagen-in-brandenburg.de/meet-brandenburg.html)



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



# Achtung! Spitze Zielgruppen!



## Der Entscheider- Channel für Mittelstand und KMU.

Zielsichere B2B-Kommunikation an Fach- und Führungskräfte aus den Bereichen Personal, Sozialversicherung, Immobilien, Finance, Controlling, Steuern, Recht, Public Sector, Arbeitsschutz, Marketing, Vertrieb, Sekretariat und Vorstandsassistentz.

Mediainformationen unter:  
Tel. 0931 2791-770 oder

[www.haufe.de/mediacenter](http://www.haufe.de/mediacenter)

**HAUFE.**



22

**Das Klinikum Konstanz** geriet in die Schlagzeilen. Die internen Zerwürfnisse wurde auf Initiative des ärztlichen Direktors Dr. Niko Zantl (Foto) in einem Konfliktklärung-Workshop, bei dem schonungslose Offenheit gefordert war, bereinigt.

### 06 blickfang

#### aktuell

### 08 Nachrichten

Neues aus der Weiterbildungsbranche

#### menschen

### 14 Marcel Reich-Ranicki hielt „Rede des Jahres 2012“

Auch für erfahrene Redner ein Vorbild: Der Literaturkritiker hat einen Preis für seine Rede vor dem Bundestag erhalten

#### titelthema

### 16 Operation „Herzintelligenz“

Bei tief sitzenden Konflikten kommen die Betroffenen nicht um die gemeinsame Bearbeitung ihrer gegenseitigen Kränkungen herum

### 22 „Wir nennen es den Geist von Heiligenberg“

Der ärztliche Direktor des Klinikums Konstanz berichtet, wie er den Konflikt-Workshop erlebt hat

#### personal- und organisationsentwicklung

### 24 Mehr als ein Bauchgefühl

Das evidenzbasierte Management hält nun Einzug in den Personalabteilungen. Ein Überblick zeigt wichtige Bedingungen

### 28 Know-how-Transfer im Vertrieb gestalten

Wie DHL City Vertrieb das interne Wissensmanagement mit einfachen Kniffen nachhaltig verbessert hat

### 32 Die Glaubwürdigkeit der Vorstände sinkt

Beim Change Management macht sich in Deutschland Müdigkeit breit und es mangelt am Vertrauen in die Vorstände, so eine Studie



50

**E-Learning.** Wie Universitäten MOOCs einsetzen und welche Geschäftsmodelle dahinter stecken.



24

**Entscheidungen treffen.** Wie das evidenzbasierte Management in den Personalabteilungen Einzug halten kann.

## training und coaching

- 36 Aufbruchstimmung bei den Mediatoren**  
Das Fazit des „Ersten gemeinsamen Mediationskongresses“:  
Dank des neuen Mediationsgesetzes herrscht Zuversicht
- 40 „Mediatoren sollten Mehrfachqualifizierung haben“**  
Konfliktforscher Friedrich Glasl zählt auf, welche Kompetenzen ein Wirtschaftsmediator braucht
- 42 Marktstichprobe**  
Wer (Wirtschafts-) Mediatoren ausbildet
- 46 Sieben Tipps für Rollenspiele**  
Wie Trainer Rollenspiele so gestalten, dass die Teilnehmer gerne aus ihrer Komfortzone heraustreten
- 50 Universitäten verschenken ihr Wissen**  
„Massive Open Online Courses“: Wie Wissensdurstige von dem Trend zu kostenfreien Online-Veranstaltungen profitieren können
- 54 Online führen lernen**  
Hitendra Wadhwa, Professor of Practice in New York, will mit einem neuen Online-Lernprogramm Führungsstärke lehren

## messen und kongresse

- 58 Das wird ein schöner Monat für ...**  
Unser personalisierter Veranstaltungskalender

### Rubriken

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

## HFU Akademie

Weiterbilden auf höchstem Niveau



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

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

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



Bildung für Ihren Aufstieg.

[ management ZENTRUM ]  
MITTEL RHEIN

**Wirtschaftsmediator (IHK)**  
berufsbegleitende Weiterbildung  
gem. den Vorgaben des Mediationsgesetzes

- IHK-Zertifikatsabschluss
- Start: 15. März 2013
- Dauer: 18 Veranstaltungstage
- Veranstaltungsort: IHK Koblenz



**Business-Coach (IHK)**

- IHK-Zertifikatsabschluss
- Start: 8. Juli 2013
- Dauer: 11 Veranstaltungstage
- Veranstaltungsort: IHK Koblenz



Beratung: Artur Laux, B.Sc.  
Schloßstraße 2, 56068 Koblenz  
Telefon: 0261 / 106 - 131  
Mail: laux@koblenz.ihk.de  
www.management-zentrum-mittelrhein.de



**WER** Das Foto zeigt einen jungen „Goldendoodle“, eine Kreuzung zwischen einem Golden Retriever und einem Pudel (englisch: poodle). Erwachsene Hunde werden mittelgroß bis groß.

**WAS** Dieser besondere Goldendoodle-Welpen liebt es, auf Bildschirme zu starren. Um seine menschliche Anmutung zu unterstreichen, hat ihn die Fotografin mit einer Lesebrille „geschmückt“.

**WAS NOCH** Das Foto entstand im Jahr 2011 und wurde von Brooke Anderson, einer auf Tierfotos spezialisierten Fotografin, aufgenommen. Es wird derzeit über die Agentur Getty Images verbreitet.

**Warum ausgerechnet dieses Foto?** Wenn Sie dieses Foto ausschneiden und an ihrem Arbeitsplatz aufhängen, können Sie ein Experiment überprüfen, über das die „Apotheken Umschau“ (12/2012, Ausgabe B) berichtete: Für eine japanische Studie hatte eine Testgruppe Bilder von Tierbabys betrachtet, eine andere neutrale Objekte. Dann mussten die Teilnehmer Aufgaben lösen, die Konzentration oder Geschicklichkeit erforderten. Wer die niedlichen Jungtiere gesehen hatte, schnitt bei den Tests besser ab! Steigern süße Welpen als Bildschirmschoner also die Arbeitsleistung? Wohl kaum. Zum Glück wissen wir (von den Systemikern), dass ein Mensch kein Reiz-Reaktions-Automat ist und seine Leistung nicht nur von ihm selbst, sondern auch von seiner Umwelt abhängt. Was sollen einem also Welpenfotos nützen, wenn die Stimmung im Team schlecht ist oder Kunden und Chef einen in die Verzweiflung treiben?



DEUTSCHER  
BILDUNGSPREIS



Akademie

EuPD Research

I Sustainable Management

Schirmherrschaft:



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

# Unternehmen. Bilden. Zukunft.

Sonderpreis Early-Bird-Special  
bis 28.02.2013: 245,- €

## Forum und Preisverleihung des Deutschen Bildungspreises am 22. April 2013

- Lernen von den Besten: Die Gewinner des Deutschen Bildungspreises werden für ihr herausragendes Bildungs- und Talentmanagement ausgezeichnet.
- Praxisaustausch, Netzwerken, Weiterbilden: Profitieren Sie von Workshops, Fachvorträgen und dem Networking-Dinner!



Sichern Sie sich jetzt Ihre Karte! 22. April 2013, Staatsgalerie Stuttgart.

[www.deutscher-bildungspreis.de](http://www.deutscher-bildungspreis.de)

Premiumpartner:



Software für das Personalwesen

Partner:



Wilhelm Büchner  
Hochschule  
Private Fernhochschule Darmstadt

Medienpartner:





Foto: Tim Taxis Trainings

**Tim Taxis** nimmt mit seinen Trainings Verkäufern die Angst vor dem Griff zum Telefonhörer in der Kaltakquise.

PERSONALIE

## Tim Taxis ist „Trainer des Jahres 2012“

Tim Taxis wurde zum Jahresende 2012 zum Trainer des Jahres im deutschsprachigen Raum gekürt. Taxis gilt als Experte für nachhaltige Geschäftskunden-Akquisition. Ausschlaggebend für die Entscheidung war nach Angaben der Jury Taxis hohe Innovationskraft, insbesondere sein klar nachvollziehbarer Ansatz zum Thema „Kaltakquise“. Er vermittele diesen nicht nur in seinen Trainings, sondern lege ihn auch mit direkt anwendbaren Tipps in seinem Bestseller „Heiß auf Kaltakquise“ (Haufe) und anderen Publikationen offen. Seine sympathische Authentizität überzeuge zudem. „Im Training kann ich die Menschen inhaltlich und persön-

lich weiterbringen. Da ist es wunderbar, im Lauf der Zeit zu sehen, was alles möglich ist, wie groß die Veränderungen sind“, fasst Tim Taxis selbst seine Hingabe zum Trainerberuf in einem Interview zusammen. Die überdurchschnittlich hohe Umsetzungsquote war für die Jury ein weiteres Kriterium bei der Entscheidung, Taxis zum Trainer des Jahres zu küren.

Den Titel „Trainer des Jahres“ vergibt jährlich die Zeitschrift „Training“. Zu den Preisträgern der vergangenen Jahre gehören unter anderem Trainer-Persönlichkeiten wie etwa Andreas Buhr, Martin Limbeck, Dirk Kreuter und Dr. Stefan Fräd- rich.

VERBANDSWAHL

### Neuer Präsident des Forums Distance-Learning

Auf der Mitgliederversammlung des Forums Distance-Learning wurde Mirco Fretter Ende des vergangenen Jahres zum neuen Präsidenten des Fachverbandes gewählt. Er tritt die Nachfolge von Dr. Martin Kurz an, der nach zwölfjähriger Präsidentschaft nicht mehr kandidiert hatte.

Fretter gehört dem Präsidium des Fachverbandes seit 2008 an. In seiner bisherigen Funktion als Vizepräsident leitete er den Arbeitskreis Marketing sowie das Council Verbandskommunikation. Der Diplom-

Sportwissenschaftler ist seit 1997 in der Fernunterrichtsbranche tätig und war unter anderem als geschäftsführender Gesellschafter beim IST-Studieninstitut beschäftigt, bevor er sein eigenes Beratungsunternehmen „Bildungssupport“ gründete. Unterstützung erhält Fretter im Forum Distance-Learning von den langjährigen Präsidiumsmitgliedern Peter Born und Tilman Zschiesche sowie den neu gewählten Vizepräsidenten Rüdiger Grebe, Jens Greefe, Michael Timm und Andreas Vollmer.

VERBAND

### BDVT gründet neue Berufsgruppe



Der Berufsverband für Trainer, Berater und Coaches (BDVT) will sich stärker um die Belange der angestellten Trainer kümmern. Darum hat der Verband nun eine Berufsgruppe der Angestellten gegründet. Sie ergänzt das Angebot der Berufsgruppe der Selbstständigen, das schon lange besteht. Der Verband hat nach eigenen Angaben mehr als zehn Prozent Mitglieder, die angestellt tätig sind. Mehr Informationen finden sich unter [www.bdvt.de](http://www.bdvt.de).



## Internationale Coaching-Allianz gegründet

Immer mehr Betriebe nutzen Coaching und Mentoring, um Mitarbeiter zu unterstützen. Doch nicht alle Anbieter sind seriös. Eine internationale Allianz von Verbänden will jetzt die Professionalität fördern und Einkäufern so mehr Sicherheit geben. Zu der strategischen Allianz zusammengeschlossen haben sich die nach eigenen Angaben weltgrößten drei Berufsverbände. Die International Coach Federation, die Association for Coaching und das European Mentoring and Coaching Council vertreten über 24.000 Mitglieder in über 100 Ländern. Gemeinsam wollen sie eine Strategie entwickeln und eine Agenda für die Ansprache der wichtigsten Akteure erstellen sowie Kriterien für den Beitritt weiterer Verbände festlegen. Ziel ist es, einheitliche Standards

zu etablieren und die Qualität der Arbeit von Coachs gegenüber Einkäufern und Klienten transparent zu machen und zu sichern.



**Zusammenschluss.** Drei Berufsverbände bilden nun eine globale Coaching-Allianz.

### FRAUENFÖRDERUNG

## DGFP hält den Frauen-Karriere-Index der Regierung für unbrauchbar

Mit dem „Frauen-Karriere-Index“ (FKI) will die Bundesregierung ein Instrument schaffen, das das Commitment zur Frauenförderung aller Unternehmen vergleichbar machen soll. Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) übt jedoch Kritik: Die Index-Befragung sei nicht anwendbar. Denn in der Erhebung lägen „methodische Mängel, die den Index weder aussagekräftig noch anwend-

bar gelten lassen. Vergleichbarkeit ist nicht gegeben“, teilt die DGFP mit.

Im Einzelnen hebt der Verband auf drei Kritikpunkte ab: Zunächst basiere die Indexbildung auf nur vordergründig einfachen Kennzahlen wie der Anteil der Frauen an der Gesamtbelegschaft. Dahinter stecke aber eine ungeahnte Komplexität. Der zweite Kritikpunkt liegt in der geringen Vergleichbarkeit von Planungs-

daten. Den dritten Kritikpunkt sieht die DGFP in versteckten Wirkungszusammenhängen, die im Index übergangen werden. So sei der Quotient „Frauenanteil Führungspositionen/ Frauenanteil Belegschaft“ immer dann besonders positiv, wenn viele Führungspositionen mit Frauen besetzt sind und es einen geringen Anteil an Frauen in der Gesamtbelegschaft gibt. „Der FKI liefert aus den genannten Gründen keine verwertbare Aussage über die Karrierechancen von Frauen in den aufgeführten Unternehmen. Damit ist das Ranking eine beliebige Stilübung, die anprangert, ohne die Absicht, Handlungshilfen aufzuzeigen“, fasst Stefan Lauer, Vorstandsvorsitzender der DGFP, die Kritik zusammen.



**Stefan Lauer.** Der DGFP-Vorstand übt Kritik an der Bundesinitiative.

## Kurz und Knapp

**In eigener Sache.** Die Haufe Gruppe hat die Semigator AG übernommen. Semigator bietet einen Internet-Marktplatz für Weiterbildung und eine Beschaffungsplattform für Seminare und Trainings für große und mittelständische Unternehmen an. Damit setzt Haufe auf den Ausbau von E-Procurement-Lösungen für Großkunden.

**Fusion.** Die Bit Media Deutschland GmbH und die M.I.T E-Solutions GmbH haben ihre Fusion bekannt gegeben. Beide Unternehmen sind Töchter der österreichischen Bit-Gruppe. Das neue Unternehmen wird unter dem Namen M.I.T – Member of Bit Group mit dem Hauptsitz in Friedrichsdorf im Taunus an den Start gehen.

**Übernahme.** Die Hamburger Xing AG übernimmt die österreichische Kununu GmbH. Der Betreiber des sozialen Netzwerks Xing erwirbt damit die nach eigenen Angaben marktführende Plattform für Arbeitgeberbewertungen im deutschsprachigen Raum. Die Firmen hatten schon vorher kooperiert.

**Auch das noch.** Ein MBA-Titel von einer renommierten internationalen Hochschule kann ein Auswahlkriterium im Management sein. Für viele Unternehmen ist ein solcher Elite-Abschluss ausschlaggebend im Recruiting. Doch wer dann eingestellt wird, sollte sich seinen Abschluss nicht einfach auf die Visitenkarte drucken lassen. Wie das Handelsblatt berichtet, sind einige sehr anerkannte MBA-Anbieter aus dem Ausland in Deutschland nicht offiziell anerkannt. Wer den Titel trotzdem auf die Visitenkarte druckt, kann sich also strafbar machen, so das Fazit der Autorin.

PERSÖNLICHKEIT

## Neuer „Charisma“-Test entwickelt

„Wie wirke ich auf andere und was an meiner Person ist besonders überzeugend?“, diese Frage stellen sich Berufstätige spätestens dann, wenn sie zum ersten Mal befördert wurden und Menschen führen müssen. Antworten auf diese Fragen versucht ein neuer „Charisma“-Test zu liefern, der von dem Berliner Performance-Coach Andreas Bornhäußer unter Mitwirkung der Universität Duisburg entwickelt wurde. Bornhäußer hat ein Interaktionsmodell entworfen, das die Wirkung einer Person in vier Aspekte unterteilt. Es geht um den erstklassigen Auftritt, die Überzeugungskraft, die selbstsichere Performance und die Empathie. Diese „vier entscheidenden Erfolgsfaktoren unserer Zeit“ werden von Bornhäußer mit dem Diagnostikinstrument S.C.I.L. gemessen. Mittels einer Online-Analyse wird ermittelt, ob jemand in Bezug auf seine Interaktion mit anderen eher Beziehungsmensch (Sensus), Bewegungsmensch (Corpus), Vernunftmensch (Intellektus) oder Verständigungsmensch (Lingua) ist. Passend zum persönlichen Wirkungsprofil gibt es Seminare und ein Online-Video-Coaching mit 16 Modulen. „S.C.I.L. ergänzt alle bekannten Verhal-

tens-, Denkstil- und Motivanalysen sowie Persönlichkeits- oder Kompetenzerfassungsmodelle, da der Fokus auf den trainierbaren Wirkungsaspekten liegt“, betont Bornhäußer. „Jeder Mensch kann sich seines eigenen Wirkungs-Repertoires bewusst werden und dieses erweitern.“ Das Tool soll in Präsentations-, Rhetorik- und Verkaufsschulungen unterstützend eingesetzt werden. Es eignet sich laut Bornhäußer aber auch für Coaching-Maß-

nahmen, Recruiting-Aktionen und Bewerber-Assessments sowie Teamtrainings. Trainern und Beratern, die ihren Klienten mit einer neuen Diagnostik helfen wollen, ihre Wirkung zu optimieren, wird in Berlin, Köln und Frankfurt am Main eine Ausbildung zum „S.C.I.L.-Master“ angeboten. Das S.C.I.L.-Konzept zur Bestimmung der Wahrnehmungs- und Wirkungskompetenz wurde bis heute an rund 35.000 Menschen erprobt.



**Ausstrahlung, die überzeugt? Ein neuer Test gibt Tipps.**



**Facebook & Co.** sollen eine neue Software mit Bewerberinfos speisen.

EIGNUNGSDIAGNOSTIK

## Persönlichkeit im Social Web erfassen

Immer mehr Unternehmen nutzen Facebook und andere soziale Netzwerke für das Recruiting und Employer Branding. Allerdings eher, um sich dort zu präsentieren, nicht um mit den potenziellen Bewerbern in wirklichen Kontakt und Austausch zu treten. Das belegt eine Umfrage der Hamburger Social Media Agentur Atenta. Dabei könnten Unternehmen Social Media wesentlich besser nutzen. Ein Forscherteam der FOM Hochschule will nun sogar eine Software entwickeln, mit der Personaler in sozialen Netzwerken schon vor einem Bewerbungsgespräch die Kandidaten prüfen können. Die Software soll die Informationen eines Bewerbers in den Social Media danach auswerten, welche Charaktereigen-

schaften sie über ihn verraten. Diese sollen dann mit der Unternehmenskultur abgeglichen werden. „Wer zum Beispiel viele Angaben über sich ins Netz stellt, gilt als extrovertiert, ein User mit wenig Facebook-Freunden als eher eigenbrötlerisch“, erklärt Forschungsleiter Ricardo Büttner, Professor an der FOM Hochschule, das Prinzip. Das solle Zeit und Geld in der Personalauswahl sparen. Fachliche Kompetenz aus dem Web 2.0 abzuleiten, sei schon gut erforscht, so Büttner. Aber die persönliche Passung aus Social Media abzuleiten, sei ein noch größtenteils offenes Feld. Das Projekt „Efficient Recruiting 2.0“ wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung mit 310.000 Euro gefördert und läuft bis 2015.



Uwe P. Kanning klärt in seiner Online-Kolumne über Mythen der Wirtschaftspsychologie auf.

PRE-TRAINING INTERVENTION

## Strategien für nachhaltige Trainingseffekte anwenden

So mancher Mythos geistert durch die Personalabteilungen – gerade wenn es um psychologisches Wissen geht. Uwe P. Kanning, Professor für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Osnabrück, klärt in seiner monatlichen Kolumne auf [www.haufe.de/personal](http://www.haufe.de/personal) über die Fakten auf und gibt Tipps für die Praxis. In seinem aktuellen Beitrag zeigt er, wie die individuelle Vorbereitung der Trainingsteilnehmer laut der Forschung im Bereich „Pre-Training Intervention“ den Weiterbildungserfolg steigern kann: Der höhere Lerneffekt eines Trainings steige danach signifikant an, wenn man min-

destens eine der erforschten Strategien dafür anwende. Die größten Effekte erziele man mit den Strategien „Ziele setzen“, „Selbstkontrolle fördern“ und „Lernen lernen“. Dabei gehe es darum, den Teilnehmern mitzuteilen, welche Fertigkeiten erworben werden oder welcher Art der Leistungszuwachs sein solle. Außerdem sei im Sinne der Selbstkontrolle wichtig, vorab zu kommunizieren, wie die Teilnehmer im Verlauf des Trainings ihren eigenen Lernerfolg überprüfen können. Die Strategie „Lernen lernen“ verfolge man, indem Personaler den Teilnehmern vor dem Training Lernstrategien erläuterten.

FORSCHUNG

### Wie Meditation das Hirn prägt

Acht Wochen Meditationstraining fördern die emotionale Stabilität und reduzieren das Stressempfinden. Das haben US-Forscher belegt. Die Teilnehmer des Experiments wurden vor und nach dem Meditationstraining per MRT untersucht, während ihnen emotional belastende Bilder eingeblendet wurden. Die Hirnregion „Amygdala“, die für die Verarbeitung von Emotionen zuständig ist, war bei den Trainingsteilnehmern weniger aktiv als bei den anderen. Das stützt laut „Harvard Gazette“ die angeführte These.

# Kommunikation / Konfliktmanagement? CCC!

- 1) Offene Seminare, 2 1/2 Tage (Start abends): Systematische Steigerung Ihrer Kommunikations- (KO) bzw. Konfliktkompetenz (KM). Solides Handwerkszeug. Praxisnah. Konkret umsetzbar! Mögliche Termine siehe rechts.
  - 20.-22. Feb.13 (KM)
  - 11.-13. Mrz.13 (KO)
  - 18.-20. Mrz.13 (KM)
  - 15.-17. Apr.13 (KM)
  - 06.-08. Mai 13 (KM)
  - 10.-12. Jun.13 (KM)
  - 03.-05. Jul.13 (KM)
- 2) Sie wollen selbst als Konfliktmanagement-Trainer bzw. Mediator arbeiten? **Kompaktausbildung in 12 Tagen** (4 x 3 Tage), Näheres auf unserer Homepage.



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

Werner Schienle (Geschäftsführer)

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



DIE SPEZIALISTEN FÜR KOMMUNIKATION & KONFLIKTMANAGEMENT

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

## Herzlich Willkommen im Hotel Park Soltau

Tagen, Erleben, Genießen und Feiern...



HOTEL PARK SOLTAU GmbH

Telefon: (05191) 6 05-0 177 Einzel- und 18 Doppelzimmer laden ein zum Wohlfühlen. In den modernen  
Telefax: (05191) 6 05-185  
[www.hotel-park-soltau.de](http://www.hotel-park-soltau.de)

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

Veranstaltungs- und Tagungsräumen mit einer Kapazität bis zu 150 Personen, lassen sich umfangreiche Präsentationen, anstrengende Tagungen und Workshops perfekt durchführen. Auch unser Freizeitangebot wird Sie inspirieren. Ob Fahrrad fahren oder kegeln, Entspannung im Pool mit Sauna und Solarium - tun Sie einfach was Ihnen gefällt.

# Sie können sich nicht um alles kümmern!



Foto: fotolia

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

TOP 250  
GERMANY  
DIE BESTEN  
TAGUNGS  
HOTELS  
IN  
DEUTSCHLAND  
[www.toptagungshotels.de](http://www.toptagungshotels.de)

Ihr zuverlässiger Partner  
für die Tagungshotelsuche  
[www.toptagungshotels.de](http://www.toptagungshotels.de)

## GESUNDHEIT

### Weniger Arbeitszeit, mehr Belastung

Manager arbeiten laut einer Studie des Führungskräfteverbands DFK unter 4.000 Managern im Schnitt 50 Wochenstunden und damit zehn Stunden weniger als in den Vorjahren. Vor allem für die erste Führungsebene unterhalb der Unternehmensleitung habe sich die Lage entspannt. Ein Grund zur Entwarnung sei das aber nicht. Die psychische Belastung steige nämlich, so der DFK.

## KOMPETENZEN

### Starke Defizite bei Bewerbern für Führungspositionen

Führung wird zunehmend virtuell. Gleichzeitig sehen sich Unternehmen einer wachsenden Zahl von potenziellen Führungskräften gegenüber, denen Teamfähigkeit, sprachliche Fähigkeiten und Sozialkompetenz fehlen. Eine Umfrage von TNS Infratest im Auftrag des Personaldienstleisters DIS AG zeigt den Qualifizierungsbedarf: Von 253 Befragten in deutschen Unternehmen gaben 45 Prozent an, bei Bewerbern

für Fach- und Führungspositionen im gewerblichen/handwerklichen Bereich Defizite hinsichtlich der Sicherheit in deutscher Sprache und Rechtschreibung zu erkennen. Ähnlich schlechte Werte ermittelte die Umfrage für Bewerber im kaufmännischen/betriebswirtschaftlichen Bereich. Wer mit Bewerbern für den IT-Bereich zu tun hatte, sah deren größte Defizite in den sozialen Kompetenzen (37 Prozent).

## Defizite der Bewerber

**Top 5.** Die häufigsten festgestellten Defizite bei Bewerbern der drei aufgeführten Berufssparten sind sprachlicher Natur. Sogar an der deutschen Sprache hapert es.

	gewerblich/handwerklich	IT-Bereich	kaufmännisch/betriebswirtschaftlich
Sicherheit in (dt.) Sprache und Rechtschreibung	45%	24%	30%
Sprachkenntnisse Englisch	37%	27%	32%
Soziale Kompetenz/Empathie	28%	37%	29%
Sprachkenntnisse sonstige Fremdsprachen	22%	27%	25%
Logisches Denken	35%	23%	29%

Quelle: DIS AG



Überfordert sind inzwischen viele Führungskräfte, da sie immer mehr Themen in ihrer Führungsarbeit beachten müssen.

**PERSONALENTWICKLUNG**

## Gesellschaftliche Trendthemen sind auch Führungsthemen

Unternehmen binden immer mehr gesellschaftliche Trends in die Führungskräfteentwicklung ein. Laut einer Umfrage der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) bestätigen dies mittlerweile 68 Prozent der Unternehmen. Aus den Medien in die Führungskräfteentwicklung geschaff hat es das Thema der wachsenden Anzahl psychischer Erkrankungen am Arbeitsplatz. 49 Prozent der Unternehmen

binden es bereits heute in ihre Führungskräfteentwicklung ein. Die zunehmende Wertevielfalt der Mitarbeiter einzubinden sei 43 Prozent der 115 befragten Personalmanager wichtig. Auf das Arbeiten mit virtuellen Teams bereiten demnach 34 Prozent der Befragten ihre Führungskräfte vor, und die zunehmende kulturelle Diversität behandeln 33 Prozent. Die Umfrage finden Sie unter [www.dgfp.de/studien](http://www.dgfp.de/studien).

**PERSONALFÜHRUNG**

## Mehr Motivation durch bessere Reden

Wer seine Mitarbeiter oder die Öffentlichkeit überzeugen und motivieren will, muss seine Worte so wählen, dass sie verstanden werden. Bei den deutschen Dax-30-Vorständen ist das laut einer Analyse der Universität Hohenheim für das „Handelsblatt“ nur selten der Fall. Die Wissenschaftler haben analysiert, ob die Reden der Vorstände auf den jeweiligen Hauptversammlungen verständlich und überzeugend sind. Das Ergebnis: Der Anteil der Fremdwörter und spezifischen Fachbegriffe sei zu hoch, die Wortwahl zu schwülstig und der Satzbau zu kompliziert. Auch die Art des Vortrags lässt laut Analyse zu wünschen übrig. Von Spannung keine Spur.

# MANAGER MEETING EUROPE 2013

05./06. JUNI 2013, FRANKFURT AM MAIN  
STEIGENBERGER AIRPORT HOTEL, FRANKFURT



**KJELL NORDSTRÖM**  
MANAGEMENT TRENDS:  
THE BUSINESS WORLD OF TOMORROW



**GÖTZ W. WERNER**  
LEADERSHIP:  
CREATING AN ENTREPRENEURIAL CORPORATE CULTURE



**GÖRAN PERSSON**  
EXECUTION:  
TAKING & EXECUTING THE RIGHT DECISION



**ALYSSA JADE MCDONALD**  
CHANGE:  
CONNOISSEURSHIP AS A BUSINESS PARADIGM



**ERICH JOACHIMSTHALER**  
INNOVATION:  
LEADING CHANGE THROUGH THE DEVELOPMENT OF PEOPLE



**CID JONAS GUTENRATH**  
LISTENING:  
WHEN LIFE IS ON THE LINE



**PATRICK D. COWDEN**  
MODERATION & HOST:  
BEYOND LEADERSHIP



**JETZT ANMELDEN**  
**WWW.MANAGERMEETING-EUROPE.COM**  
**+49 69 1338 468-0**

Main Sponsor:



Supporting Partner:



Media Partners:



# Reich-Ranicki hielt „Rede des Jahres 2012“

**WÜRDIGUNG.** Der 92-jährige Literaturkritiker Marcel Reich-Ranicki hat für seine Rede, die er am 27. Januar 2012 im Bundestag zum „Tag des Gedenkens an die Opfer des Nationalsozialismus“ hielt, die Auszeichnung „Rede des Jahres 2012“ erhalten. Zugesprochen wurde ihm diese Ehre vom Seminar für Allgemeine Rhetorik der Universität Tübingen, das seinen präzisen Berichtsstil lobte.

Reich-Ranicki erinnerte in seiner Rede als Überlebender des Warschauer Gettos an die Verbrechen der Nazis in Polen. Er erzählte von den Ereignissen kurz vor und nach dem 22. Juli 1942. Damals startete die Deportation der Juden aus Warschau in das Vernichtungslager Treblinka. „Die detailgetreue und von atmosphärischen Eindrücken durchzogene Erinnerung führt die Grausamkeit der Judenvernichtung direkt vor Augen“, urteilte die Jury.

Reich-Ranickis Rede sei durch die genaue Beschreibung von Abläufen geprägt und habe durch ihre Authentizität eine hohe emotionale Kraft entfaltet. Deshalb sei in der Rede auch keine Spur von „konventioneller Gedenk-Rhetorik“ zu finden. Bemerkenswert sei es, dass der Redner ganz auf Mahnungen und Forderungen an die heutigen Menschen verzichtet habe. Durch die präzisen, anschaulichen Schilderungen sei jeder selbst in der Lage, die Emotionen der Betroffenen nachzuvollziehen.

## Präziser Bericht statt Gedenk-Rhetorik

Nicht mehr als zwei einleitende Sätze brauchte Reich-Ranicki, um sein Anliegen anzukündigen: „Ich soll heute hier die Rede halten zum jährlichen Gedenktag für die Opfer des Nationalsozialismus. Doch nicht als Historiker spreche ich, sondern als ein Zeitzeuge, genauer: als Überlebender des Warschauer Gettos.“ Damit verwies der zum Zeitpunkt der Rede 91-Jährige

auf seine Situation als Augenzeuge. Dann begab er sich mitten hinein in die Schilderung einer Szene, die in der Deportation der Juden aus Warschau kulminierte: „Am 22. Juli fuhren vor das Hauptgebäude des Judenrates im Warschauer Getto einige Personenautos vor und zwei Lastwagen mit Soldaten. Das Haus wurde umstellt. Den Personenwagen entstieg etwa fünfzehn SS-Männer, darunter einige höhere Offiziere. Einige blieben unten, die anderen begaben sich furchend und zügig ins erste Stockwerk zum Amtszimmer des Obmanns, Adam Czerniaków.“

Im ganzen Gebäude wurde es schlagartig still, beklemmend still. Es sollten wohl, vermuteten wir, weitere Geiseln verhaftet werden. In der Tat erschien auch gleich Czerniakóws Adjutant, der von Zimmer zu Zimmer lief und dessen Anordnung mitteilte: Alle anwesenden Mitglieder des Judenrates hätten sofort zum Obmann zu kommen. Wenig später kehrte der Adjutant wieder: Auch alle Abteilungsleiter sollten sich im Amtszimmer des Obmanns melden. Wir nahmen an, dass für die offenbar geforderte Zahl von Geiseln nicht mehr genug Mitglieder des Judenrates (die meisten waren ja schon am Vortag verhaftet worden) im Haus waren. Kurz darauf kam der Adjutant zum dritten Mal: Jetzt wurde ich zum Obmann gerufen, jetzt bin wohl ich an der Reihe, dachte ich mir, die Zahl der Geiseln zu vervollständigen. Aber ich hatte mich geirrt.“

Einige Absätze später berichtete Reich-Ranicki: „Schon am ersten Tag der Umsiedlung war es für (den Obmann des Ju-

Foto: J. Macdougall/AFP/Getty Images





Foto: R. Orłowski / Getty Images

**Marcel Reich-Ranicki** am 27. Januar 2012 als Zeitzeuge sitzend am Rednerpult des Deutschen Bundestags (links) und als leidenschaftlicher Teilnehmer einer Diskussionsrunde im Jahr 2006.

denrates in Warschau) Czerniaków klar, dass er buchstäblich nichts mehr zu sagen hatte. In den frühen Nachmittagsstunden sah man, dass die Miliz, so eifrig sie sich darum bemühte, nicht imstande war, die von der SS für diesen Tag geforderte Zahl von Juden zum Umschlagplatz zu bringen. Daher drangen ins Getto schwer bewaffnete Kampfgruppen in SS-Uniformen – keine Deutschen, vielmehr Letten, Litauer und Ukrainer. Sie eröffneten sogleich das Feuer aus Maschinengewehren und trieben ausnahmslos alle Bewohner der in der Nähe des Umschlagplatzes gelegenen Mietskasernen zusammen.“ Auf das Ziel der Deportation kommt Reich-Ranicki erst in seinem „so schlichten wie bedrückenden“ (Jury) Schlusssatz zu sprechen: „Die Deportation hatte nur ein Ziel, sie hatte nur einen Zweck: den Tod.“

### „Eine Rede kann Gutes tun“

Aus der narrativen Verdichtung der Rede entspringe ihre höchst überzeugende Wirkung, analysiert die Jury vom Seminar für Allgemeine Rhetorik an der Universität Tübingen. „Die detailgetreue, von subjektiven Wahrnehmungen und atmosphärischen Eindrücken durchzogene Erinnerung führt den Zuhörern die Grausamkeit der Judenvernichtung direkt vor Augen.“ Reich-Ranicki liefere eine kunstvolle und ergreifende, aber an keiner Stelle pathetische Erzählung, die sich mit großer Sensibilität gerade auch der Widersprüchlichkeiten der Ereignisse

annehme: „Zum Umsiedlungsbeschluss ertönen Strauß-Walzer an einem warmen und sonnigen Sommertag; die Eheschließung mit Reich-Ranickis Frau Teofila findet in äußerster Eile und unter unmittelbarer Todesangst statt.“ Auf diese Weise ermögliche Reich-Ranicki seinen Zuhörern ein Nach-Empfinden, das nur ein Zeitzeuge hervorrufen könne.

Die Rede, die teils mit brüchiger, teils aber auch mit gewohnt kräftiger Stimme und dezidierter Gestik vorgetragen worden sei, sei ein beeindruckender, kraftvoller und authentischer Beitrag zum Gedenken an den Holocaust in Deutschland. Dies sei gerade in einer Zeit von eminenter Bedeutung, in der es nur noch wenige Überlebende des Völkermords an den Juden gebe und in der unser Land gleichzeitig unter dem Eindruck rechtsextremen Terrors stehe. Je zynischer eine Gesellschaft werde, die wichtige politische Reden nur noch als Sonntagsreden wahrnehme, je abgestumpfter sie auf Bekenntnisse und öffentliche Versprechungen reagiere, desto wichtiger sei es, daran zu erinnern, dass eine Rede im tiefsten Sinne des Wortes Gutes tun könne, schrieb Frank Schirrmacher, einer der Herausgeber der FAZ, nachdem er die Rede im Bundestag mitverfolgt hatte. Rhetoriktrainer und Interessierte, die die Rede im Detail analysieren wollen, können den kompletten Text unter [www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2012/37432080\\_kw04\\_gedenkstunde/rede\\_ranicki.html](http://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2012/37432080_kw04_gedenkstunde/rede_ranicki.html) auf der Homepage des Deutschen Bundestags nachlesen.

**Martin Pichler ●**

**KONFLIKTKLÄRUNG.** Das Klinikum Konstanz engagierte die beiden Führungskräftetrainer, systemischen Organisationsberater und Mediatoren, um tief sitzende Konflikte zu klären und eine neue, kooperative Unternehmenskultur zu etablieren. Für ihr Workshop-Konzept erhielten sie den „Internationalen Deutschen Trainingspreis 2012“ des BDVT in Silber.

# Operation „Herz- intelligenz“

Das interne Hauen und Stechen, dem das Klinikum Konstanz seit etwas mehr als einem Jahr nun entronnen ist, wurde in der Lokalpresse, in öffentlichen Podiumsdiskussionen und in einem Arbeitsgerichtsprozess ausführlich breit getreten. Dem ehemaligen ärztlichen Direktor und Co-Geschäftsführer des Klinikums wurde vorgeworfen, für die wirtschaftliche

Schieflage des Krankenhauses mitverantwortlich zu sein, da er kostensenkende Veränderungen in der Organisation nicht vorangebracht, einen umstrittenen Führungsstil gepflegt und auf Cliquenwirtschaft gesetzt habe. Im April 2011 wurde er fristlos gefeuert. Es folgten unschöne Szenen bei der Räumung seines Büros. Die fristlose Kündigung wurde später →



Foto: Pichler

**HERZINTELLIGENZ ...**

bedeutet für Hans-Jürgen Lenz  
und Werner Moser:



Hans-Jürgen Lenz (links) und Werner Moser, Balance Unternehmensberatung, Training und Coaching in Freiburg, präsentieren ihr Konfliktlösungskonzept auf der Messe „Zukunft Personal“.



**01.**

Hinspüren und eintauchen in eine Situation und mitgebrachte Urteile loslassen

**02.**

Menschlichkeit entstehen lassen durch Dankbarkeit, Mitgefühl, Verstehen und Verzeihen

**03.**

Übernahme von Verantwortung für das Ganze – jenseits der formalen Zuständigkeit

## titelthema

→ vom Arbeitsgericht einkassiert. Es blieb aber bei der endgültigen Trennung. Die Auseinandersetzungen um den Gekündigten hatten nicht nur die Ärzteschaft, sondern auch die gesamte Belegschaft gespalten. Auch nach seinem Abgang ging ein Riss durch die Mitarbeiter. Es herrschte Misstrauen und eine gegenseitige Blockadehaltung. Zu allem Überfluss drohte bei weiterer ökonomischer Talfahrt ein Verkauf des Klinikums an eine „Heuschrecke“. Je kritischer die Situation wurde, desto mehr litten die Umgangsformen. Der neue ärztliche Direktor (Sprecher der Chefärzte), Privatdozent Dr. Niko Zantl, wurde in der Öffentlichkeit sogar der Lüge bezichtigt. Man versuchte, ihn in seiner Glaubwürdigkeit zu erschüttern. „Multiples Organversagen am Klinikum“, diagnostizierte die Lokalzeitung „Südkurier“ den damaligen Zustand des immerhin seit 1225 bestehenden Krankenhauses.

Zantls Versuch, den Streit durch einen Führungskräfte-Workshop in Eigenregie zu lösen, half nicht wesentlich weiter. Der Vorsatz, sich bei der Suche nach Problemlösungen allein auf die Sachebene zu konzentrieren, konnte nicht funktionieren. Der Mediziner lernte auf einem Kongress die beiden systemischen Organisationsberater und Konfliktklärungsexperten Hans-Jürgen Lenz und Werner Moser von der Freiburger Unternehmensberatung „Balance“ kennen. Beide entwickelten für das Klinikum das Konzept „Hocheskalierte Konflikte mit Herzintelligenz lösen“ und starteten mit einem zweitägigen Workshop für die vier Mitglieder der Klinikleitung (zu denen auch der ärztliche Direktor gehörte) und die 18 Chefärzte des Krankenhauses. Das Ziel war, möglichst viele Konflikte anzusprechen und

im Dialog zu klären, die Anwesenden zu einem geschlossenen, handlungsfähigen Leitungsteam zu vereinen und das Engagement für Projekte zu erhöhen, die die Wirtschaftlichkeit des gesamten Klinikums fördern. In diesem ersten Workshop kam es darauf an, die Fronten aufzubrechen, Konfliktmuster offenzulegen und ein Umdenken zu ermöglichen. Dazu mussten die Teilnehmer emotional erst einmal wacherüttelt werden. Ein Hilfsmittel auf diesem Weg war, dass der Workshop anders startete als alle anderen Seminare, die sie bis dahin erlebt hatten. Beim Betreten des Seminarraums sahen die Teilnehmer brennende Kerzen, Jonglierbälle, bunte Seile und Stoffdelphine. Die erste Reaktion war, dass viele Ärzte milde lächelten und sich mit einer spürbaren inneren Abwehr in den Stuhlkreis setzten. Die Trainer griffen das auf und eröffneten die Veranstaltung mit den Worten: „Wir wissen, dass das Ensemble für Sie lächerlich wirkt, aber es erschließt sich gleich, wofür es steht.“ Lenz erklärte dann: „Die Kerze, die da brennt, soll Ihnen zeigen, dass Licht stärker ist als Dunkel-

heit. In Ihrer Klinik herrscht viel Finsternis. Mit der Arbeit, die wir hier machen, möchten wir Licht ins Dunkle bringen. Die Delfine überleben seit 30 Millionen Jahren, weil sie sich unterstützen, effektiv zusammen jagen und hoch kommunikativ sind. Das ist etwas, was Ihnen fehlt.“

### Wachrütteln und hinterfragen

Ehe sich die Teilnehmer versahen, ging die Begrüßung in eine „Brandrede“ über, in der die Trainer die durch die Zwiebracht hervorgerufenen Missstände am Klinikum in aller Offenheit ansprachen. Dieser Paukenschlag war als Initialzündung genau geplant. Vorher hatten die Trainer bei der Belegschaft des Klinikums und bei Bürgern und Politikern der Stadt Konstanz recherchiert, welche Auswirkungen die Spannungen auf die tägliche Arbeit und das Ansehen der Klinik haben. „Wir gingen bis an die Schmerzgrenze dessen, was man Ärzten an den Kopf werfen darf“, erinnert sich Lenz. „Aber alle plastisch beschriebenen Missstände entsprachen den Tatsachen.“ Die



Fotos: www.balance-beratung.de

**Projektarbeit:** Nach erfolgter Klärungsarbeit wurden wichtige Projekte, die wegen allgemeiner Spannungen ins Stocken gerieten, neu gewichtet.

# 04.

Durch Offenheit in der Kommunikation eine **Brücke in die Welt des anderen** bauen

# 05.

Durch Gleichmut für mehr Stressfreiheit, Gesundheit und **inneren Frieden** sorgen

# 06.

**Wahrhaftigkeit** als Grundlage für Kooperationen und Konfliktlösungen akzeptieren





**Für Ärzte ungewöhnlich:** Die Botschaften des Seminars wurden durch Blumen, Bälle, Kerzen und Delfine versinnbildlicht. Die Stoffdelfine gab es später als „Teilnehmerzertifikat“.

Philippika sollte zu einer verschärften Wahrnehmung der Konflikte führen und ihre sofortige, intensive Bearbeitung ermöglichen. Die Botschaft an die Teilnehmer war: Nur schonungslose, ehrliche Offenheit und ein Ansprechen des Wesentlichen (zu dem auch Ängste, Kränkungen und Schuldgefühle gehören) dienen der Genesung des Systems. „Unsere Radikalität sprengte die bestehenden Fronten“, ist sich Moser sicher. „Außerdem war von diesem Moment an jedem Teilnehmer klar, dass er auf dieser Veranstaltung nichts würde aussitzen können.“ Und in der Tat wurde von jedem Anwesenden ein Beitrag gefordert, damit ein friedliches Miteinander möglich wird.

Doch bis es soweit war, sorgten die Trainer mit Videoeinspielungen und mit Gruppenübungen für Aha-Erlebnisse, die den Wert von Offenheit und Kooperationsbereitschaft sowie von Empathie und großzügiger Vergebung unter Beweis stellten. Eines der emotionalen Highlights in diesem Zusammenhang war ein kurzer Ausschnitt aus dem Film: „Das Herz von Jenin“. Dort wird die menschliche Größe eines Arabers gezeigt, dessen Kind von Israelis erschossen wurde und der trotzdem die Transplantation der Organe an israelische Kinder gestattet. „Konflikte werden mit dem Herzen gelöst“, so Moser. Eine Gruppen-Jonglage zeigte, dass gemeinsamer Rhythmus, Absprache und Sensibilität einen ungeahnten Erfolg ermöglichen können.

Eine Übung aus der Spieltheorie, die unter dem Namen „Gefangenendilemma“ bekannt ist, ließ die Ärzte eindrücklich erleben, dass nur Wahrheit, Verlässlich-

keit, Kooperation und Transparenz den höchstmöglichen Gewinn für alle Beteiligten ermöglichen. Allein schon die Aufteilung in vier Gruppen veranlasste die Ärzte sofort, gegeneinander zu spielen und gruppenegoistisch möglichst viel Gewinn anzustreben. Absprachen wurden nicht eingehalten, Gewinne auf Kosten anderer gemacht. Anhand von Zählkarten hätten alle schon während des Spiels erkennen können, dass Kooperieren den höchstmöglichen Gewinn bedeutet.

### Konflikte wurden endlich offen angesprochen

Das magere Ergebnis dieses Kooperationsspiels leitete am Nachmittag des ersten Tages dazu über, dass die „echten“ Kooperationshemmnisse der Anwesenden unter die Lupe genommen wurden. Die beiden Trainer forderten die im Stuhlkreis sitzenden Teilnehmer auf, vor versammelter Mannschaft einen Konflikt zu benennen, den sie mit einem der Anwesenden haben. Ziel war es, die Barrieren der Zusammenarbeit aus dem Weg zu räumen. Jedem Anwesenden war es erlaubt, zusätzlich auch jene Konflikte anzusprechen, die er zwischen zwei anderen glaubte beobachtet zu haben. Die vier Mitglieder der Klinikleitung wurden von den Trainern im Vorfeld darauf vorbereitet, eine Vorbildrolle zu übernehmen und als erste zur Sprache zu bringen, was zwischen ihnen im Argen liegt. Durch die Brandrede der Trainer zu Beginn der Workshops waren die offensichtlichsten Konflikte schon beim Namen genannt worden, sodass es für die entsprechenden →

## Training für echte Helden.



we keep you ahead 

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

MBtech Academy Trainings:

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



www.mbtech-academy.com

→ Konfliktparteien ohnehin kein „Entwischen“ gab. Vielmehr war ihnen bewusst, dass dieser Workshop ihnen eine historische Chance bietet, etwas Neues zu starten und die alten Missstände zu beenden.

In der Brandrede hatten Lenz und Moser aber auch aufgezeigt, dass es ab sofort um eine neue Kultur des menschlichen Umgangs gehen sollte. Ein respektvoller Kommunikationsstil war deshalb ab sofort Pflicht. Es war zum Beispiel ein Chefarzt anwesend, dem ein anderer vorwarf, er habe den (entlassenen) früheren ärztlichen Direktor „gedeckt“ und dessen „intrigantes Treiben“ zumindest indirekt unterstützt.

### Erstaunlich, wer mit wem was hat ...

Bei der Klärung kam heraus, dass der Betreffende „im Interesse des öffentlichen Ansehens der Klinik“ damals nur dafür sorgen wollte, dass der Gekündigte einen würdevollen Abgang bekam. Unterstellt wurde ihm aber, er wäre genauso schlimm wie der „Alte“. Das stellte sich nach einigem Hin und Her aber als eine krasse Fehlinterpretation heraus, die dazu geführt hatte, dass der Kollege zu Unrecht geschnitten wurde. In solchen Fällen gab es große Gesten der Erleichterung aber auch der Entschuldigung: „Das habe ich falsch gesehen. Da habe ich einen Fehler gemacht. Es tut mir leid“, diese Sätze wurden mehr als einmal vor Publikum ausgesprochen. Da am Ende des Tages nicht eindeutig erkennbar war, ob alle Anwesenden hinter dem derzeitigen kaufmännischen Geschäftsführer stehen, legten die Trainer Wert darauf, dass so lange Klärungsarbeit geleistet wurde, bis alle sich bereit erklärten, dem Geschäftsführer ihr Vertrauen auszusprechen.

Natürlich waren viele Teilnehmer erstaunt, „wer mit wem was hat“. „Das war sehr anstrengend, aber auch sehr heilsam“, freut sich Lenz, der drei Jahre lang eine Ausbildung bei Christoph Thomann in Bern, dem „Papst der Klärungshilfe“, durchlaufen hat. „Konflikte, die Auswirkungen auf das gesamte Führungsteam haben, sollten auch vor dem Team geklärt werden“, lautet seine Erfahrung. Die Kunst eines Trainers bestehe darin, einen

geschützten Raum zur Verfügung zu stellen, in dem sich die Menschen mehr trauen, als sie sich sonst trauen würden. Außerdem unterstützen die Trainer den Ablauf, indem sie den jeweiligen Parteien Formulierungshilfen geben, wenn sie Schwierigkeiten haben, ihre Gefühle zu benennen und Forderungen an den jeweils anderen zu stellen.

Die Methode, die hierbei bevorzugt zum Einsatz kommt, stammt von dem Schweizer Psychologen Christoph Thomann und wird „Doppeln“ genannt. Es ist eine Art Übersetzungsleistung unausgesprochener Emotionen und Annahmen. Der „Klärungshelfer“ macht sich zum Sprachrohr für alle möglichen Missverständnisse und Kränkungen. Er sagt zum Beispiel zu einer Person, die sich nicht traut, ihrem Chef zurückzumelden, wie sie sich fühlt, wenn er ihr nie hilft: „Kann ich mal neben Sie treten und an Ihrer Stelle etwas zu Ihrem Chef sagen? Und Sie sagen dann, ob das stimmt?“. Nach erhaltener Erlaubnis spricht er dann in Richtung des Konfliktpartners: „Ich fühle mich von Ihnen im Stich gelassen. Anscheinend bin ich nicht wichtig genug, dass Sie sich die Zeit nehmen ...“.

Das Doppeln ist ein Übersetzen und damit auch ein Vermitteln. Die Konfliktpartei, die gerade gedoppelt wird, erfährt maximale Erleichterung ihrer negativen Gefühle. Die Gegenpartei wird durch die nicht verletzend, nicht anklagende Sprache des Dopplers in die Lage versetzt, den anderen zu verstehen und fängt so an, den eigenen Anteil am Konflikt zu sehen und zu akzeptieren.

### Mit „Doppeln“ zum Kern eines Konflikts vordringen

Der Trainer oder Klärungshelfer fungiert während des Doppeln auch als Vorbild für die Konfliktparteigen, denn er liefert ihnen quasi frei Haus Erklärungsmuster für Konflikte. Er bietet Deutungen an, wie es kam, dass sich ein Konflikt (oft nur aus einem Missverständnis heraus) entwickelt hat. Letztlich wuchs auch auf dem Workshop des Klinikums Konstanz auf diese Weise immer mehr das Verständnis für die Konfliktpartner und es nahm die Bereitschaft zu, sich selbst und dem anderen zu verzeihen.

„Was wir machen ist Herzarbeit“, betonen Lenz und Moser. „Wir sorgen dafür, dass sich Herzen öffnen, weil wir die Sehnsucht der Beteiligten ansprechen, in diesem Leben etwas zu gestalten.“

### „Wir machen Herzarbeit“

„Herzintelligenz“ ist für die beiden Trainer dann gegeben, wenn Folgendes zutrifft:

1. In kooperativen Systemen übernimmt jeder Einzelne auch Verantwortung für das Ganze.
2. Mit Mitgefühl, tieferem Verstehen und der Kunst des Verzeihens entsteht Menschlichkeit.
3. Authentische Kommunikation, Offenheit und integriertes Verhalten schafft eine Brücke zur Welt der anderen.
4. Liebende Nachsicht und Dankbarkeit kreieren ein menschliches Arbeitsklima.
5. Anteilnehmende Freude, die wir anderen entgegenbringen, fördert deren Begeisterung und Leidenschaft.
6. Gleichmut führt zu mehr Stressfreiheit, erhält die Gesundheit und fördert den inneren Frieden.
7. Der Glaube an die Entwicklungsfähigkeit des Menschen ist Grundlage für jede Art von Zusammenarbeit.
8. Eine Kultur des Hinschauens und der Wahrhaftigkeit ist die Voraussetzung für Kooperations- und Konfliktfähigkeit.

Dem ersten Workshop folgten zwei weitere mit derselben Zielgruppe. Die Maßnahme wurde ergänzt um Einzel-Coachings, Telefon-Coachings und separate Mediationen für die Inhaber von Schlüsselpositionen. Außerdem wurden wichtige (Investitions-)Sitzungen der Leitungsgremien von Konfliktmoderatoren begleitet. Um alle Mitarbeiter in den Prozess einzubinden, wurden Workshops mit einem stark erweiterten Teilnehmerkreis durchgeführt. Heute, zwölf Monate nach dem Start des ersten Workshops, arbeitet die Führungsmannschaft nach Aussagen externer Beobachter sehr vertrauensvoll, spürbar wertschätzender und offener zusammen. Die Fusion mit einer benachbarten Klinik, die in den vergangenen 20 Jahren bereits zweimal gescheitert war, wurde im August 2012 nun zu einem guten Abschluss geführt.

Martin Pichler ●

# Aktuelle Ausgabe im Büro vergessen?

Jetzt auch digital!  
[www.wuw-magazin.de](http://www.wuw-magazin.de)



wirtschaft + weiterbildung – jederzeit und überall lesen

- › Kostenlos für Abonnenten
- › Für alle Desktop- und Tablet-PCs
- › Digitales Heftarchiv

**HAUFE.**

**INTERVIEW.** Privatdozent Dr. Niko Zantl, Chefarzt der Urologie und ärztlicher Direktor des Klinikums Konstanz, berichtet über seine Erfahrungen mit dem Konfliktlösungsworkshop aus unserer Titelgeschichte (ab Seite 16) und die Erfolge, die das Klinikum Konstanz mit der Bearbeitung alter Grabenkämpfe hatte.

# „Wir nennen es den Geist von Heiligenberg“

**An einem Wochenende im November 2011 trafen sich die Leiter des Klinikums Konstanz (Geschäftsführer, ärztlicher Direktor, Pflegedienstleiter und Personalleiter) und 18 Chefarzte zu einem Konfliktklärungsworkshop. Als sie den Tagungsraum betraten, sahen sie Kerzen, Blumen, Jonglierbälle, Stoffdelfine und Ähnliches. Wie reagierten die Teilnehmer?**

**Dr. Niko Zantl:** Unsere beiden Trainer hatten im Vorfeld viel Zeit aufgebracht, um den Teilnehmern die Scheu vor einem gemeinsamen Workshop zu nehmen. Wir wussten zumindest, dass da etwas anderes auf uns zukommen würde, als wir es von bisherigen Tagungen her kannten. Uns war klar, dass wir zum Beispiel unsere Art der Kommunikation würden ändern müssen und dass dazu auch außergewöhnliche Trainingsmethoden nötig sein würden. Aber zu Beginn gab es dann doch Irritationen. Einer sagte, wenn er seinen Namen tanzen müsse, dann gehe er wieder. Im Grunde zeigen solche Bemerkungen aber nur die Angst der Menschen, sich öffnen zu sollen. Die Trainer haben mildes Lächeln und deftigen Spott gelassen ertragen. Das habe ich bewundert.

**Wie haben es die Trainer geschafft, dass keiner gleich wieder nach Hause gefahren ist?**

**Zantl:** Der Auftakt bestand darin, dass uns die Trainer einen Lagebericht gegeben haben. Sie erzählten, was sie im Krankenhaus alles an Missstimmung, Misstrauen, Konkurrenzneid und Grabenkämpfen beobachtet hatten. Au-

ßerdem haben sie uns auf der Basis ihrer Befragungen zurückgemeldet, wie Patienten, Bürger und die Politiker damals über unser Krankenhaus redeten. Da war uns klar: Es muss sich etwas ändern und alle waren durchaus neugierig, welchen Weg die beiden Trainer uns vorschlagen wollten. Außerdem haben die Trainer sehr schnell erklärt, dass alle Gegenstände einen symbolischen Wert haben: Die Kerze steht dafür, dass bei uns damals Finsternis herrschte und die Arbeit im Workshop Licht ins Dunkel bringen sollte. Die Delfine stehen für vorbildliche Kommunikation und Kooperation – das waren auch Dinge, die uns fehlten und die wir uns dann zum Beispiel durch die Beschäftigung mit den Strategien der Delfine erarbeitet haben.

**Erinnern Sie sich an eine Übung oder eine Simulation, die für Sie besonders beeindruckend war?**

**Zantl:** Es gab viele spannende Team-Übungen mit nachhaltigen Aha-Effekten. Mich hat eine eher unspektakuläre Übung beeindruckt, die darin bestand, dass wir nach der Einführungsrede der Trainer jeweils zu zweit einen Spaziergang gemacht haben – und zwar mit einem Partner, mit dem wir noch über unsere Rolle in der aktuellen Situation der Klinik zu sprechen hatten. Ziel war es, mit ehrlichem Interesse unsere eigenen Anliegen zu erkunden. Das mag für Außenstehende banal klingen, aber ich hätte nicht gedacht, dass diese parallel stattfindenden Gespräche unsere Gedanken und unser Verhalten derart für den Workshop öffnen würden.



**Dr. Niko Zantl** ist seit 2011 der ärztliche Direktor des Klinikums Konstanz. Es werden rund 900 Mitarbeiter beschäftigt.

### Wie wurde diese Offenheit erreicht?

**Zantl:** Erreicht wurde das nach meiner Beobachtung, indem im Workshop Konventionen aufgebrochen wurden, denen wir normalerweise ausgesetzt sind. Dieses für einige geradezu exotische Seminarsetting und die Ansprache unserer Emotionen durch Gruppen- und Teamübungen haben wir gebraucht, um uns von den Fesseln eingefahrenen Denkens zu befreien. Das hat ziemlich schnell zu Ergebnissen geführt: Bereits am Ende des ersten Workshops haben wir alle einen



Foto: Pichler

gemeinsamen Brief an unsere Mitarbeiter geschrieben, dass jetzt eine neue Unternehmenskultur gestartet wurde.

### Das war bestimmt etwas voreilig ...

**Zantl:** Nein, denn wir haben sehr überzeugend gespürt, dass es möglich ist, offen und fair eine Situation zu besprechen, ohne dass gleich alles einseitig bewertet wird und man sich mit unfairen Sticheleien wehtut. Die Botschaft des ersten Workshops lautete nach meiner Einschätzung: Man kann es lernen, den anderen zu verstehen und darf darauf

vertrauen, selber verstanden zu werden. Wir haben das später den Geist von Heiligenberg genannt, weil unser Workshop im Kurort Heiligenberg in der Nähe des Bodensees stattfand. Als wir dann die nächste Klausursitzung gemacht haben, haben wir alle erwartet, dass dieses unglaubliche Erlebnis wiederkommt. Aber alles verlief weniger spektakulär, weil diese Offenheit schon da war und nicht noch weiter gesteigert werden konnte.

### Und im Alltag hat sich das kooperative Klima bewährt?

**Zantl:** Wir sind alle mit Tatendrang aus dem ersten Workshop herausgegangen. Bemerkenswert ist, dass wir gleich einen Monat nach dem ersten Workshop eine Krise im Geiste von Heiligenberg bewältigten. Ich bekam damals die Katastrophenmeldung, dass wegen Krankheit und Urlaub die Dienste der nächsten Woche nicht zu besetzen seien. Ich habe eine Notfallsitzung einberufen. Die Führungskräfte haben sich zusammen mit allen Betroffenen (Assistenzärzte und Oberärzte der betroffenen und benachbarter Abteilungen, Personalabteilung, Geschäftsführung, ärztliches Direktorium und Chefärzte) in einen offenen Stuhlkreis gesetzt und eine Problemlösungsmethode angewandt, die wir kurz zuvor im Workshop erlernt hatten. Wir sind dann zu einer Lösung gekommen. Das war ein richtiges Aha-Erlebnis für die Mitarbeiter, die unser Engagement für eine gemeinsame Lösung als völlig unerwartet bezeichneten. Früher gab es nur das Abteilungsdenken, jetzt lautete die Frage: Wie helfe ich dem gesamten Krankenhaus? Es gab eine neue Lust am eigenverantwortlichen Gestalten.

### Was würden Sie anderen Organisationen an Vorsichtsmaßnahmen raten, damit Konflikte nicht eskalieren?

**Zantl:** Konflikte sind Chefsache! Die Führungsspitze muss es rechtzeitig merken, wenn Maßnahmen nicht umgesetzt werden, wenn es Themen gibt, über die man sich in der Belegschaft nicht zu reden traut oder wenn sich eine erwartete Synergie nicht einstellt. Es hilft dann nur, sich auf die Suche nach den dahinter liegenden Problemen zu machen.

Interview: Martin Pichler ●



Herzlich willkommen!

Inmitten der Innovationsregion Ulm erwarten wir Sie im **MARITIM** Hotel mit erstklassigen Tagungsmöglichkeiten:

- 287 Zimmer und Suiten
- Direkte Anbindung an das Congress Centrum
- Außergewöhnliche Architektur
- Ideal für Trainings, Seminare und Tagungen
- 18 hervorragend ausgestattete Konferenzräume
- Tagungskapazität von fünf bis zu 1.500 Personen

Auch die Lage des Hotels ist first-class:

- Am Rande der Altstadt
- Direkt am Ufer der Donau
- Zentral und doch im Grünen
- Zahlreiche Ausflugsmöglichkeiten in der Nähe
- Gute Verkehrsanbindung zu den nahe gelegenen Flughäfen Stuttgart, München und Memmingen durch den ICE-Bahnhof Ulm

**MARITIM** Hotel Ulm  
Basteistraße 40 · 89073 Ulm  
Telefon 0731 923-0  
Telefax 0731 923-1000  
meeting.ulm@maritim.de  
www.maritim.de

**FORSCHUNG.** Personaler müssen täglich Entscheidungen treffen – oft mit großer Tragweite. Häufig stützen sie sich dabei auf Benchmarks, Best Practices oder einfach das Bauchgefühl. Seit einigen Jahren hält nun der evidenzbasierte Ansatz Einzug ins Management – und damit mehr wissenschaftliche Erkenntnisse und Belege.

# Mehr als ein Bauchgefühl



Der Begriff „evidenzbasiert“ hat im Management und in der MBA-Ausbildung in den USA bereits Einzug gehalten. Unter evidenzbasiertem Management (EbM) versteht man die Orientierung an Ge-

setzmäßigkeiten in der organisationalen Praxis, die auf bestmöglicher wissenschaftlicher Evidenz beruhen, wie Denise Rousseau es zusammenfasst. Durch praktiziertes EbM lernen Manager, sich bei

ihren Entscheidungen in Organisationen unter anderem auf Grundlage von sozial- und organisationswissenschaftlichen Gesetzmäßigkeiten und Erkenntnissen leiten zu lassen, anstatt im Wesentlichen nur



aufgrund von persönlichen Präferenzen und Erfahrungen zu handeln.

Das Interesse an EbM entstand mit der Bewegung der evidenzbasierten Medizin, die als erste Disziplin auf die erfolgreiche Institutionalisierung und praktische Nutzung faktengestützter Empirie zurückblicken kann. Sie integriert individuelle klinische Expertise mit bester wissenschaftlicher Evidenz über die Wirkungsstärke und Wirkungsweise klinischer Interventionen im Gesundheitsbereich.

### **Die Ziele sind der evidenzbasierten Medizin sehr ähnlich**

Die Herausforderungen für Manager sind in manchen Bereichen ähnlich wie jene für Mediziner. Manager und Personal sehen sich unablässig Entscheidungsnotwendigkeiten gegenüber, für die meist nur unvollständige Ausgangsdaten zur Verfügung stehen. Bei Fehlern oder Fehlentscheidungen sind schwerwiegende Konsequenzen zu befürchten. Die Ziele von EbM und evidenzbasierter Medizin sind daher sehr ähnlich. Peter Berchtold und Christof Schmitz haben sie in einem Zeitschriftenaufsatz aus dem Jahr 2008 wie folgt zusammengefasst:

- Entscheidungen finden und Maßnahmen gestalten aufgrund bestehender wissenschaftlicher Erkenntnisse und geprüfter Daten, indem systematisch Wirksamkeitsnachweise erbracht werden
- systematisches Recherchieren, Sammeln und Strukturieren von Erkenntnissen über wirkungsvolle Konzepte und Instrumente, um diese in einem breiten Kreis relevanter Nutzergruppen zu kommunizieren und zu diskutieren
- gesammeltes und bewertetes Wissen für die Praxis, Aus- und Weiterbildung und weiterführende angewandte Forschung zur Verfügung stellen

Die für EbM kennzeichnende Forderung, Managemententscheidungen durch expliziten Gebrauch bestmöglicher wissenschaftlicher Methoden und Befunde zu treffen, findet in Deutschland bisher nur wenig Anklang, sowohl bei Praktikern im Management als auch im Personalwesen. Rob B. Briner und Denise M. Rousseau kommen für den anglo-amerikanischen Kulturkreis auch eher zu einem ernüchternden Ergebnis über die tatsächliche

Anwendung von EbM. In Deutschland ist allerdings im Gegensatz zu englischsprachigen Ländern bereits der Begriff des evidenzbasierten Managements nahezu unbekannt. EbM-Initiativen gehen dort wie hier fast ausschließlich von akademisch etablierten Personal- und Managementforschern aus.

### **Grundlegende Prinzipien und Methoden**

Evidenzbasiertes Handeln beinhaltet zwei übergeordnete Auffassungen laut Allen Rubin: Zum einen wird evidenzbasiertes Handeln als Prozess betrachtet, der sowohl das Auffinden als auch die Beurteilung zuverlässiger Evidenz als einen Teil der Handlungsentscheidung beinhaltet. Zum anderen wird im evidenzbasierten Handeln eine Methode gesehen, mit deren Hilfe bestimmte Maßnahmen und bestimmte Bedingungen als empirisch gestützt bezeichnet werden können.

Weitere Merkmale der evidenzbasierten Praxis in Organisationen beschreibt Denise M. Rousseau in einem Aufsatz aus dem Jahr 2006. Diese sind:

- das Lernen über tatsächliche Ursache-Wirkungszusammenhänge in der professionellen Praxis,
- das Identifizieren von Faktoren und Einflussgrößen, die eine Wirkung auf die gewünschten Zielgrößen ausüben,
- das Fördern einer Kultur in Organisationen, die evidenzbasierte Entscheidungsfindung als wichtigen Wert betrachtet, der zum Erfolg des Unternehmens beiträgt und einen entsprechenden Umgang mit verfügbaren Daten fördert,
- das Nutzen von Informationstechnologien und die Teilnahme an professionellen Gemeinschaften, womit ein gegebenenfalls übermäßiger, zu seltener oder fehlerhafter Gebrauch organisationaler Verfahren und Praktiken erkannt werden kann, und
- das Einrichten von praktikablen Systemen zur Entscheidungsfindung, sodass evidenzbasiert für wirkungsvoll erachtete Praktiken, etwa bei Führungsentscheidungen oder der Personalarbeit, propagiert und vermittelt werden können.

In der wissenschaftlichen Gemeinschaft, insbesondere der medizinischen Grundlagenforschung, den Naturwissenschaften

und einigen Sozialwissenschaften, etwa in der Psychologie, werden verschiedene Qualitätsstufen von Evidenz unterschieden: Die hochwertigste empirische Evidenz wird heute mehrfach wiederholten, kontrollierten Experimenten zugesprochen. Ihnen wird vor allem dann ein besonderes Gewicht beigemessen, wenn sie in Meta-Analysen statistisch zusammengefasst sind und Auskünfte über durchschnittliche Effektstärken und deren Schätzgenauigkeiten möglich sind. Auf den nächsten Qualitätsrängen folgen kontrollierte Interventionsstudien und systematische Reviews von Originalstudien, die lediglich narrative Zusammenstellungen ohne Angabe von durchschnittlichen Effektstärken und Genauigkeitsschätzungen darstellen. Korrelationsstudien, wird die geringste Qualitätsstufe eingeräumt - insbesondere wenn sie nicht im Längsschnitt erfolgen, wie Rousseau und Sharon McCarthy aufzeigen.

Leider finden sich in der Management-, Personal- und Organisationsforschung überwiegend Korrelationsstudien. Qualitativen Methoden der Generierung von Evidenz, wie etwa Interviews, Inhaltsanalysen, Beurteilungen durch Experten, Führungskräfte oder Mitarbeiter, Fallstudien, Fokusgruppen, Best-Practice-Beschreibungen und Ähnliches, die oftmals als induktive Verfahren bezeichnet werden, wird in der wissenschaftlichen Forschung gemeinhin wenig Vertrauen entgegengebracht. Die mangelnde Kompatibilität dieser beiden Verfahrensgruppen zur Generierung von Evidenz ist offensichtlich, und sie wird nur von einigen wenigen Anwendungsforschern und von noch weniger Praktikern überwunden, indem etwa eine Methodenkombination angestrebt wird. Hier gibt es nur wenige Ausnahmen.

### **Wissenschaft und Praxis miteinander verbinden**

Ein weiterer Grund für die mangelnde Kompatibilität der jeweils bevorzugten Methoden in der Personalarbeit auf der einen Seite und der Sozial- und Organisationswissenschaft auf der anderen Seite resultiert aus den verschiedenen Zielen, die jeweils verfolgt werden: Hier stehen sich die Wahrheitsfindung über Kausal- →

→ zusammenhänge in der Wissenschaft und die Problemlösung sowie unmittelbare Nützlichkeit in der Praxis gegenüber. Hinzu kommt, dass Forscher oft nicht die Art von Problemen in komplexen Situationen behandeln, die in der Praxis auftreten. Und umgekehrt gehen Praktiker häufig nicht hinreichend systematisch und methodisch vor, um zuverlässige Schlussfolgerungen über tatsächliche Zusammenhänge zu ziehen. Briner und Rousseau empfehlen vor diesem Hintergrund, EbM zu fördern, indem Praktiker und Forscher gemeinsam Forschungsfragen formulieren und in allen Phasen des Forschungsprozesses zusammenarbeiten.

## Unternehmensdaten durch wissenschaftliche ergänzen

Dabei lässt sich zwischen der sogenannten wissenschaftlich fundierten Evidenz (großes „E“) und der organisationspezifischen Evidenz (kleines „e“) unterscheiden. Erstere bezieht sich auf verallgemeinerbare Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge, die durch wissenschaftliche Methoden gewonnen und überprüft werden. Letztere bezieht sich auf Daten, die systematisch in einer Organisation und bestimmten Situation gesammelt werden, um lokale evidenzbasierte Entscheidungen zu ermöglichen. Briner, Denyer

und Rousseau fügen weitere Informationsquellen für Entscheidungen hinzu, zum Beispiel die Expertise und das Urteil der Praktiker und die Perspektive derer, die von der Entscheidung betroffen sind. Entscheidungsträger, die wissenschaftlichen Prinzipien vertrauen, sammeln häufig auch organisationsbezogene Fakten systematisch und bereiten sie auf („e“), um anschließend angemessene Vorgehensweisen zu wählen. Aber das bedeutet in vielen Fällen nicht, dass dabei auch gleichzeitig wissenschaftliche Erkenntnisse über relevante Ursache-Wirkungs-Gesetzmäßigkeiten („E“) zur Interpretation der Fakten herangezogen werden – und das obwohl diese durchaus existieren und allgemein zugänglich publiziert sind. Würde evidenzbasiertes Wissen aus beiden Informationsquellen, der wissenschaftlichen und der praktischen Welt, verbunden und integriert, wäre ein fundierter und nützlicher, über das bisherige Vorgehen hinausgehender Erkenntnisgewinn zur Lösung organisationaler Probleme zu erwarten, wie Rousseau feststellt. In der Abbildung unten sind einige Methodenbeispiele zur Wissensgenerierung und Wissensintegration dargestellt, die zur Verbindung von sowohl wissenschaftlich fundierter als auch praktisch nützlicher Evidenz geeignet sind.

Was heißt dies nun konkret für die evi-

denzbasierte Praxis? Im Folgenden werden drei wesentliche Grundprinzipien der evidenzbasierten Praxis erläutert, durch deren Anwendung die für Managemententscheidungen relevanten Stellgrößen zum Erreichen wichtiger Ziele ermittelt werden können. Zentral hierbei ist das systematische Gewinnen von Fakten und deren Verknüpfung mit persönlichen Erfahrungen sowie der Erfahrung anderer. Erstes Prinzip: Externe Evidenz nutzen, also generalisierbares Wissen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge, die für Managementfragen bedeutsam sind und durch wissenschaftliche Methoden gewonnen wurden (großes „E“).

Zweites Prinzip: Interne Evidenz nutzen. Das sind Indikatoren lokaler und firmenspezifischer Evidenz, die zum Beispiel durch Ursachenanalyse oder andere faktenbasierte Ansätze gewonnen werden, um organisationale Entscheidungen zu verbessern (kleines „e“).

Drittes Prinzip: Kollektive Intelligenz und IT-Instrumente nutzen, mit deren Hilfe sich Informationen sinnvoll verteilen und bewerten lassen, um beispielsweise einen fehlerhaften, übermäßigen oder zu seltenen Gebrauch wirksamer organisationaler Praktiken zu korrigieren.

Mit diesen drei Prinzipien können Faktoren und Stellgrößen identifiziert werden, sodass sich systematisch bewerten lässt, ob und in welchem Umfang sich diese positiv auf das Erreichen der gewünschten Zielkriterien auswirken. Dabei ist es hilfreich, wenn eine Organisationskultur gepflegt wird, in der evidenzbasierte Entscheidungsfindung gefordert, gefördert und praktiziert wird sowie die Teilnahme an entsprechenden Recherchen, Untersuchungen und Weiterbildungsmaßnahmen selbstverständlich ist.

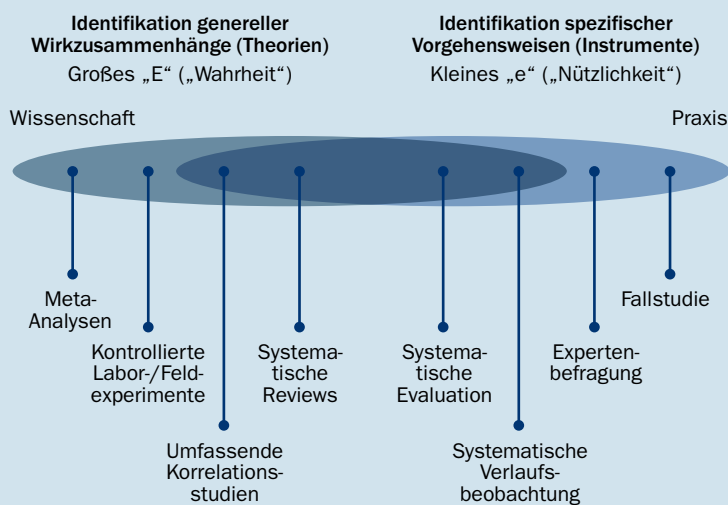
## Wie sich das Konzept im HR-Bereich etablieren lässt

Damit EbM auch in Deutschland Fuß fassen kann, ist es notwendig, dass sich Führungskräfte im Personalwesen mit wissenschaftlicher Evidenz vertraut machen, damit diese künftig in ihre Entscheidungen miteinfließen kann.

Es ist unumstritten, dass große Diskrepanzen zwischen wissenschaftlichen

## Großes „E“ und kleines „e“

Überblick. Einige Methodenbeispiele zeigen, wie sich Wissenschaft und Praxis mithilfe des EbM miteinander verbinden lassen.



Quelle: Personalentwicklung 2013

Befunden und den erfahrungsbedingten persönlichen Annahmen oder den vorhandenen Kenntnissen von Praktikern bestehen. Rousseau und McCarthy geben in diesem Zusammenhang zu bedenken, dass „Management“ kein Beruf mit etablierten rechtlichen und ethischen Anforderungen ist, mit einem prüfbareren Curriculum in Aus- und Weiterbildung, wie beispielsweise in der Medizin.

Oftmals sind die Akteure in der Praxis über evidente Instrumente und Vorgehensweisen im Personalbereich nicht ausreichend informiert. Nur ein Bruchteil der HR-Verantwortlichen liest regelmäßig empirische Literatur, obwohl sie Zugang zu den entsprechenden Zeitschriften haben und einige davon zumindest kennen, so Rousseau. Mittlerweile gibt es viele wissenschaftlich fundierte Erkenntnisse zur Gestaltung von Personalauswahl-, Personalbeurteilungs- und Personalentwicklungsprozessen. Möglicherweise lässt sich durch eine systematische Aufbereitung dieses Wissens in sowohl verständlicherer als auch erkennbar systematischer überprüfter Art und Weise, zum Beispiel über geeignete Internet-Plattformen schon eine erste Hürde nehmen.

Die mangelnde Verbindung von wissenschaftlichen Forschungsergebnissen und dem Vorgehen in der Praxis, insbesondere im HR-Bereich, geht auch auf oftmals wenig förderliche Gegebenheiten in den Unternehmen selbst zurück. Viele HR-Verantwortliche sind gar nicht in der Lage, EbM in ihrem Zuständigkeitsbereich umzusetzen, da sie meist nur administrative Aufgaben zu erfüllen haben.

Auch sind viele Verantwortliche der Meinung, dass keine besondere Ausbildung oder spezifisches Wissen in sozial- und organisationswissenschaftlichen Bereichen erforderlich ist, um ein gutes Personalmanagement betreiben zu können. Gutes HR-Management setzt jedoch eine hoch qualifizierende Ausbildung gepaart mit langjähriger Erfahrung voraus. Nicht vergessen werden darf dabei, dass es die Aufgabe von Hochschulen und den dort tätigen Professoren und Dozenten ist, den Studenten die wichtigsten Erkenntnisse aus der Forschung und den zugrunde liegenden Theorien zu vermitteln.

Die Verwirklichung von evidenzbasiertem Personalmanagement und entsprechender Personalentwicklung ist noch keine Garantie, dass ein Unternehmen wirtschaftlich erfolgreich ist. Dazu ist die Realität von Wirtschaftssystemen und Organisationen zu komplex – wie auch der menschliche Körper zu komplex ist, um mit einer Pille von allen Krankheiten geheilt zu werden. Aber durch EbM werden die Voraussetzungen geschaffen, mit der wichtigsten Ressource im Unternehmen, nämlich dem Personal, durch Einsatz von qualitativ hochwertigen Instrumenten und Vorgehensweisen transparent, verantwortungsvoll und fair umzugehen.

### Noch besteht einige Kritik am Konzept des EbM

Natürlich gibt es auch viele Kritiker des Konzepts von EbM. Ein zentraler Kritikpunkt richtet sich gegen die Gewinnung von relevanter Evidenz selbst. Im Ma-



**Quelle.** Der Artikel ist in einer längeren Fassung im Fachbuch „Personalentwicklung 2013“ (Haufe, 2012) erschienen.

nagementbereich ist es ungleich schwieriger, allgemeingültige Fakten oder Erkenntnisse zu erzeugen, als in Bereichen wie zum Beispiel der Medizin oder der Physik. Quasi-Experimente sowie Interventions- und Feldstudien lassen sich nur schwer durchführen und höchste Qualitätsstandards des wissenschaftlichen Arbeitens, wie zum Beispiel das randomisierte Zuordnen von Probanden oder gar Doppelblindverfahren sind nicht realisierbar.

Zudem wird beim EbM langjährige Erfahrung und Intuition von der Anwendungsforschung zu wenig berücksichtigt. Simple Heuristiken, so der Max-Planck-Direktor Gerd Gigerenzer, und intuitive Entscheidungen, so der Nobelpreisträger Daniel Kahneman, können unter bestimmten Voraussetzungen zu ähnlichen, oftmals sogar besseren Entscheidungen führen als wissenschaftlich abgesicherte und komplexe Entscheidungsprozeduren. Auch wird EbM in der Praxis als zu aufwendig und sperrig empfunden, sowie die Sprache der Wissenschaft zu unverständlich. Jedoch zeigen unsere Erfahrungen aus Kooperationsprojekten mit Unternehmen, dass es zu einer für beide Seiten sehr fruchtbaren Zusammenarbeit kommen kann – sobald die gegenseitigen Vorurteile abgebaut wurden und sich eine Wertschätzung der Perspektive des jeweils anderen entwickelt hat.

Die genannten Kritikpunkte mögen als Ansatzpunkte verstanden werden, um in einen gemeinsamen Diskurs über EbM einzutreten und die Verbindung von Forschung und Praxis zu fördern.

**Felix Brodbeck, Ralph Woschée ●**

## AUTOREN



**Prof. Dr. Felix Brodbeck**

hat den Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie der Ludwig-Maximilians-Universität München inne. Zuvor war er für die Aston Business School und in leitenden Funktionen des Globe-Projekts tätig.

[brodbeck@lmu.de](mailto:brodbeck@lmu.de)



**Dr. Ralph Woschée**

ist Akademischer Rat am Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie der Ludwig-Maximilians-Universität München (LMU). Er hat an der LMU Psychologie und Soziologie studiert und dort promoviert. Seit 2001 ist er außerdem als freiberuflicher Unternehmensberater tätig.

[woschee@psy.lmu.de](mailto:woschee@psy.lmu.de)

# Know-how-Transfer im Vertrieb gestalten

**BEISPIEL.** Die Herausforderungen für Mitarbeiter wachsen. Produkte und IT-Landschaft werden komplexer. Märkte und Bedürfnisse der Kunden verändern sich stets. Kontinuierliches Lernen ist ein wichtiger Erfolgsfaktor in diesem Umfeld. Mithilfe eines neuen Wissensmanagements ist es DHL gelungen, Kollegen und Führungskräfte in die Weiterentwicklung der Vertriebsmitarbeiter einzubinden.

Die Schere zwischen Mitarbeitern, denen das Lernen leicht fällt und denen, die schnell überfordert sind oder sich Neuerungen gar verweigern, wird in deutschen Unternehmen größer. Hinzu kommt: Nach einer Studie des Instituts der Deutschen Wirtschaft Köln (IW) zeigen gerade ältere Mitarbeiter weniger Interesse an Weiterbildung. Auch DHL City Vertrieb sah sich vor diese großen Herausforderungen im Wissensmanagement gestellt und hat aktiv eine Lösung gesucht.

Das Unternehmen ist ein Vertriebskanal von DHL Paket in Deutschland, das gezielt Kunden in den städtischen Ballungsgebieten und Wirtschaftszentren bundesweit betreut. In den vergangenen Jahren hat die Vertriebsorganisation eine sehr dynamische Umsatz- und Organisationsentwicklung erreicht. Allerdings zeigte sich zunehmend ein großer Abstand in der Wissensstärke einzelner Mitarbeiter. Insbesondere in den IT-Anwendungen wurde dies deutlich. Das Management war sich darum sicher: Um den langfristigen Erfolg des Unternehmens sicherzustellen, muss es das Thema „Wissensvermittlung“ aktiv angehen.

Zentrale Frage war dabei, wie man ein so umfassendes Thema wie „Wissen und Lernen“ praktikabel und zielorientiert auf eine Vertriebsorganisation konzentrieren kann. Es sollte eine Lösung dafür gefunden werden, das Wissensmanagement so zu gestalten, dass Mitarbeiter das Lernen nicht als Frust sondern als Lust erleben. Daraus ergab sich auch die Frage, wie man Lernen möglichst nahe an die reale Arbeitssituation heranholen kann. Und wie kann man unterschiedlichen Lern-

tempi und Lerntypen Rechnung tragen? Und wer das Thema „Wissensmanagement“ angeht, muss auch klären, wie sich das Wissen so aufbereiten lässt, dass es für Mitarbeiter und Organisation einen möglichst großen Effekt hat. Schließlich muss bedacht werden, wie das Lernen möglichst kostengünstig einen maximalen Effekt erzielt.

## Lernen ist ein kritischer Zukunftsfaktor

Ein Ausgangspunkt in der Vertriebsorganisation war die Beobachtung, dass das Lernen von neuen Inhalten sich zum Teil als kritischer Zukunftsfaktor gestaltete. Bei einigen Verkäufern machte sich Überforderung breit: „Wie soll ich das alles auch noch schaffen, ich bin doch zum Verkaufen hier“, war eine Aussage, die von manchen Mitarbeitern offen geäußert wurde.

Zudem entstand genau das eingangs beschriebene Spannungsfeld zwischen den lernfreudigen Mitarbeitern und denen, die sich schwerer taten: „Wenn mir einer zum sechsten Mal mit der gleichen Frage kommt, bin ich genervt. Kann der sich denn nichts merken?“, beklagten sich wissensstarke Mitarbeiter. Gerade der Einsatz neuer Technologien bereitete einigen Mitarbeitern Schwierigkeiten.

Das Problem ist nicht unbekannt: Produkt-, IT- oder Prozess-Know-how finden sich in keinem uns bekannten Unternehmen als messbare Zielgröße für Mitarbeiter. Gezählt werden Verkäufe, Verträge und Besuche. Mit welchem vorhandenen

Wissen der Mitarbeiter Erfolge erzielt, wird in den Unternehmen kaum nachvollzogen. Zeitansätze für das Erwerben von Wissen waren auch bei DHL nicht definiert. Mitarbeiter machten das entweder nebenbei oder in ihrer Freizeit. Dass sich dabei der persönliche Einsatz von Mitarbeitern stark unterscheidet, ist ein weit verbreitetes Phänomen.

Dabei ist das Wissen in den Organisationen vorhanden, nur unterschiedlich auf die Mitarbeiter verteilt. Zentrale Aufgabe in modernen Unternehmen ist es deshalb, das vorhandene Know-how der Mitarbeiter zu nutzen, zu multiplizieren und so aufzubereiten, dass es von anderen Mitarbeitern begierig aufgenommen wird.

## Die aktuellen Wissensfelder ermitteln und priorisieren

Um diese Herausforderungen anzugehen, hat DHL City Vertrieb ein Projekt mit Mitarbeitern aus unterschiedlichen Bereichen initiiert. Ziel war es, auf das Unternehmen zugeschnittene neue Wege und Ansätze in der Wissensvermittlung zu erarbeiten. Wissensmanagement galt es greifbar zu machen und das Bewusstsein bei Management und Verkäufern zu schaffen, dass dies für die Weiterentwicklung der Vertriebsorganisation essenziell wichtig ist.

Um eine maßgeschneiderte Lösung zu erreichen, wurden zuerst die aktuellen Wissensfelder und deren Bedeutung für den Unternehmenserfolg ermittelt. Aufgrund der daraus resultierenden Prioritäten erfolgte eine klare Zieldefinition: Welches Wissen in einem speziellen Bereich muss



Foto: Deutsche Post AG

**Immer schneller.** Auch auf dem Markt des Paketversands gilt es, sich ständig auf dem Laufenden zu halten. DHL City Vertrieb garantiert dies seinen Mitarbeitern nun über ein neues Wissensmanagement.

der Verkäufer wirklich beherrschen und mit welchen Maßnahmen kann dieses Know-how dem einzelnen Verkäufer vermittelt werden?

### Meetings mit dem Fokus auf Wissenstransfer ergänzen

Der Hauptansatzpunkt für langfristige, strukturierte Wissensvermittlung war schnell gefunden: Die monatlich stattfindende Verkaufsbesprechung. Das ist der Ort und der Zeitpunkt, an dem das Management gezielt die Wissensvermittlung gestalten kann. Bei der näheren Analyse der Verkaufsbesprechungen hat sich aber gezeigt, dass systematischer Know-how-Transfer dort eher ein Zufallsprodukt ist. Es werden zwar alle wichtigen Themen präsentiert, aber über die Art der Vermittlung des Wissens hatte man sich im DHL City Vertrieb bis dato noch wenig Gedanken gemacht.

Im Projekt wurden daher zusammen mit dem Führungsteam die Grundlagen und die Gestaltung der Vertriebsbesprechung analysiert, diskutiert und völlig neu gestaltet. Ein wichtiges Ergebnis: Eine große Rolle in der künftigen Gestaltung der Vertriebsmeetings und der dort statt-

findenden Wissensvermittlung bildet die Berücksichtigung der grundsätzlichen Informationsbedürfnisse der Verkäufer. So lassen sich Menschen basierend auf einer US-Studie in grundsätzlich vier Typen unterteilen: den „Why-Typ“, „What-Typ“, „How-Typ“- und den „What-if-Typ: Unter dem „Why-Typ“ werden Menschen verstanden, denen bei der Informationsvermittlung vor allem das „Warum“ wichtig ist. Fragen wie „Warum benötige ich diese neue Software?“ sind ein Beispiel hierfür. Der „What-Typus“ unterscheidet sich hiervon grundlegend. Ihm ist wichtig, möglichst alles zum „Was“ zu erfahren. Äußerungen wie „Was alles kann diese Software?“ werden von Mitarbeitern mit dieser Ausprägung formuliert. Vor allem möchte der Mitarbeiter die Details erfahren. Des „How-Typus“ Hauptaugenmerk ist dagegen die Frage, wie die Software funktioniert – und zwar am liebsten so, dass er es selber einmal ausprobieren kann. Der „What-if-Typ“ ist wiederum sehr pragmatisch nutzenorientiert. Seine Frage könnte sein: „Was bringt mir diese Software in meiner Vertriebsarbeit und meinem Vertriebsserfolg?“

Alle „Typen“ haben ein unterschiedliches Informationsbedürfnis. Das bedeutet Fol-

gendes für eine Vertriebsbesprechung: Man kann davon ausgehen, dass in jedem Team jeder Informationstypus vertreten ist. Daher gilt es, die wichtigsten (un-  
ausgesprochenen) Fragen der einzelnen Informationstypen in einer Präsentation eines Themas zu beantworten.

Innerhalb des Projekts waren die Initiatoren überrascht, wie schnell diese Typologie von den Teilnehmern verstanden und in die Praxis umgesetzt wurde. Im DHL City Vertrieb gilt seitdem die Regel, dass jede Präsentation die unterschiedlichen Informationsbedürfnisse berücksichtigt. Ergänzt wird dieses Vorgehen durch die „Goldene Lernregel für Erwachsene“. Die Regel bezieht sich auf vier Maßnahmen:

- **Verknüpfen:** Eine gute Präsentation ist mit dem Vorwissen, den Motiven und Interessen der Teilnehmer verknüpft. Je mehr Anknüpfungspunkte, desto besser werden sich die Informationen verankern.
- **Aktivieren:** Information wird dann besonders gut behalten, wenn sie aktiv angeeignet wird. Je stärker der Teilnehmer selbst beim Erwerb von Wissen beteiligt ist, desto intensiver prägen sich die Informationen ein. →

- • **Strukturieren:** Die Aufgabe des Präsentators ist es, in der Vielfalt der Informationen Ordnung herzustellen und somit Schritte nachvollziehbar zu machen, damit das Neue leicht erlernbar erscheint. Gegliedertes, strukturiertes Wissen lässt sich leichter aufnehmen.
- **Wiederholen:** Das Vergessen ist eine wichtige Funktion unseres Gehirns. Aber etwas zu vergessen, was gerade neu erlernt wurde, ist unerquicklich. Gegen das ungewollte Vergessen hilft das gezielte Wiederholen des Wesentlichen im Rahmen einer Präsentation. Ergänzt werden diese beiden Grundsätze mit der damit verbundenen Einstufung der Relevanz neuer Information. Jedes Thema, das in einer Vertriebsbesprechung vorgestellt wird, erhält eine Klassifizierung. Diese Informationsbewertungen sind die allgemeine Information, die wichtige Information und die Informationen, die zu verinnerlichen und nachzuarbeiten sind: Die allgemeinen Informationen soll der Verkäufer einmal gehört haben, aber sie haben für seine originäre Arbeit nur partiellen Einfluss. Dagegen haben die wichtigen Informationen für die Aufgabe und den Erfolg des Verkäufers eine große Bedeutung und sollen in den Vertriebsalltag integriert und jederzeit abrufbar sein. Noch profunder zu behandeln sind die Informationen, die zu verinnerlichen und nachzuarbeiten sind. Bei solchen Präsentationen erwartet das Management, dass der Verkäufer die Informationen gezielt überdenkt und sie sicher in seinem Arbeitsbereich nutzen oder anwenden kann.

## Aktive Zeit zum Lernen muss als solche deklariert werden

Zu Irritationen beim Thema Wissenserwerb kommt es dann, wenn Mitarbeiter fehlende Zeit zum Lernen reklamieren: „Private Zeit kann dafür doch nicht vorgesehen sein?“ Mit dieser Reaktion wurde die Projektgruppe beim Aufbau von IVV (Informieren-Verstehen-Verkaufen) schnell konfrontiert. So selbstverständlich es klingt, aber es war trotzdem notwendig, dass die Leitung klar kommunizierte, dass sie ein Nacharbeiten der Themen innerhalb der Arbeitszeit erwarte und sich Verkäufer dafür gezielt Zeit in ihrem

Arbeitsalltag einbauen dürfen und sollen. Über die Klassifizierung von Wissen oder Präsentationen hinaus hat die Projektgruppe eine weitere wichtige Entscheidung für die Bearbeitung von strategisch wichtigen Themen getroffen. Häufig werden strategische Themen einfach nur als Präsentation vorgestellt und vielleicht noch mit einer obligatorischen Frageunde abgeschlossen. Bei diesem Vorgehen musste man allerdings feststellen, dass die Verkäufer in das Thema oft nicht richtig einbezogen wurden und sich nicht ausreichend mit der für den künftigen Erfolg wichtigen Strategie identifizierten. Darum werden im DHL City Vertrieb solche zentralen Themen künftig „unplugged“ präsentiert.

Was bedeutet „unplugged“? Es wird keine Präsentation geben, sondern der Teamleiter bespricht und diskutiert dieses Thema ohne Visualisierungsunterstützung direkt am Tisch mit den Verkäufern. Die bisherige Erfahrung zeigt eine deutlich höhere Aufmerksamkeit, Intensität und Lebendigkeit bei der Wissensvermittlung. Hinzu kommt, dass Verkäufer das Thema deutlich zielorientierter diskutieren und anschließend mit hoher Überzeugung vertreten sowie in ihrer Arbeit umsetzen.

## Mitarbeiter unbedingt aus ihrer Komfortzone holen

Eine Grundvoraussetzung für dieses „unplugged“ Vorgehen ist schon im Vorfeld zu schaffen: Alle Verkäufer müssen an der Verkaufsbesprechung beteiligt sein. In vielen Unternehmen kann die Situation beobachtet werden, dass nur eine Person für die Besprechung verantwortlich ist. Die restlichen Mitarbeiter sitzen dabei in entspannter Konsumhaltung. Sie fühlen nur geringes Verantwortungsbewusstsein für den Erfolg der Sitzung oder für den geplanten Wissenstransfer.

Im DHL City Vertrieb ist es nun eine wichtige Regel, dass jeder Verkäufer etwas zu der Verkaufsbesprechung beitragen muss. Dies kann sowohl die Vorbereitung der Verkaufsbesprechung, das Schreiben des Protokolls als auch das Vorstellen eines neuen Themas sein. Dadurch wird eine Gemeinschaft erreicht, die zusammen für das Gelingen der Verkaufsbesprechungen verantwortlich ist und auch mit deutlich

## Folgen des Projekts

**Tipps.** Die erfolgreiche Umsetzung des Projekts „IVV-Wissensmanagement“ bei DHL City Vertrieb hat verschiedene sehr praktische Effekte, die sich andere Unternehmen als Ziele setzen können.

- Das Thema „Wissen und Wissenstransfer“ ist transparent für das Unternehmen und jeden Mitarbeiter.
- Klare Strukturen für Besprechungen und die Berücksichtigung unterschiedlicher Lerntypen stellen einen gelungenen Transfer sicher.
- Die Klassifizierung von Informationsthemen macht aufmerksam für das Wesentliche.
- Die Mitgestaltung der Mitarbeiter bei Besprechungen und Lerninhalten schafft eine breite gemeinsame Basis.
- Dank der klaren Formulierung von Lernzielen durch das Management kennt der Mitarbeiter die an ihn gesteckten Erwartungen.
- Durch den Einsatz moderner Lernmedien wird die Wissensaufnahme für die Mitarbeiter erleichtert.

gesteigerter Aufmerksamkeit daran teilnimmt.

## Bundesweit einheitliche Standards eingeführt

Neben den Grundsätzen für die Wissensvermittlung auf den Vertriebsbesprechungen haben diese nun auch eine klare Struktur, die bundesweit für alle Teams verbindlich ist. Diese Struktur sieht nach Begrüßung und Agenda den Bereich Zahlen, Daten und Fakten vor. Die „ZDF“ waren im Unternehmen wie in den meisten Vertriebsorganisationen schon Bestandteil der Besprechungen.

Der nächste Bereich bezieht sich auf Markt- und Vertriebsstrategien. Die Erfahrung in der Vergangenheit zeigte, dass häufig in den Teams wichtige Themen und Wissen einfach nur präsentiert und die Vertriebs- und Marktchancen zu wenig berücksichtigt wurden. Dies galt es in der neuen Struktur zu verändern.

Ein zentraler Punkt ist es zudem, die Qualität der Verkäufer kontinuierlich zu steigern. Für diese Aufgabe hat der DHL City Vertrieb auf den Verkaufsbesprechungen den Bereich „Fit für den Vertrieb“ implementiert. Nun muss das Management für jede Vertriebsbesprechung einen Entwicklungsbeitrag liefern. Ein wichtiger Baustein hierbei ist der Einsatz moderner Medien. Videoclips zu unterschiedlichen Vertriebs-, Kommunikations- und Managementthemen werden dabei gezielt als Anregungen eingesetzt. Nach dem Clip folgt eine kurze Gesprächsrunde zu den Inhalten und ihrer potenziellen Nutzung im Vertriebsalltag.

Das Wissen über Erfolgsgeschichten des Unternehmens unterstützen das selbstbewusste Auftreten des Mitarbeiters im Verkaufsalltag. Um fit für den Vertrieb zu sein, wird dieser Punkt jetzt in jeder Besprechung zum festen Tagesordnungspunkt. In der Bereitstellung dieser Informationen hatte der DHL City Vertrieb in der Vergangenheit Defizite. So wurden viel zu selten bewusst gute Nachrichten zu Produkten und dem Konzern kommuniziert. Eine klar platzierte Information an den Verkäufer, dass zum Beispiel die Beschädigungsquote bei Paketen gesunken ist, hilft ihm bei kritischen Kunden-

gesprächen und der persönlichen Einordnung einer Reklamation.

Abgeschlossen wird die Vertriebsbesprechung mit einem üblichen Themenblock: „Organisation und Administration“.

## Gerade das IT-Wissen war sehr unterschiedlich ausgeprägt

Wie wichtig es ist, den Wissenstransfer konzentriert und aktiv anzugehen, zeigte sich besonders deutlich beim Thema „IT-Wissen“. Hier herrschte unter den Verkäufern eine sehr große Bandbreite an Know-how. Statt IT-Wissen unspezifisch und im Gießkannenprinzip auf die Verkäufer zu verteilen, ist der DHL City Vertrieb infolge des Projekts systematisch vorgegangen. Zuerst wurden die IT-Wissensfelder für die Verkäuferaufgabe bestimmt und detailliert beschrieben. Mittels eines Fragebogens führen die Verkäufer eine Standortbestimmung durch. Nach dieser Bewertung kann jeder Verkäufer seinen Wissensstand zu bestimmten IT-Themen selbst einschätzen. Zudem weiß er nun sehr genau, was künftig für seine Aufgaben in diesem Bereich von ihm erwartet wird.

Im Anschluss an die monatlichen Vertriebsbesprechungen werden die einzelnen IT-Themen komprimiert in kurzen Sequenzen zu zirka einer Stunde vermittelt. Jeder Verkäufer entscheidet auf Basis seiner Selbsteinschätzung, ob er an einer Schulung teilnimmt. Diese Freiwilligkeit führt zu einer Entspannung in den Schulungen. Kein IT-Kenner sitzt mehr ungeduldig in der Schulung und ärgert sich

insgeheim über die Langsamkeit der IT-Anfänger.

Bei allen anwendungsorientierten Fragestellungen, die eine direkte Umsetzung am Computer erfordern, entschied sich das IT-Projektteam für einen konsequenten Einsatz von Schulungsvideos. Diese durch einen Verkäufer aus dem City Vertrieb eigenständig produzierten Tutorials beschreiben in einfacher Form eine konkrete IT-Aufgabe im DHL City Vertrieb. Ein einzelnes Tutorial umfasst nie mehr als 5 Minuten. Dadurch wird sichergestellt, dass der Verkäufer nicht überfordert wird und er gezielt einzelne Schulungseinheiten wiederholen kann. Der neue IT-Wissenstransfer ist ein großer Erfolg. Die mit dem Computer weniger vertrauten Verkäufer erfahren sehr klar und respektvoll, welche Erwartungen zukünftig an sie gestellt werden. Durch die Art des Wissenstransfers erkennen sie sehr schnell, dass nichts Unmögliches von ihnen erwartet wird. Zudem werden sie von der gesamten Organisation beim Wissensaufbau unterstützt.

## Inzwischen ist eine andere Einstellung sichtbar

Das Schöne ist neben dem gestiegenen IT-Wissen in der Organisation eine weitere, beobachtbare Veränderung: In Situationen, in denen ein IT-schwächerer Verkäufer bei einem IT-starken Kollegen einen komplexen Excel-Vorgang beobachtet, waren früher oft Äußerungen zu hören wie: „Ich bin in IT-Dingen echt dumm“. Heute dagegen sagen die Verkäufer bei der Beobachtung eines IT-Cracks: „Super, wie du das machst, das könnte ich nie. Aber die für meine Aufgabe erforderlichen IT Kenntnisse und Fähigkeiten beherrsche ich.“

Die Rückmeldungen der Mitarbeiter zu der neuen Gestaltung des Wissensmanagements bei DHL City Vertrieb waren durchweg positiv: „Die neuen Strukturen in der Wissensvermittlung haben eine entspannte Klarheit in die Vertriebsbesprechungen gebracht. Zudem haben die Verkäufer vor allem das sehr persönliche und gezielte Schulen der IT-Anforderungen wertgeschätzt“, so ein Mitarbeiter des Vertriebsteams Stuttgart.

Dieter Frey, Olaf Heger ●

## AUTOREN



### Dieter Frey

ist Vertriebsleiter bei DHL Paket. Seit der Gründung des DHL City Vertriebs

vor acht Jahren ist er für die Entwicklung dieser neuen Vertriebsform im Konzern verantwortlich. Bei der Deutschen Post hat er zuvor als Leiter Vertriebssteuerung gearbeitet. Beim DHL Wettbewerber TNT war er in verschiedenen Managementpositionen tätig.



### Olaf Heger

ist zusammen mit Andre Stuer Inhaber von HS Results, die das Projekt bei

DHL City Vertrieb mitbetreut haben. Mit ihrem Team entwickeln sie innovative Managementsysteme. Ziel ist es, Veränderungsprozesse zu beschleunigen, um schnellere und bessere Resultate zu erzielen.

[www.hs-results.com](http://www.hs-results.com)

# Change: Die Glaubwürdigkeit der Vorstände sinkt

**ORGANISATIONSENTWICKLUNG.** Für ihre aktuelle Change-Management-Studie ließ die systemische Unternehmensberatung OSB international im August 2012 eine repräsentative Stichprobe von 600 Führungskräften und 1.500 „normalen“ Mitarbeitern in deutschen und österreichischen Unternehmen befragen. Dieser Artikel fasst die für Deutschland erhobenen Ergebnisse zusammen.



Seit rund 20 Jahren führen Unternehmen nun schon Change-Projekte durch, um sich besser auf die Kundenwünsche einzustellen, schneller zu produzieren oder radikaler Kosten zu sparen. Dass Veränderungsprozesse heute die Regel sind, ergab eine repräsentative Umfrage der systemischen Unternehmensberatung OSB international in Wien. Rund 70 Prozent aller deutschen Manager berichten von einer kontinuierlichen Abfolge von Change-Projekten.

Diese Flut von Veränderungen wird zwar als notwendig akzeptiert, dennoch ist laut OSB eine Ermüdung deutlich auszumachen. Immer mehr Befragte reagieren auf Mehrarbeit mit nachlassender Leistungsbereitschaft und innerer Kündigung. Besonders betroffen ist die mittlere Führungsebene. Und die geht jetzt auch noch auf Distanz zu ihren Vorständen. Das Mittelmanagement orientiert sich zunehmend an den eigenen Erfahrungen. Nur noch elf Prozent der Führungskräfte vertrauen der Meinung ihrer Vorstände oder Geschäftsführer, wenn sie im Rahmen von Veränderungen aufgerufen sind, (für ihren eigenen Bereich) Entscheidungen zu treffen (siehe auch die Grafik auf Seite 34).

60 Prozent verlassen sich nur auf ihre eigenen Erfahrungen oder ihre Intuition. 52 Prozent diskutieren mit ihresgleichen und entscheiden nach einem Austausch im Kreis der Kollegen. 29 Prozent beobachten zuerst das Verhalten der Mitbewerber und des Marktführers in ihrem Markt, um dann für sich selbst zu entscheiden. Die Vermutung liegt nahe, dass immer mehr Führungskräfte Zweifel haben, ob ihre



Vorstände wirklich nur das Wohl des Unternehmens im Blick haben. Viele (neue) Vorstände haben offenbar in der Vergangenheit Veränderungsprojekte nur angestoßen, um als Macher zu gelten. Der mittelfristige Nutzen für das Unternehmen stand gar nicht erst zur Debatte. Oder die Vorstände mussten auf

den Druck von Börsenanalysten reagieren und setzten auf besonders eindrucksvolle Veränderungsmaßnahmen, die sich öffentlichkeitswirksam feiern ließen. „Vorstände geben immer seltener wirkliche Orientierung. Man merkt ihnen viel zu schnell ihre eigenen Karriereambitionen an“, meinte zum Beispiel eine Führungs-

kraft in der Befragung. Die Vorstände scheinen auch nur selten bereit zu sein, sich die Zeit zu nehmen, vergangene Change-Prozesse zu analysieren und daraus zu lernen. Auch das treibe das Mittelmanagement auf Distanz zu ihnen. Viele Mitarbeiter hätten ein „Elefantengedächtnis“ und merkten sich gut, an welchen Stellen sie von ihrer Unternehmensleitung getäuscht worden seien, so die OSB-Studie. „Menschen lernen schnell, ihrer Führung zu misstrauen.“

Die Bereitschaft, Veränderungen engagiert und aktiv zu gestalten, hat sich in den vergangenen zwei bis fünf Jahren in gegensätzliche Richtungen entwickelt. Nach den Auswirkungen von Veränderungsprozessen befragt, finden 30 Prozent der deutschen Führungskräfte, dass Veränderungen positive Energie erzeugen. Die Beteiligten haben Spaß am Wandel und können Neues schaffen. Dem gegenüber steht jedoch ein Drittel, das Veränderungen als negativ und ermüdend wahrnimmt. Die „Kraftstofftanks“ aufzufüllen gelingt nur noch selten, weil eine Veränderung die andere jagt, sagen die Kritiker.

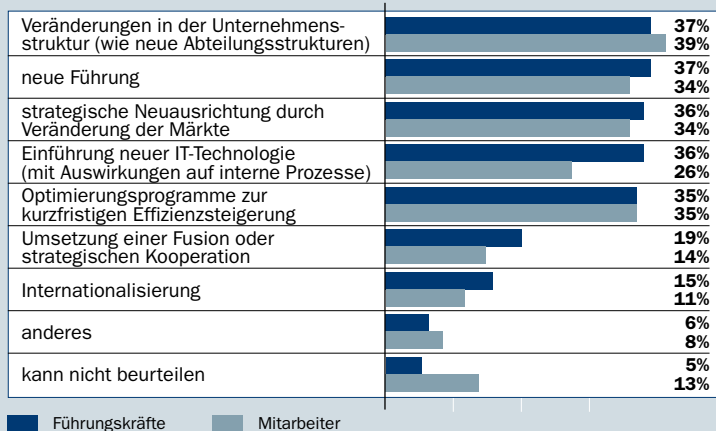
„Den Unternehmen geht zunehmend die Kraft aus, dabei befinden sie sich mitten in einem Langstreckenlauf“, bringen es die studienverantwortlichen OSB-Gesellschafter Frank von der Reith, geschäftsführender Gesellschafter der OSB Hamburg GmbH, und Mauritius Lohmer, Partner der OSB, Wien, auf den Punkt.

„Die ständigen Veränderungen verlangen jedem Mitarbeiter eine Menge an Einsatz ab. Wir spüren, dass die Menschen und die Unternehmen an ihre Grenzen stoßen.“ Früher seien Berater geholt worden, um den Mitarbeitern den Sinn von Veränderungen nahezubringen, heute gehe es eher darum, dass ein Berater für Ruhe und Stabilität Sorge.

Zudem steigt die Skepsis vor Veränderungsprozessen: Rund 60 Prozent der Führungskräfte und Mitarbeiter stellen fest, dass es mehr Abwehr gibt als bisher. Als Ursachen werden negative Erfahrungen mit Change-Prozessen in der Vergangenheit, Tempo und Menge der Veränderungen, schlechte Kommunikation, höherer Leistungsdruck oder die Angst vor Jobverlust genannt. Lohmer sieht in den Ergebnissen der Studie eine beson-

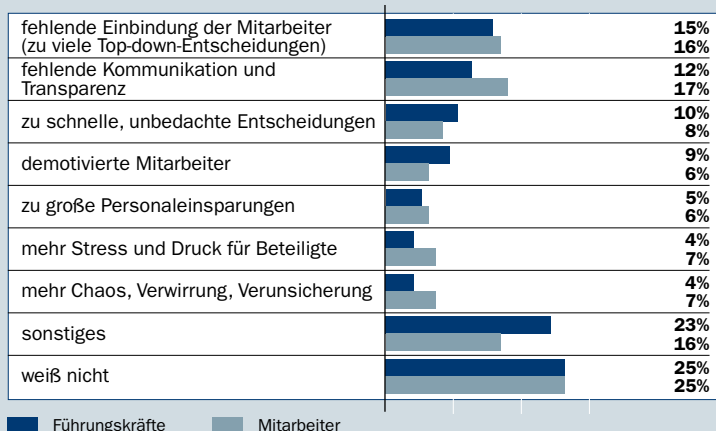
## Aktuelle Auslöser von Veränderungsprozessen in Unternehmen

**Frage 1.** „Was waren aus Ihrer Sicht in den letzten beiden Jahren die größten Anlässe für Änderungsprozesse in Ihrem Unternehmen?“ Antworten von 300 Führungskräften und 1.000 Mitarbeitern, Mehrfachnennung möglich (OSB-Umfrage „Change Deutschland“, August 2012). Auslöser für Veränderungen sind ...



## Die größten Fehler in den Change-Prozessen der letzten Jahre

**Frage 2.** „Was sind aus Ihrer Sicht die größten Fehler, die Veränderungen im Unternehmen behindern?“ Antworten von 300 Führungskräften und 1.000 Mitarbeitern, Mehrfachnennung möglich (OSB-Umfrage „Change Deutschland“, August 2012). Die größten Fehler sind ...



# personal- und organisationsentwicklung

→ dere Herausforderung für Unternehmen, Führungsteams und Berater: „Veränderung ist ein Dauerzustand, das wird auch akzeptiert. Trotzdem – oder gerade deswegen – wird das kollektive Burnout zunehmend ein Problem.“

Die Ziele seien hoch gesteckt, Zeit für ausreichende Auseinandersetzung fehle damit. Die Spannungen zwischen jenen, die den Wandel vorantrieben, und jenen, die bremsen, weil sie nicht mehr wollten oder könnten, werde größer. Die Einbindung, Förderung und Betreuung der Mitarbeiter sowie Kommunikation, Transparenz und Entwicklungsmöglichkeiten werden als größte Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen angesehen. „Der Sinn von Veränderung muss kommuniziert und verstanden werden, um die Motivation dafür auch über längere Zeit

zu erhalten“, so Udo Kronshage, Vorstand und Partner der OSB, Hamburg. „Das Management wird sich zunehmend durch selbstbewusste und eigenverantwortliche Mitarbeiter mit diesen Sinnfragen konfrontiert sehen.“

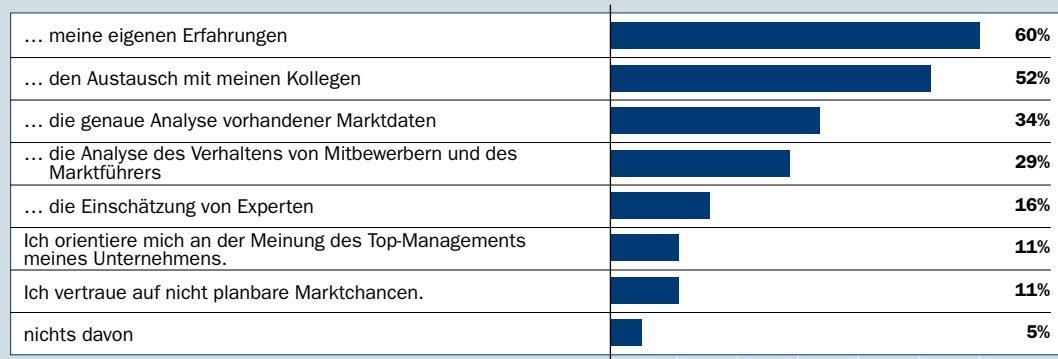
Aus Sicht der OSB-Berater geht es nun vor allem darum, die Lernfähigkeit der Unternehmen zu entwickeln: „Das Management muss bisherige Change-Initiativen gründlich auswerten, bevor neuen Herausforderungen nochmal mit alten Lösungswegen begegnet wird“, fordert von der Reith. Nach jedem Change-Prozess solle zum Beispiel ein Erfahrungsaustausch oder ein Reflexions-Workshop durchgeführt werden. Oft falle so eine Runde aus, weil die Organisation schon wieder von neuen Herausforderungen getrieben werde. Organisationen sollten

aber systematisch lernen, wie der Wandel optimal vorangetrieben werden könne. Vor dem Start eines Change-Projekts habe es sich laut OSB darüber hinaus bewährt, die geplanten neuen Prozesse zu simulieren. „Probearbeitungen“ zu organisieren sei ein wesentlicher Beitrag, die Auswirkungen einer Veränderung rechtzeitig zu erfassen. „Das bringt Probleme auf den Tisch, die man dann proaktiv bearbeiten kann.“

Gelernt werden müsse auch das Management interner Konflikte, die zur Genüge aus den angeschobenen Veränderungen resultierten, so von der Reith. Denn nur darüber könne der Change-Ermüdung vorgebeugt werden. „Change kann nur gelingen, wenn auch das obere Management stärkere Orientierung gibt“. Sonst werde dieses Phänomen zunehmend zu

## Was hilft, im Change-Prozess Entscheidungen zu treffen?

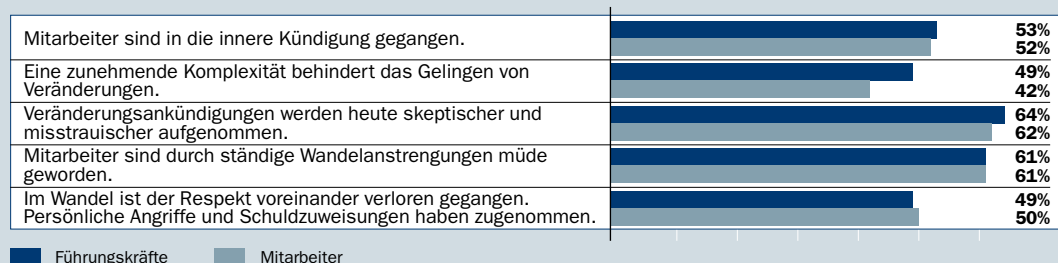
**Frage 3.** „Wenn Sie an die Entscheidungsfindung in Ihrem Unternehmen denken: Worauf verlassen Sie sich, wenn Sie (im Verlauf eines Veränderungsprozesses) strategische Entscheidungen treffen müssen?“ Antworten von 300 Führungskräften, Mehrfachnennungen möglich (OSB-Umfrage „Change Deutschland“, August 2012). Ich verlasse mich auf ...



Quelle: www.osb-i.com

## Andauernde Veränderungen führen zu Erschöpfung

**Frage 4.** „Wie schätzen Sie die Erfahrungen in Ihrem Unternehmen mit Veränderungsprozessen ein?“ Antworten von 300 Führungskräften und 1.000 Mitarbeitern, Mehrfachnennung möglich (OSB-Umfrage „Change Deutschland“, August 2012). Gemachte Erfahrungen ...



Quelle: www.osb-i.com

einem ernsthaften Problem, das nicht einfach durch eine bessere Kommunikation zu lösen sei. Zudem sollte das Mittelmanagement in die Lage versetzt werden, den Bedeutungsverlust der Top-Etage auszugleichen. Nur wenn alle Führungskräfte von einer Sache gleichermaßen überzeugt seien, wirkten sie für die Mitarbeiter glaubwürdig.

Veränderungen sollten, so meinen 74 Prozent der befragten Manager, vorrangig von der gesamten Führungsmannschaft betrieben werden. „Und das sollten sie auch, um zu gelingen“, sagt von der Reith, der als Berater mit den Schwerpunkten Strategieentwicklung und Change Management fungiert. „Change Management ist eine Aufgabe der gesamten Führungsebene – es geht heute vor allem darum, das ganze Team gut aufzustellen. Es muss lernen, seine Erfahrungen vor dem Hintergrund aktueller Herausforderungen auszuwerten und koordiniert zu handeln. So kann Komplexi-

tät gestaltet werden.“ Einbindung, Kommunikation, Transparenz, großzügige Förderung und Betreuung der Mitarbeiter sowie neue Entwicklungsmöglichkeiten für alle, die aufsteigen wollen, werden als größte Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen angesehen.

Entsprechend stehen auch die Einbindung der Mitarbeiter in den Prozess – etwa durch Workshops und Befragungen – und die Information über die Prozesse selbst ganz oben auf dem Wunschzettel der Befragten.

Mauritius Lohmer und Frank von der Reith stimmen dem zu: „Change gehört auf allen Ebenen kommuniziert, wenn das gelingt, ist bereits ein großer Teil der Aufgabe erfüllt. Denn die Komplexität, die Geschwindigkeit und der Umfang von Veränderungen sind immer schwerer zu verkraften. Der Sinn der Veränderungen muss kommuniziert werden, um die Motivation dafür auch über längere Zeit aufrechtzuerhalten.“

Die OSB international Consulting AG ist ein systemisches Beratungsunternehmen mit Standorten in Wien, Tübingen, Hamburg und Berlin. Mit 31 Beratern im Kernteam und einem nationalen und internationalen Netz von Kooperationspartnern bietet die OSB Unterstützung in Sachen Strategieentwicklung und -implementierung, Organisationsdesign, Veränderungsmanagement, Führungskräfteentwicklung, Potenzialentwicklung und HR-Management.

„Wir sind von den Selbstgestaltungskräften der Organisationen überzeugt“, erläutert OSB-Vorstand Udo Kronshage den systemischen Ansatz. „Wir grenzen uns ab von der klassischen Expertenberatung. Bei uns sitzt das Management auf dem Fahrersitz – und nicht der Berater. Wir wollen nicht direkt steuernd eingreifen, sondern lassen in erster Linie unsere systemischen Beobachtungen und Hinweise in die Beratung einfließen.“

Martin Pichler ●

## ADVERTORIAL

### Mediatorenausbildung mit Hochschulzertifikat

Die berufsbegleitende Ausbildung zum Mediator (Uni of A. Sciences) der Hochschule Wismar hat das Ziel, professionelle Mediatoren/-innen auszubilden, die in den verschiedenen Einsatzfeldern der Mediation als kompetente Vermittler im Konfliktfall agieren. Die Inhalte orientieren sich dabei an den Vorgaben des

Mediationsgesetzes. Die praxisorientierte Ausbildung umfasst 6 Module an insgesamt 15 Praxistagen und schließt mit einem Hochschulzertifikat ab.

**Dauer:** 8 Monate

**Umfang:** 200 h

**Kursstart:**

Wismar 15.03.2013

München 22.03.2013

Frankfurt a.M. 19.04.2013

Köln 10.05.2013



**Weitere Infos unter:**

[www.wings-mediation.de](http://www.wings-mediation.de)

**WINGS GmbH**

**Philipp-Müller-Str. 14**

**23966 Wismar**

**Tel. 03841 7537-589**



INTERNATIONAL  
SCHOOL OF MANAGEMENT

International, praxisorientiert,  
persönlich und kompakt

**Wer von beiden  
wird international  
Karriere machen?  
Beide.**



**Master-Studiengänge**

M.A. International Management  
M.A. Strategic Marketing Management  
M.Sc. Finance  
M.Sc. International Transport & Logistics  
M.A. Strategic Tourism Management  
M.A. Psychology & Management  
M.A. Management (berufsbegleitend)

**MBA-Studiengänge**

MBA General Management  
MBA Energy Management



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

Campus Dortmund, Frankfurt/Main,  
München und Hamburg



# Aufbruchsstimmung bei den Mediatoren

**KONGRESSBERICHT.** Mehr als 800 Mediatoren und an der Mediation interessierte Personaler trafen sich Mitte November in Ludwigsburg zum „Ersten gemeinsamen Mediationskongress“, den drei von über einem Dutzend Mediationsverbänden auf die Beine stellten. Nach der Verankerung der Mediation im neuen Mediationsgesetz blickt die Szene gestärkt in die Zukunft.

Die Stimmung auf dem Mediationskongress in Ludwigsburg war zuversichtlich – und das aus gutem Grund. „Aus meinen Gesprächen weiß ich, dass erfahrene Mediatoren derzeit eine Vervielfachung ihres Auftragsvolumens zu bewältigen haben“, berichtet Anita von Hertel, Wirtschaftsmediatorin und Inhaberin der Akademie von Hertel in Hamburg. Die Tatsache, dass Mediation jetzt nicht nur in einzelnen Gesetzen erwähnt, sondern in einem eigenen Gesetz geregelt ist, bewirkt in Wirtschaft und Gesellschaft eine neue Selbstverständlichkeit, Mediation frühzeitiger als bisher einzusetzen. „Durch das

neue Mediationsgesetz hat die Mediation eine neue Schubkraft bekommen“, erlebt von Hertel vielerorts. Die Mediationspraktikerin und Mediationsausbilderin berichtet, dass ihre Absolventen derzeit immer häufiger zu Konflikten gerufen werden.

## „Das war ein Bad in mediativer Energie“

„Für die zuständigen Personaler wird es immer selbstverständlicher, Mediatoren zu engagieren, um den Konfliktbetroffenen Unterstützung zu geben. Und es wird auch immer selbstverständlicher,

dem Vorgesetzten und dem Betriebsrat mitzuteilen, dass Konflikte im Rahmen einer Mediation beigelegt wurden“, so von Hertel. Dieses Gefühl der Selbstverständlichkeit sei in vielen Workshops in Ludwigsburg zu hören gewesen.

Eine gute Stimmung zeigte sich auch in den Teilnehmerfeedbacks, die zum Beispiel lauten: „Es war ein Bad in mediativer Energie“ oder „Die Ludwigsburger Zeit war wie ein regelrechtes Energiegewitter“. Die Rückmeldungen hat Siegfried Rapp, Chef des Ludwigsburger Instituts für Konfliktmanagement, Mediation und Seminare und Geschäftsführer der Kon-



Foto: Patric Otto

**Kongresseröffnung** durch Siegfried Rapp (am Rednerpult) am 16. November in Ludwigsburg im Forum am Schlosspark.

gressorganisationsgesellschaft, in Form einer strukturierten Kongressevaluation eingesammelt. „Nichts ist mächtiger als eine Idee, deren Zeit gekommen ist“, bekam er immer wieder zu hören. Am bemerkenswertesten war für ihn die Erkenntnis, dass eine beachtliche Gruppe der Besucher gar keine Mediatoren waren, sondern aus dem Umfeld der Mediation kamen. Damit sind zum Beispiel Personalchefs, Personalentwickler oder Betriebspsychologen gemeint, die für den Einkauf von Mediatoren zur innerbetrieblichen Konfliktlösung zuständig sind. Deren Anwesenheit zeigt laut Rapp den Willen der Wirtschaft, sich bei diesem Thema zu professionalisieren, weil sie den finanziellen Nutzen einer Versöhnung klar erkannt haben. „Das neue Mediationsgesetz, mit all seinen Stärken und Schwächen, wird die außergerichtliche Konfliktbeilegung fördern und damit der Mediationslandschaft



**Anita v. Hertel:** Mediation wird immer selbstverständlicher.



**Siegfried Rapp:** Mediation ist ein Quantensprung.



**Rudi Ballreich:** Wirtschaftsmediatoren brauchen OE-Wissen.

in Deutschland weiteren Schwung und Akzeptanz verschaffen“, ist deshalb auch Rapp überzeugt. Der Titel des Kongresses „Mediation - Konfliktkultur gemeinsam gestalten“ sollte hierfür „Ansporn und Zielvorgabe“ für alle Mediatoren sein. Die Zeit sei auch reif für ein Zusammenrücken der Mediations-Akteure. Deshalb sei es auch sehr erfreulich, dass sich die Bundes-Arbeitsgemeinschaft für Familien-Mediation (BAFM), der Bundesverband Mediation (BM) und der Bundesverband Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt (BMWA), die drei sogenannten „B“-Verbände, auf diesen gemeinsamen Kongress geeinigt hätten.

Dass inhaltlich große Unterschiede zwischen den einzelnen Mediationsbereichen festzustellen seien und dass die Wirtschaftsmediation etwas ganz Besonderes sei, darauf macht Rudi Ballreich aufmerksam. Der Organisationsberater

und Wirtschaftsmediator ist zusammen mit Friedrich Glasl Mitbegründer der Trigon Entwicklungsberatung und des Concadora Verlags, der auf Konfliktmanagement und Mediation spezialisiert ist.

### **Konflikte weisen auf Mängel in Organisationen hin**

„Einen Mediator mit bloßer Grundausbildung kann man nicht überall hinschicken“, warnt Ballreich. „Um in Unternehmen zu arbeiten, bedarf es eines umfangreichen, differenzierten Verständnisses, wie Organisationen funktionieren. Was als persönlicher Konflikt zwischen zwei Abteilungsleitern auffällig wird, kann oft nur durch Änderung der Arbeitsprozesse oder durch eine Klärung der Zuständigkeiten gelöst werden.“ Außerdem müsse sich ein Mediator in unterschiedlichen Unternehmenskulturen bewegen können. →



### **Kampf, Flucht ...? - Wirtschaftsmediation**



christian bähler & elke schwertfeger

fon. +49 (0)761 - 20 22 200

www.zweisicht.de

- » Tagesworkshop Wirtschaftsmediation (16.02. & 09.03.2013)
- » Jahresausbildung Wirtschaftsmediation (ab 25.04.2013)
- » Sommerakademie "Konfliktklärung in Teams & Gruppen"

→ „Jeder Wirtschaftsmediator muss sich im Klaren darüber sein, dass er mit zwei streitenden Individuen arbeitet - dass er aber auch durch diese Arbeit eine Organisation mit verändert.“ Oft würden durch eine Wirtschaftsmediation Organisationsentwicklungsprozesse initiiert.

### „Round Table Mediation“ umfasst 50 Unternehmen

Das sei sehr wünschenswert, denn Konflikte in Organisationen böten eine Chance, Dinge, die unzureichend organisiert seien, bewusst zu machen, damit sie geändert werden könnten. „Die Menschen sind immer die Leidtragenden, aber in den meisten Fällen stimmt etwas in der Organisation nicht“, erklärt Ballreich und fordert deshalb eine umfassende Ausbildung in Sachen Organisationsentwicklung, wenn jemand Konflikte in der Wirtschaft medieren wolle. Im Übrigen ist es

laut Ballreich den Unternehmen längst klar, dass ihnen sehr viel Geld durch Konflikte, die nicht bearbeitet werden, verloren geht. „Dabei geht es nicht nur darum, dass Mitarbeiter sich krank ärgern oder bei Prozessen Gerichtskosten anfallen, es geht schlicht darum, dass Menschen grundsätzlich nicht so viel leisten wie sie könnten, wenn sie dauernd abgelenkt und mit ihren Gedanken bei ihren Konflikten sind.“ Je mehr dieses Bewusstsein wachse, desto mehr Mediatoren würden benötigt.

Vom Nutzen der Mediation überzeugte Konzerne wie SAP, Porsche, IBM Deutschland oder Areva NP haben im Jahr 2008 den „Round Table Mediation und Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft“ (RTMKM) gegründet. Er umfasst heute mehr als 50 Unternehmen der deutschen Wirtschaft. Auf dem Ludwigsburger Mediationskongress gestaltete dieser „Round Table“ eine Podiumsdiskussion

zum Thema „Wirtschaft und Mediation“. Podiumsteilnehmer waren Jürgen Briem (SAP), Frank Zacharias (Porsche), Jürgen Neugebauer (IBM Deutschland) und Susanne Becker (Areva NP).

In der Diskussion wurde immer wieder eine Studie der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Pricewaterhouse Coopers erwähnt. Sie zeigt die Einspareffekte von Mediationen und gibt Anregungen, wie funktionierende Konfliktmanagementsysteme in der Praxis aussehen könnten. Besonders positive Effekte versprachen sich die Diskussionsteilnehmer davon, innerbetriebliche Konfliktlotsen auszubilden, Ombudsstellen einzurichten und einen professionellen Mediatoren-Pool aufzubauen, der zur eigenen Unternehmenskultur passt.

### „Das Hintergründige an einem Konflikt finden“

Der Aufbau von Konfliktlösungsmechanismen und der dazu passenden Strukturen sollte in der Regel schrittweise erfolgen. Bereits die Einführung erster Maßnahmen sollte mit Blick auf einen möglichen Gesamtplan konzipiert werden, um später unnötige Reibungsverluste beim Aufbau eines umfassenden Konfliktmanagementsystems zu vermeiden.

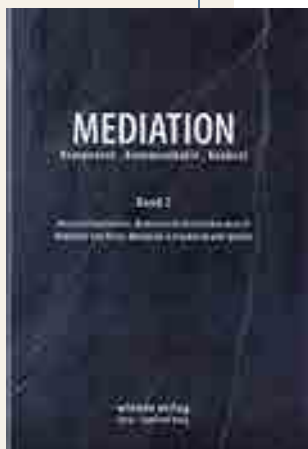
Auf dem Kongress kursierte eine vielzitierte Anekdote darüber, was Mediation eigentlich sei. Sie lautet stark verkürzt: „Zwei Schwestern streiten um eine Orange. Ihre Mutter mischt sich ein, teilt die Orange genau in der Mitte und jede erhält von ihr eine halbe. Aber gerecht ist nicht immer richtig. Was, wenn beispielsweise die eine Tochter aus der Orange Saft hätte pressen wollen und die andere nur die zerriebene Schale zum Aromatisieren einer Süßspeise benötigt hätte?“ Das Fazit: Wer hätte die richtige Lösung besser finden können als die Töchter selbst? Diese Geschichte zeigt die zentrale Herausforderung einer jeden Mediation: Es geht darum, Konfliktsituationen wirklich zu durchdringen. „Die Kunst ist, hinter dem vordergründigen Konflikt das Hintergründige zu finden“, brachte es Glasl in seiner Keynote-Rede auf den Punkt.

## Der Kongress als Buch

**Buchtipps.** Der Ludwigsburger Winwin Verlag hat die Beiträge des „Ersten gemeinsamen Mediationskongresses 2012“ in zwei Bänden veröffentlicht. Im zweiten Band geht es schwerpunktmäßig um das Thema Wirtschaftsmediation. Das Buch zeigt anhand unterschiedlicher Reden und Fallbeispiele, dass die Mediation ein echter Paradigmenwechsel in der Konfliktbearbeitung ist. In einem Beitrag präsentiert sich darüber hinaus Friedrich Glasl als selbstkritischster Pionier der Mediation im deutschsprachigen Raum. Er macht klar, warum und wie genau sich die Vorgehensweisen in der Mediation nach den unterschiedlichen Anwendungsfeldern (Familie, Politik, Wirtschaft ...) noch mehr ausdifferenzieren müssen.

Außerdem gibt es unter anderem Beiträge zum Systemdesign (Kurt Fallner), zum Viadrina-Komponentenmodell (Lars Kirchhoff), zum Shared Responsibility Approach (Heike Blum) und zur Wirtschaftsmediation in Europa (Ewald A. Filler).

**Siegfried Rapp: Mediation - Kompetent. Kommunikativ. Konkret. Band 2 „Wirtschaftsmediation“, Winwin Verlag, Marktplatz 5/1, 71634 Ludwigsburg, 240 Seiten, 14,95 Euro, [www.winwinverlag.de](http://www.winwinverlag.de)**



# Marketing für Trainer, Berater, Coachs

Erleben Sie sofort umsetzbare Bausteine, um sich erfolgreicher am Markt zu positionieren und Ihre Marke zu bilden.



Prof. Dr. Michael Bernecker: Marketing für Trainer, Berater & Coachs – Erkenntnisse, Erfahrungen & Ausblicke für 2013 • Gerd Kulhavy: Die Geheimnisse der Spitzentrainer • Siegfried Haider: Ausgebucht! Marketing kann so einfach sein... • Ute Flockenhaus: Mit dem eigenen Buch die Marke stärken • Monika B. Paitl: Online-PR und Blogging • Giso Weyand: Die drei goldenen Regeln der Inszenierung – Wie Sie Ihr Marketing sofort spannender machen! • Felix Beilharz: Marketing mit Facebook • Peter Sawtschenko: Wer nicht automatisch neue Kunden gewinnt, ist falsch positioniert

Gratis-Infos + Reservierungs-Vorteil sichern  
[www.impulstage.gabal.de](http://www.impulstage.gabal.de)



oder mit diesem QR-Code  
über Ihr Smartphone

**GABAL.**  
Wissen vernetzen

Reservieren Sie einen Tag  
für Ihre persönliche  
Weiterbildung:

**Samstag,  
9. März 2013**

Holen Sie sich jene Bausteine, die zu Ihnen passen! Praktiker aus dem Marketing für Weiterbildner entwickeln mit Ihnen zusammen einzelne Elemente, aus denen Sie dann Ihre Außenwirkung schaffen. Methodenübergreifend, Theorie und Praxis verbindend.

**Veranstaltungsort:**

Leonardo Hotel Mannheim Ladenburg  
Benzstr. 21 | 68526 Ladenburg  
Fon 06203 - 939-0  
[www.leonardo-hotels.com](http://www.leonardo-hotels.com)  
Ein Zimmerkontingent steht unter dem Stichwort „GABAL“ zur Verfügung.

**Teilnehmerkosten:**

Mitglieder (inkl. Kooperationsverbände):  
Frühbucher 144 € bis 31.01., dann 199 €  
Nichtmitglieder: Frühbucher 199 € bis 31.01., dann 269 €  
Studenten/PartnerIn 111 €



Ihre Ansprechpartnerin:

Erna Theresia Schäfer  
GABAL e.V.

Budenheimer Weg 67  
D-55262 Heidesheim

Fon: 0 61 32 - 509-50 90, Fax -50 99  
[info@gabal.de](mailto:info@gabal.de), [www.gabal.de](http://www.gabal.de)

**INTERVIEW.** Der Organisationsberater und Konfliktforscher Friedrich Glasl, Salzburg, eröffnete im November 2012 in Ludwigsburg mit einer eindrucksvollen Keynote den „ersten gemeinsamen Mediationskongress“ von drei Bundesverbänden für Mediation. Bei dieser Gelegenheit sprach „wirtschaft + weiterbildung“ mit Glasl über die notwendigen Kompetenzen von Mediatoren.

# „Mediatoren sollten Mehrfachqualifizierungen aufweisen“

**Man darf bei Ihnen bestimmt von einer Berufung reden, wenn man Ihr Engagement für die Konfliktforschung und die Mediation betrachtet?**

**Professor Dr. Friedrich Glasl:** Ja, Konfliktmanagement, Mediation und Friedensarbeit sind wirklich meine Berufung. Als Jahrgang 1941 habe ich die Kriegshandlungen der letzten Wochen des Zweiten Weltkrieges rund um Wien intensiv miterlebt und wuchs dann in der Stadt auf, die deutlich die Wunden des Krieges trug. Mein Vater erlebte als Soldat nicht mehr das Ende des Krieges, und da war es mir schon als Kind eine brennende Frage, wie es so weit kommen kann, dass Menschen einander so viel Gewalt antun.

Das war mein Motiv, warum ich nach Abschluss meiner Berufslehre als Schriftsetzer noch das Abitur nachholte und Politikwissenschaften, Psychologie und etwas Philosophie studierte. Meine Doktorarbeit war dem Thema Kriegsverhütung gewidmet, meine spätere Habilitationsschrift den theoretischen und praktischen Fragen des Konfliktmanagements in Organisationen. Und dann war es natürlich nur ein kleiner Schritt in die berufliche Praxis der Mediation und des Konfliktmanagements.

**Was hat Sie zur Entwicklung Ihres populären, neunstufigen Konfliktmodells inspiriert?**

**Glasl:** 1967 begann ich als Mitarbeiter am NPI-Institut für Organisationsentwicklung in den Niederlanden mit der praktischen Mediationsarbeit in Organisationen. Damals gab es nur sehr bruchstückhafte Ansätze zu Eskalationstheorien und ein 42-stufiges Modell von Hermann Kahn, das er für internationale Konflikte entwickelt hatte. Weil mir von Anfang an klar war, dass jede Konfliktsituation ein eigenes, passendes Vorgehen erfordert, achtete ich auf die unterschiedlichen Intensitätsstufen von Konflikten, mit denen ich zu tun hatte.

Durch die Auswertung von mehreren hundert realen Fällen in Organisationen fielen mir immer mehr die Ähnlichkeiten und Unterschiede auf. Ich begann sie zu systematisieren, verglich sie mit anderen empirischen Forschungsergebnissen und so entstand in reger Auseinandersetzung mit eigenen Praxiserfahrungen und Forschungsergebnissen anderer Konfliktforscher allmählich dieses Modell. Erst später habe ich dazu durch Hinweise von Kollegen auch archetypische Hintergründe der Regressionsprozesse erkannt,

die ich in der Eskalationsdynamik entdeckt hatte.

**Wie passt die Mediation eigentlich zum ach so machtbewussten Geschäftsleben?**

**Glasl:** Der Nutzen der Mediation in der Arbeitswelt hat sich ganz deutlich herumgesprochen. Viele Organisationen nutzen Angebote von Beratern, Coaches und Mediatoren, und mehr und mehr Organisationen schaffen auch organisationsintern Ansprechpartner für Menschen in Not, sogenannte „Konfliktlotsen“, und institutionalisieren Vermittlungs- oder Schlichtungsverfahren. Ich bin überzeugt, dass immer mehr Menschen und Organisationen erkennen werden, dass Differenzen besser durch konstruktive und kooperative Ansätze und nicht durch Gewalt- oder Machteingriffe gelöst werden.

**Was sind Ursachen für diese Entwicklung?**

**Glasl:** Es gibt mehrere Faktoren, die diese Entwicklung begünstigen: Gegen Gerichtsverfahren spricht sehr vieles, denn die Gerichte sind oft überarbeitslos und müssen den Beginn eines Verfahrens aufschieben und die Prozesse dauern in der Regel lange. Darüber hinaus ist der Aus-





**Prof. Dr. Friedrich Glasl**, 1941 in Wien geboren, ist einer der bekanntesten Konfliktforscher und Mitbegründer der Trigon Entwicklungsberatung in Salzburg. Glasl wurde von der Anthroposophie Rudolf Steiners sowie von unterschiedlichen systemischen Denkrichtungen beeinflusst.

Mediatoren sollten deutlich Mehrfachqualifizierungen aufweisen: Training und Mediation, Organisationsentwicklung und Mediation, Familienberatung und Mediation oder ähnliche Kombinationen.

### Was macht aus einem mittelmäßigen einen sehr guten Mediator?

**Glasl:** Neben guten theoretischen Kenntnissen und einem gediegenen Training in Fertigkeiten ist es besonders wichtig, dass die Person der Mediatorin oder des Mediators an sich arbeitet: Wie gehe ich selbst mit Konflikten um? Was sind meine eigenen Licht- und Schattenseiten? Wie viel „Achtsamkeit“ für mein eigenes Wahrnehmen, Denken, Fühlen und Wollen habe ich entwickelt? Wie gut kann ich meine eigenes Denken und Handeln reflektieren? Wie gut kann ich mit komplexen, verwirrenden und emotionalen Situationen umgehen?

Außerdem ist von entscheidender Bedeutung, nicht nur rationale Techniken zu beherrschen, sondern auch imaginative und intuitive Methoden für Diagnosen und Interventionen. Denn diese befähigen, auf die überwiegend nicht-rationalen Aspekte einer Konfliktsituation eingehen zu können. Für gute Mediatoren sind außerdem solide, permanente Weiterbildungen wie auch Supervision oder Intervision unabdingbar. Diese sind die Voraussetzung für Selbstreflexion – und diese führt zu Selbsterkenntnis! Denn in diesem Beruf gilt: The person is the product!

### Wie bewerten Sie die Chancen einer Selbstständigkeit? Ist Mediation ein Wachstumsmarkt?

**Glasl:** Ja, mittelfristig wird immer mehr Mediation genutzt werden, und zwar auch in Gebieten, für die wir uns das heute noch schwer vorstellen können – zum Beispiel beim Kontakt von Behörden zum Bürger, der Finanzämter zum Steuerzahler, dem Sportverein zu seinen Mitgliedern ... Wer sich mit den direkten und indirekten Kosten eines ungelösten Konflikts beschäftigt, kann eindeutig nachweisen, dass die Kosten einer Mediation nur ein kleiner Bruchteil der verdeckten und sichtbaren Kosten eines Konflikts sind. Das überzeugt auch nüchtern und skeptisch Denkende.

Interview: Petra Folkersma ● →

gang von Gerichtsverfahren ungewiss, sie verursachen hohe Kosten, und jemand, der vielleicht einen Prozess gegen einen Kunden oder Lieferanten gewinnt, zerstört gleichzeitig die Beziehung zu ihm. Dasselbe gilt natürlich für Gerichtsentseide bei Arbeitskonflikten. Und: Die nachhaltige Wirkung einer Konfliktlösung ist erfahrungsgemäß viel besser, wenn die Streitparteien selber an der Lösungsfindung mitarbeiten konnten.

### Sollte Mediation in der betrieblichen Weiterbildung eine größere Rolle spielen?

**Glasl:** Betriebliche Weiterbildung ist für die Entwicklung einer konstruktiven Streitkultur in einer Organisation besonders wichtig. Je mehr Führungskräfte in grundlegenden Methoden des Konfliktmanagements geschult sind, desto fitter wird eine Organisation. Die Konfliktfähigkeit nimmt zu, sodass die Resilienz von Organisationen (die „Konfliktfestigkeit“) gestärkt wird.

### Manchmal ergeben sich ja „Schnittmengen“ zwischen klassischer Weiterbildung und Mediation ...

**Glasl:** Es gibt viele gute Schnittmengen: Wenn Menschen in Kommunikation, Mo-

deration, Mentoring, Coaching oder Mediation geschult werden, dann können sie mit konflikthafter Situationen besser umgehen, wenn sie „mediativ handeln“ – auch wenn sie nie und nimmer als „Mediator“ auftreten würden.

### Woran sollte zum Beispiel ein Trainer besonders denken, der sich zum Mediator weiterbilden will?

**Glasl:** Es gibt heute bereits viele erprobte Ausbildungsgänge, in denen Wissen, Haltung und Fähigkeiten vermittelt werden, die nötig sind, um von Gesetz wegen oder von den Berufsverbänden als Mediator anerkannt zu werden. Es ist aber wichtig darauf zu achten, für welche Art von Konflikten diese Ausbildungen qualifizieren. Es gibt bestimmte Grundkenntnisse und Grundtechniken, die für jegliche Art der Mediation wichtig sind; diese allein genügen jedoch nicht. Es müssen zusätzlich auch Kompetenzen für bestimmte Themen (Menschenführung, Werte, Unternehmensstrategie ...), für spezifische Systeme (Familie, Schule, Gruppe, Produktionsunternehmen ...) und für die Besonderheiten von Umfeldsystemen (Gesundheitswesen, Bildungswesen, religiöse Organisationen ...) entwickelt werden.

## Wer Mediatoren / Wirtschaftsmediatoren ausbildet

**Marktstichprobe.** Eine Weiterbildung zum Mediator findet in der Regel berufsbegleitend statt. Die Eingangsvoraussetzungen sowie die Ausbildungsdauer und die Kursgebühren sind je nach Ausbildungsinstitut sehr unterschiedlich. Unsere Marktstichprobe (Internetrecherche) soll die Bandbreite der Angebote sichtbar machen. Um das Zertifikat eines Mediationsverbands zu erhalten, muss die Ausbildung 200 Zeitstunden umfassen.

Anbieter	Titel der Ausbildung/Dauer/Kosten zzgl. MwSt.	Anmerkungen
<b>Akademie der Ruhr Universität Bochum gGmbH</b> Universitätsstraße 150, D-44801 Bochum Tel. 0234 32-26735 <a href="http://www.akademie.ruhr-unibochum.de">www.akademie.ruhr-unibochum.de</a>	<b>Mediation und Konfliktmanagement in Wirtschafts- und Arbeitswelt:</b> 10 Module an 3x3 und 7x2 Tagen über einen Zeitraum von 22 Monaten, 5.500 Euro (umsatzsteuerbefreit)	Berufsbegleitende Weiterbildung durch Mediationspionier Kurt Faller in Konfliktberatung, Mediation und Systemdesign, BMWA-zertifiziert
<b>Akademie Perspektivenwechsel Ertl und Waas GbR</b> Gebhardsweg 6, D-81247 München Tel. 089 72998158 <a href="http://www.akademie-perspektivenwechsel.de">www.akademie-perspektivenwechsel.de</a>	<b>Lehrgang „Zertifizierter Mediator“:</b> 8 Module Seminar (120 Zeitstunden), 2 Module Supervision (13 Zeitstunden) über einen Zeitraum von 9 Monaten, 3.250 Euro	Für die Anerkennung nach dem neuen Mediationsgesetz werden zusätzlich 17 Stunden Supervision, 8 Stunden Intervention und 30 Stunden Spezialisierung angeboten (2 Spezialisierungsmodule plus 3 Tage Supervision). Kosten: 950 Euro
<b>Akademie von Hertel</b> Anita von Hertel, Mediationshaus Holzdamm 41, 20099 Hamburg Tel. 040 5367911, <a href="http://www.vonHertel.de">www.vonHertel.de</a>	<b>Mediator – Schwerpunkt Wirtschaft:</b> wahlweise 120 oder 200 Stunden plus Mediationspraxis, von 6 bis 18 Monaten, 3.600 oder 6.000 Euro (umsatzsteuerbefreit)	Ausbildung entspricht den Standards der Gesetze und der Mediationsverbände in D, A, CH. Namhafte Experten als Referenten.
<b>Artop Institut an der Humboldt-Universität Berlin</b> Christburger Str. 4, D-10405 Berlin Tel. 030 4401299-0 <a href="http://www.artop.de">www.artop.de</a>	<b>Ausbildung zum Mediator für systemische Mediation in Organisationen:</b> 5 Module in 5x3 Tagen über 7 Monate (120 Stunden), 2.900 Euro für Private, 3.600 Euro für Firmen (umsatzsteuerbefreit)	Zertifikat „Systemische/r Mediator/in in Organisationen“ vom Artop Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin
<b>Berlin Mediation, Kerstin Kittler &amp; Joachim Siejna GbR</b> Rykestraße 32a, D-10405 Berlin Tel. 030 4419014 <a href="http://www.berlinmediation.com">www.berlinmediation.com</a>	<b>Ausbildung in Mediation:</b> Grundausbildung in 6 Modulen mit 1x4 und 5x3 Tagen plus 4 Aufbaumodule an jeweils 3 Tagen, 2.900 Euro	Alle Module können auch einzeln gebucht werden. Kosten der Grundausbildung: 1.900 Euro, Kosten je Aufbaumodul: 320 Euro, Gruppensupervision an vier halben Tagen
<b>Business Mediation Center, Jörg Schmidt, Monika Oboth</b> Mirbachstraße 18, D-53639 Königswinter Tel. 02223 2786-18, <a href="http://www.bmc-germany.de">www.bmc-germany.de</a>	<b>Ausbildung zum Wirtschaftsmediator:</b> 4x3 Tage Grundkurs und 4x3 Tage Aufbaukurs, insgesamt 3.600 Euro	Einzelbuchung möglich, der Aufbaukurs kostet einzeln 1.800 Euro
<b>CCC Creative Communication Consult</b> Siemensstr. 96-100, 70469 Stuttgart Tel. 0711 8895371 <a href="http://www.c-c-c.de">www.c-c-c.de</a>	<b>Zertifizierte Kompaktausbildung zum Konflikt-Trainer und Mediator:</b> 4 Module zu je 3 Tagen, insgesamt 3.475 Euro (2.990 Euro Frühbuchertarif) plus Tagungspauschale von 174 Euro je Modul	Speziell für Interessenten mit begrenztem Zeitbudget: Die Ausbildung konzentriert sich auf Kerninhalte der einzelnen Themenbereiche.
<b>Centrale für Mediation CfM, Verlag Dr. Otto Schmidt</b> Gustav-Heinemann-Ufer 58, D-50968 Köln Tel. 0221 93738-821 <a href="http://www.mediate.de">www.mediate.de</a>	<b>Intensiv-Ausbildung Mediator/in CfM:</b> 5 Module (120 Zeitstunden), 4.190 Euro und Aufbaumodul Wirtschaftsmediator: 2x3 Tage (40 Zeitstunden), 2.580 Euro. Es gibt Rabatt für Mitglieder.	Für das Zertifikat „Wirtschaftsmediator/in CFM“ sind zwei dokumentierte Praxisfälle notwendig.
<b>Deutsche Gesellschaft für Personalführung DGFP, Regionalstelle Frankfurt</b> Lyoner Str. 15, D-60528 Frankfurt/Main Tel. 069 6669091, <a href="http://www.dgfp.de">www.dgfp.de</a>	<b>DGFP- Ausbildung Wirtschaftsmediator:</b> Grundausbildung 4x3 Tage und Aufbauausbildung 4x3 Tage, jeweils 3.590 Euro (Es gibt Mitgliederrabatt und Rabatt bei gemeinsamer Buchung.)	Die Gesamtausbildung entspricht inhaltlich und im Umfang den Qualitätsanforderungen der unterschiedlichen Mediationsverbände.
<b>Fachhochschule Trier, Umwelt-Campus Birkenfeld</b> D-55761 Birkenfeld, Tel. 06782 17-1819 <a href="http://www.umwelt-campus.de">www.umwelt-campus.de</a>	<b>Weiterbildungsstudium Wirtschaftsmediation:</b> 5 Präsenzveranstaltungen zu je 2 Tagen in 2 Semesterhalbjahren, 1.790 Euro (1.590 Euro für eingeschriebene Studenten) pro Semester	Hochschulzertifikat „Wirtschaftsmediator/in (FH)“ nach Abschlussarbeit mit Falldokumentation oder Bearbeitung eines eigenen oder vorgegebenen Mediationsfalls

Anbieter	Titel der Ausbildung/Dauer/Kosten zzgl. MwSt.	Anmerkungen
<b>Fairaend Konfliktberatung, Mediation, Supervision und Weiterbildung Heike Blum</b> Kirchplatz 5, D-50999 Köln Tel. 02236 379179 <a href="http://www.fairaend.de">www.fairaend.de</a>	<b>Ausbildung in Mediation und Konfliktmanagement:</b> 8x3 Tage über einen Zeitraum von 16 Monaten, 4.930 Euro für Selbstzahler, 5.950 Euro für Unternehmen, 250 Euro Zertifizierungsgebühr	Ausbildung in Kooperation mit der Fachhochschule Münster oder der Universität Dortmund
<b>FernUniversität Hagen, Rechtswissenschaftliche Fakultät, Gräfin von Schlieffen</b> D-58084 Hagen Tel. 02331 9874259 <a href="http://www.fernuni-hagen.de/mediation/">www.fernuni-hagen.de/mediation/</a>	<b>Weiterbildendes „Studium Mediation“:</b> 2 Semester Fernstudium inklusive 2x3 Tage Praxisausbildung im Grundstudium und 2x3 Tage Präsenzseminar im Hauptstudium, Kosten des Grundstudiums 2.085 Euro, Hauptstudium 2.815 Euro (Ermäßigung auf Antrag für Berufsanfänger und Referendare)	Für Absolventen besteht die Möglichkeit, an dem internationalen Studiengang Master of Advanced Studies in Mediation/ Master européen en médiation (MAS) in der Schweiz am Universitätsinstitut Kurt Bösch (IUKB) in Sion teilzunehmen.
<b>Grundig Akademie e.V.</b> Beuthener Str. 45, D-90471 Nürnberg Tel. 0911 40905-01 <a href="http://www.grundig-akademie.de">www.grundig-akademie.de</a>	<b>Wirtschaftsmediation – Weiterbildung mit Zertifikat:</b> 24 Tage + 1 Tag Prüfung, 7.200 Euro	Insgesamt 3 Module à 6, 8 und 10 Tage, die auch einzeln gebucht werden können, BMWA-zertifiziert
<b>Heidelberger Institut für Mediation</b> Mönchhofstr. 11, D-69120 Heidelberg Tel. 06221 473406 <a href="http://www.mediation-heidelberg.de">www.mediation-heidelberg.de</a>	<b>Ausbildung „Mediation“</b> in Kooperation mit der Universität Heidelberg: 5 Module mit insgesamt 200 Zeitstunden in 2 bis 5 Jahren, Kosten für Gesamtausbildung rund 6.000 Euro	Durch die Wahlmöglichkeiten innerhalb der Ausbildung variieren die Gesamtkosten.
<b>IHK-Akademie Westerham</b> Von-Andrian-Straße 5, 83620 Feldkirchen-Westerham Tel. 08063 302090, <a href="http://www.muenchen.ihk.de">www.muenchen.ihk.de</a>	<b>Weiterbildung zum Wirtschaftsmediator:</b> 8 Module in 4x2 und 4x3 Tagen verteilt auf 6 Monate, 6.950 Euro (umsatzsteuerbefreit)	Die Qualifizierung findet in Kooperation mit Eucon Europäisches Institut für Conflict Management e.V. statt.
<b>Iko-Institut Prof. Ansgar Marx</b> Bauermeisterwinkel 16, D-38302 Wolfenbüttel Tel. 05331 935451 <a href="http://www.iko-info.de">www.iko-info.de</a>	<b>Berufsbegleitendes Basistraining Mediation:</b> 4x2 Tage in 4 Monaten, 780 Euro, mit Aufbaukursen des Iko – Instituts und des Heidelberger Instituts für Mediation kann der Abschluss Mediator BAFM erworben werden.	30 Stunden Aufbautraining zum Thema „Mediation am Arbeitsplatz“ möglich. Kosten auf Anfrage.
<b>Inmedio Institut für Mediation, Beratung, Entwicklung GbR</b> Lehrstraße 8 D-63075 Offenbach Tel. 069 86777923 <a href="http://www.institut-inmedio.de">www.institut-inmedio.de</a>	<b>Ausbildung Organisationsmediation:</b> 26 Seminartage in 8 Blöcken über einen Zeitraum von 10 Monaten, 6.900 Euro	Fachliches Begleitprogramm mit Zusatzangeboten zur Vertiefung einzelner Themen.
<b>Institut für konstruktive Konfliktaustragung und Mediation e.V. Dieter Lünse</b> An der Alster 40, D-20099 Hamburg Tel. 040 28006852 <a href="http://www.ikm-hamburg.de">www.ikm-hamburg.de</a>	<b>Ausbildung in konstruktiver Konfliktaustragung und Mediation:</b> 5 Tage plus 10x3 Tage in 14 Monaten, 590 Euro für die ersten 5 Tage (Bildungsurlaub) plus 2.900 Euro für die dreitägigen Seminarblöcke, inklusive 50 Stunden Supervision/Lerngruppenarbeit	Alternativ bietet das Institut eine 150-stündige Ausbildung in 4 Blöcken zu 2.520 Euro an, jeweils BM-Anerkennung möglich.
<b>Institut für Beziehungsmanagement Norbert Fackler</b> Carl-Orff-Str. 11, D-85591 Vaterstetten Tel. 08106 302090 <a href="http://www.im-beziehungsmanagement.de">www.im-beziehungsmanagement.de</a>	<b>Ausbildung Wirtschaftsmediation und Konfliktmanagement:</b> 9 Module in 27 Seminartagen (davon 18 Seminartage Grundausbildung) über einen Zeitraum von 17 Monaten, 5.680 Euro (umsatzsteuerbefreit)	Ausbildung entspricht BMWA-Standards und kann in zwei Abschnitten absolviert werden.
<b>Krefelder Akademie für Konfliktmanagement und Mediation (KAKM) Ralf Hesse</b> Am Flohbusch 83a, D-47802 Krefeld Tel. 02151 561049 <a href="http://www.mediations-ausbildung.de">www.mediations-ausbildung.de</a>	<b>Ausbildung zum Wirtschafts-Mediator an der VHS Krefeld:</b> 6x2 Tage in 5 Monaten (100 Stunden), 1.290 Euro	Eine Zusatzausbildung in Familienmediation kann angeschlossen werden.
<b>Konstanzer Schule für Mediation Dr. Elke Müller</b> Marktstätte 15 D-78462 Konstanz Tel. 07531 819430 <a href="http://www.ksfm.de">www.ksfm.de</a>	<b>Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt:</b> Grundausbildung 2x7 Tage und Aufbaukurs 3x3 Tage plus 2x2 Tage Supervision. Die Grundausbildung (120 Stunden) kostet 2.650 Euro, der Aufbaukurs (110 Stunden) 2.450 Euro.	Die Grundausbildung kann auch alleine gebucht werden. Sie entspricht den schweizerischen Anerkennungsrichtlinien.



Anbieter	Titel der Ausbildung/Dauer/Kosten zzgl. MwSt.	Anmerkungen
<b>Lohmarer Institut für Weiterbildung e.V.</b> Donrather Str. 44, D-53797 Lohmar Tel. 02246 302999-10 <a href="http://www.liw.de">www.liw.de</a>	<b>Berufsbegleitende Fortbildung Konfliktmanagement und Mediation in Organisationen:</b> 7 Module an 3x3, 3x2 und 1x4 Tagen (insgesamt 162 Unterrichtsstunden), 2.385 Euro für Privatzahler, 2.985 Euro für Firmen	Zertifikat nach regelmäßiger Teilnahme und Dokumentation eines Mediationsprozesses
<b>Mediationsakademie Berlin</b> <b>Dr. Thomas R. Henschel</b> Kärntener Str. 8, D-10827 Berlin Tel. 030 78716673 <a href="http://www.mediationsakademie-berlin.de">www.mediationsakademie-berlin.de</a>	<b>Ausbildung Wirtschaftsmediation:</b> 5 Module in 5x3 Tagen, 980 Euro je Modul, insgesamt 4.900 Euro (umsatzsteuerbefreit)	Aufbaukurs (80 Stunden in 3 Modulen) zum zertifizierten Wirtschaftsmediator der Deutschen Gesellschaft für Wirtschaftsmediation DGWM möglich
<b>Mediatorengemeinschaft Hemming &amp; Fenner</b> Hebelstraße 21, D-75233 Tiefenbronn Tel. 07234 9499470 <a href="http://www.medgem.de">www.medgem.de</a>	<b>Kernausbildung zum Wirtschaftsmediator (DGMW):</b> 5 Module in 4x3 und 1x4 Tagen verteilt auf 4 Monate, 3.450 Euro	Die Kernausbildung bildet die Voraussetzung für eine Mitgliedschaft in der DGMW.
<b>Mensch &amp; Organisation im Wandel</b> Elberfelderstraße 30, D-10555 Berlin Tel. 030 3930249 <a href="http://www.mow-mediation.de">www.mow-mediation.de</a>	<b>Systemische Mediation in Institutionen und Unternehmen:</b> 11 oder 8 Ausbildungsmodule plus 2 Abendtermine (insgesamt 260 Stunden), Teilnahmegebühren auf Anfrage	Zwei Ausbildungsorte: Berlin (Ausbildung in 11 Modulen) und München (Ausbildung in 8 Modulen).
<b>Navigatur Gesellschaft für Mediation und Konfliktmanagement</b> Weydemeyerstr. 2/2a, D-10178 Berlin Tel. 030 54735870 <a href="http://www.navigatur.de">www.navigatur.de</a>	<b>Zertifizierter Lehrgang der IHK „Wirtschaftsmediator/Wirtschaftsmediatorin“:</b> 8 Module in 11 Wochenend-Blöcken plus 1 Tag, 2.475 Euro (umsatzsteuerbefreit)	Ausbildung entspricht den Ausbildungsrichtlinien des Bundesverbandes Mediation (BM)
<b>Peter Knapp GmbH</b> Savignyplatz 9/10, D-10623 Berlin Tel. 030 31101636 <a href="http://www.peter-knapp.com">www.peter-knapp.com</a>	<b>Mediation in Unternehmen und Organisationen:</b> 10 Module in 5x3 und 5x2 Tagen über einen Zeitraum von 12 Monaten, 3.600 Euro Selbstzahler, 4.950 Euro Firmen (umsatzsteuerbefreit)	In den 180 Kursstunden sind 10 Stunden Supervision enthalten. Für die Anerkennung als Mediator sind weitere 20 externe Stunden Supervision notwendig.
<b>Steinbeis Beratungszentrum Wirtschaftsmediation</b> Hohe Str. 9-13, D-04107 Leipzig Tel. 0341 2251318 <a href="http://www.steinbeis-leipzig.de">www.steinbeis-leipzig.de</a>	<b>Wirtschaftsmediator:</b> 6 Module in 6x3 Tagen über einen Zeitraum von 8 Monaten, 3.950 Euro	Abschlussprüfung führt zu Hochschulzertifikat, geboten wird auch ein Online-Ausbildungsforum.
<b>Steinberg Institut für Mediation und Konfliktmanagement SIMK</b> Steinbergstr. 4, D-30559 Hannover Tel. 0511 9523069 <a href="http://www.steinberg-mediation-hannover.de">www.steinberg-mediation-hannover.de</a>	<b>Grundkurs Mediation und Konfliktschlichtung:</b> Grundkurs über 8 Module an 8x2 Tagen in 9 Monaten, 1.940 Euro. Aufbaukurs Mediation und Konfliktschlichtung: 7 Module an 7x2 Tagen in 9 Monaten, 1.590 Euro	Grundkurs mit Praxisgarantie: Zehn Stunden Hospitation bei erfahrenen Moderatoren sind inklusive.
<b>Trigon München (Rudi Ballreich, Friedrich Glasl)</b> Brienner Straße 44/VI, D-80333 München Tel. 089 / 24 20 89 90 <a href="http://www.trigon.de">www.trigon.de</a>	<b>Konfliktmanagement und Mediation in Organisationen:</b> Kompaktlehrgang in 4 Modulen zu je 4 Tagen, 6.800 Euro (Frühbucherrabatt zum Beispiel bis 15. Mai in Höhe von 500 Euro)	Ein zusätzlicher Zertifizierungskurs (unter anderem landesspezifische Rechtskunde) ermöglicht die Zertifizierung in Deutschland, Österreich und der Schweiz.
<b>4-2-3 Konflikt – Dialog – Mediation</b> <b>Dr. Bernd M. Wittschier, Christian Polz</b> Markt 2, D-50374 Ertstadt Tel. 02235 461757, <a href="http://www.423gmbh.de">www.423gmbh.de</a>	<b>MEP Mediation Excellence Program:</b> Zwei Blöcke zu je 3 Tagen, 3.980 Euro	Die Teilnehmeranzahl ist auf acht Personen begrenzt. Es werden Fresh-up-Kurse für Profis geboten.
<b>Wings Wismar GmbH</b> Philipp-Müller-Str. 14, D-23966 Wismar Tel. 03841 753 224, <a href="http://www.wings.hs-wismar.de">www.wings.hs-wismar.de</a>	<b>Weiterbildung Wirtschaftsmediation (FH):</b> 6 Module an 3x3 und 3x2 Tagen über einen Zeitraum von 8 Monaten, 2.915,50 Euro inklusive MwSt.	15 Praxistage wahlweise an den Standorten Berlin, Wismar, München, Frankfurt am Main, Köln/Düsseldorf
<b>Zweisicht Christian Bähner, Elke Schwertfeger, Corina Bastian</b> Basler Str. 19, D-79100 Freiburg Tel. 0761 2022200, <a href="http://www.zweisicht.de">www.zweisicht.de</a>	<b>Ausbildung Wirtschaftsmediation:</b> 7 Module in 5x3 und 2x4 Tagen über einen Zeitraum von 10 Monaten, 4.400 Euro (umsatzsteuerbefreit)	Erfüllt die Ausbildungsvoraussetzungen des Bundesverbandes Mediation und die Zertifizierung nach dem Mediationsgesetz.

„Fertig!“



REINSCHEINEN



**LEXWARE**

Alles in Ordnung

**Mit Lexware financial office erledigen Sie Ihre Geschäftsfinanzen einfach, komfortabel und schnell.**

Darf es etwas mehr sein? Lexware financial office macht Buchungen, schreibt Rechnungen, bearbeitet Aufträge, rechnet Löhne und Gehälter ab, koordiniert Termine und vieles mehr. Mit diesem Alleskönner an Ihrer Seite können Sie sich voll auf Ihr Geschäft konzentrieren. „Fertig!“

**Jetzt 4 Wochen kostenlos testen auf [www.lexware.de](http://www.lexware.de)**

# Sieben Tipps für bessere Rollenspiele

**TRAIN-THE-TRAINER.** Wofür werden Trainer bezahlt? Dafür, dass sie Menschen zu wirksamen, zielführenden Veränderungen anstiften. Das klappt aber nur, wenn die Betroffenen ihre Komfortzone verlassen. Die Methode des Rollenspiels kann dabei sehr nützlich sein.

„Also um das gleich zu sagen: Rollenspiele mache ich nicht mit!“ Fast jeder Trainer hat diesen Satz schon einmal zu Beginn eines Seminars gehört. Leider geschieht es noch immer, dass Teilnehmer Rollenspiele als unangenehme Situation erleben. Das führt dann natürlich unweigerlich zu solchen Abwehrhaltungen (und die Trainer, die diese Erfahrungen geschaffen haben, wollten sicher nur das Beste für ihre Teilnehmer). Die folgenden sieben Punkte sollen Trainer dazu einladen, ihr eigenes Vorgehen bei Rollenspielen zu reflektieren und den einen oder anderen Schritt aus ihrer eigenen Komfortzone heraus zu treten.

## 1 Innere Barrieren gar nicht erst aufbauen

Oft ist es sehr zielführend, die Dinge bei ihrem Namen zu nennen. Mit einer Einschränkung: Wenn Worte sehr wahrscheinlich negativ belegt sind, macht es Sinn, sie zu vermeiden. So ist dies bei Rollenspielen auch. Statt der Ankündigung „Jetzt machen wir ein Rollenspiel“ hilft ein „Und jetzt probieren Sie aus, welche dieser Ideen besonders gut zu Ihnen passt“. Oder: „Als Nächstes testen Sie mal, welche Wirkung diese Ideen in einem Gespräch haben.“ Oder schlichter: „So, jetzt wird trainiert.“ Wenn dieses Vorgehen eine logische Folge des bisher Geschehenen ist, ein völlig klarer nächster Schritt, braucht es meist gar keine Ankündigung. Sie, lieber Trainer, legen einfach los. Sollten Sie bei sich selbst ein Zögern bemerken, kann dies an Ihrer Einstellung zu Rollenspielen liegen... Um Ihre Glaubenssätze zu dieser Methode zu

verändern hier ein paar Angebote, was Rollenspiele für Sie sein können:

- Rollenspiele sind nie die Realität. Sie sind eine Vorbereitung darauf, die lustig und locker sein darf und sein soll.
- Rollenspiele sind die beste Möglichkeit, zu erleben, was neue Vorgehensweisen bewirken.
- Rollenspiele sind Trainingseinheiten. In ihnen darf alles passieren, auch grandioses Scheitern!
- In Rollenspielen lässt sich alles tun, was in der Praxis ungünstige Folgen haben könnte. Hier kann ein Verkäufer zum Beispiel einen Kunden auch beschimpfen.
- Rollenspiele sind eine spaßvolle Form des Experimentierens mit neuen Ideen. Mit dieser Haltung gelingt einem Trainer auch eine gelassene Reaktion auf den Teilnehmereinstieg vom Anfang des Artikels: „Sie möchten keine Rollenspiele machen? Danke, dass Sie das gleich offen sagen. Ich schlage vor, Sie erleben mal, wie wir hier arbeiten und entscheiden in jedem Moment für sich, was Sie mitmachen und was nicht.“

Diese Atmosphäre der Akzeptanz ist meiner festen Überzeugung nach eine der grundlegenden Voraussetzungen für erfolgreiche Seminare. Und somit auch für den erfolgreichen Einsatz der Methode Rollenspiel. Wenn ich als Teilnehmer spüre, dass ich angenommen werde, so wie ich bin, dann bin ich bereit, mich zu öffnen. Das heißt, dass unabhängig davon, welche Meinung ich wozu habe, die Akzeptanz und Wertschätzung mir gegenüber erhalten bleibt. Gleichzeitig wird mir gezeigt, welche Wirkung mein bisheriges Denken und Handeln

hat. Ohne, dass sich die Wertschätzung meiner Person dadurch verringert, dass ich bisher anders gehandelt und gedacht habe. Dann lasse ich neue Ideen und Ansätze an mich heran, bin bereit meinen Anteil am Nicht-Erreichen von Zielen zu sehen und diesen zu verändern. Aus der Trainerperspektive heißt das: Dann stiftet der Trainer erfolgreich dazu an, sich zu verändern.

## 2 Loslegen erleichtern

„Na, wer fängt denn an ...?“. Auch das ist eine mögliche Barriere, die Trainer ungewollt aufbauen können. Denn selbst wenn die Gesamtatmosphäre stimmt und die Methode als solches nicht angezweifelt wird: Der Schritt, „Ich fange an“ zu rufen, ist für viele Teilnehmer ein großer. Und er ist nicht erforderlich. Wenn Sie als Trainer Klarheit schaffen, in welcher Reihenfolge agiert wird, und wenn diese Reihenfolge sich für die Teilnehmer logisch erklärt, also keine Irritation erzeugt, geht es ganz schnell ins Tun. Mögliche Klärten dieser Art sind: „Jeder nennt mir jetzt bitte eine Zahl von eins bis zehn (bei zehn Teilnehmern). Jede Zahl soll genau einmal vorkommen.“ Oder Sie laden die Teilnehmerin ein, die zuvor ihre Situation geschildert hat, diese durchzuspielen. Oder: „Wir gehen einfach von rechts nach links durch.“

## 3 Mit methodischen Varianten Schutzräume bauen

Damit der Schritt aus der Komfortzone nicht direkt in den Panikbereich führt, ist es wichtig, gleichzeitig einen Schutz-



**Wie Schauspieler**, die am Filmset in eine Rolle schlüpfen, so spielen auch Seminarteilnehmer in Rollenspielen eine fremde „Rolle“ – mit beachtlichen Lernerfolgen, wenn das Setting stimmt.

raum zu schaffen. Es geht also um die Balance zwischen dem Einfordern von Risikobereitschaft und der Absicherung, sich nicht zu blamieren. Alles bisher Genannte dient dieser Balance: die Möglichkeit des genussvollen Scheiterns mit ganz viel Spaß, der fließende Übergang in diese Methode, die Klarheit des Ablaufs. Zudem lässt sich auch durch die konkrete Vorgehensweise, also das Übungsdesign, ein größerer Schutzraum kreieren, als wenn die Spieler auf der Bühne vor den Augen aller „einfach mal loslegen.“ Hier helfen Kleingruppen, die zeitgleich Gespräche üben.

Zum Beispiel beim „ABC-Training“ mit einem Hauptakteur, einem Gegenspieler und einem Beobachter. Diese Rollen werden durchgewechselt. Es gibt jedoch viele Gründe, die dafür sprechen, dass ein Trainer die Aktivitäten aller Teilnehmer erlebt und seine Rückmeldung zu jedem Rollenspiel gibt. In diesen Fällen ist ein Spiel vor der Gruppe unvermeidlich. Aber auch dabei kann der Schutzraum vergrößert werden. So werden beim „Jeux de Souffleur“ die Zuschauer zu Helfern. Der Hauptakteur führt sein Gespräch

mit einem Gegenspieler vor der Gruppe durch. Zum Beispiel befindet er sich als Führungskraft in einem Mitarbeitergespräch, in dem das Gehalt verhandelt wird. Die Gesprächsziele des Teilnehmers sind für die Gruppe transparent. In diesem Fall soll die Gehaltserhöhung nicht erfolgen, der Mitarbeiter soll gleichzeitig nach dem Gespräch bereit sein, an seiner Zuverlässigkeit zu arbeiten.

Der Hauptakteur, der die Führungskraftrolle einnimmt, bekommt die Aufgabe, das Gespräch so lange zu führen, wie er sich entspannt und sicher fühlt. Sobald sich das ändert (egal ob nach 30 Sekunden oder drei Minuten), hebt er ein vorher bestimmtes Utensil hoch (zum Beispiel eine Gabel). In diesem Moment friert die Szene ein (Spieler und Gegenspieler bleiben in der gerade eingenommenen Haltung und warten ab) und die restliche Gruppe ist gefragt. Die zuschauenden Teilnehmer haben jetzt die Aufgabe, wie Souffleure konkrete Sätze zu formulieren, die sie in der Rolle des Hauptakteurs nutzen würden. Sie sprechen also nicht über die Situation („Also ich würde jetzt an Deiner Stelle ...“), son-

dern als der Hauptakteur („Ich finde es gut, dass Sie aktiv nach einer Gehaltserhöhung fragen.“). Der eigentliche Hauptakteur hört den Souffleuren so lange zu, bis er einen Satz gut findet. Dann senkt er die Gabel und setzt mit diesem Satz das Gespräch fort. Bis zur nächsten Unsicherheit, bei der er die Gabel einfach wieder hebt. Neben der Entlastung für den Hauptakteur hat dieses Vorgehen den Vorteil, dass die restliche Gruppe besonders intensiv am Geschehen beteiligt ist. Meist sind die Souffleure regelrecht enttäuscht, wenn sich der Hauptakteur zu lange wohl fühlt und ihre Dienste nicht in Anspruch nimmt.

Ein weiterer wirkungsvoller Weg heißt „zwei Stützen“, die dem Hauptakteur an die Seite gesetzt werden. Das heißt, rechts und links hinter dem Hauptspieler sind zwei von ihm ausgewählte andere Teilnehmer platziert. Wenn er nicht weiterkommt, hat er die Möglichkeit, das Spiel zu unterbrechen und diese Helfer zu befragen, was sie ihm raten. Die Unterredung findet unter Ausschluss des Publikums statt und der Hauptakteur entscheidet nach dem kurzen Austausch, →

→ ob er im Gespräch zurückspult oder an der letzten Stelle weitermachen möchte und setzt das Gespräch fort. Oft werden die Helfer gar nicht genutzt. Die psychologische Wirkung allerdings, nicht alleine in dieser Rolle zu sitzen, bewirkt viel Entlastung beim Hauptakteur, sodass er sich gut fühlt und die Gesprächssituation als durchaus realistisch erlebt.

### 4 Durch „Einrollen“ Praxisrelevanz steigern

Dieses Gefühl, nahe an der Realität zu üben, hängt natürlich auch davon ab, wie der Gegenspieler agiert. Insbesondere, wenn das Zusammentreffen mit einer bestimmten Person trainiert wird – also nicht irgendeine Kundin gespielt werden soll, sondern „die Schmidt, die immer so schwer versteht, was ich ihr erkläre, und mich damit wahnsinnig macht.“ Dann ist es sehr wichtig, den Gegenspieler gut in die Rolle hineinzuführen. Der Trainer bittet den Hauptakteur, der seine Kundin ja genau vor Augen hat, sich jemanden aus dem Teilnehmerkreis auszusuchen, der für ihn diese Kundin gut spielen könnte.

Dann bittet der Trainer auch noch um ein paar Eckdaten (Alter, bisherige Kontakte, familiärer Hintergrund oder was sonst noch inhaltlich relevant sein könnte) und sagt: „Zeigen Sie doch mal kurz, wie Frau Schmidt dasitzt, wenn sie etwas nicht versteht ...“, „Was genau sagt sie dann?“, „Welche Formulierungen hören Sie sonst noch oft von ihr?“. Der Gegenspieler entscheidet, wann er genügend Informationen bekommen hat. Zur Absicherung kann der Hauptakteur gebeten werden: „Wenn Frau Riegel die Frau Schmidt nicht so darstellt, wie Sie es hier brauchen, unterbrechen Sie bitte und geben Sie ihr weitere Informationen.“

### 5 Ausrollen nicht vergessen

Die Rolle des Gegenspielers ist tatsächlich mit entscheidend dafür, mit welcher gefühlten Praxisrelevanz und mit welcher Tiefe ein Rollenspiel stattfindet. Teilnehmer machen es einander manchmal zu leicht oder zu schwer. Da bietet sich die Idee an, als Trainer in diese Rolle zu schlüpfen. Das ist natürlich eine Möglich-

keit – aber eine schlechte. Zum einen verliert der Trainer dadurch die Chance der Außensicht (Welche gegenseitige Beeinflussung findet im Gespräch statt? Wann sollte man unterbrechen? Wie reagieren die restlichen Teilnehmer?). Zum anderen ist es manchmal schwer, eine solche Rolle wieder loszuwerden.

Wenn der Trainer für den Rest des Seminars in der Rolle von Frau Schmidt wahrgenommen wird, ist das möglicherweise nicht schlimm – möglicherweise aber doch, wenn damit negative Emotionen verbunden sind, die nun auf ihn projiziert werden. Dies kann natürlich auch Teilnehmern passieren, die eine Rolle (überzeugend) dargestellt haben. Deshalb ist es sehr hilfreich, am Ende der Übung ein deutliches Verlassen der Rolle zu markieren. „Und wenn Frau Riegel jetzt aufsteht, dann bleibt ihre Rolle der Frau Schmidt auf dem Stuhl und sie ist wieder die Teilnehmerin Anna Riegel ...“

### 6 Professionelle Seminarschauspieler einsetzen

Auch wenn Sie häufig positiv überrascht wurden, welche schauspielerischen Fähigkeiten in dem einen oder anderen Teilnehmer stecken, so geht doch nichts über die Arbeit mit einem Profi. In den Niederlanden gilt es mittlerweile als unprofessionell, ohne Seminarschauspieler ein Rollenspiel durchzuführen. So weit sind wir in Deutschland (noch) nicht. Aber hoffentlich setzt sich die Arbeit mit

Schauspielern schneller als bisher auch in unseren Trainings durch. Neben der professionellen Darstellung des Gegenspielers bietet die Arbeit mit einem fundiert ausgebildeten Seminarschauspieler noch ganz andere Möglichkeiten. Beherrscht er das dreistufige Rollenspiel, so verschaffen Trainer ihren Teilnehmern ein Aha-Erlebnis, das auf keinem anderen mir bekannten Weg erreicht werden kann.

Die erste Stufe verläuft wie gewohnt: Der Schauspieler wurde mit der Rolle vertraut gemacht und stellt zum Beispiel den herausfordernden Mitarbeiter im Jahresgespräch dar. Das Gespräch wird vom Teilnehmer in der Rolle als Führungskraft ein paar Minuten lang geführt. Auf ein Signal des Trainers hin endet diese erste Stufe und es beginnt die zweite: Der Teilnehmer und der Seminarschauspieler tauschen die Rollen. Der Teilnehmer spielt jetzt also den herausfordernden Mitarbeiter, der Schauspieler ist in der Rolle als Führungskraft. Das eben geführte Gespräch wird wiederholt und der Schauspieler lässt den Teilnehmer erleben, wie sich dieser in der ersten Spielrunde verhalten hat.

Dadurch spürt derjenige, was er mit seinem eigenen Verhalten beim Gegenüber auslöst. Er merkt, wie er die Reaktionen des anderen selbst erzeugt oder provoziert, die er nicht erleben möchte. Nach einem Austausch über diese Eindrücke und Rückmeldungen zu anderen Wegen in der Rolle als Führungskraft findet die dritte Stufe des Rollenspiels statt, in



Foto: Benjamin Schulz

**Sabine Heß**, die Autorin dieses Fachartikels, ist Inhaberin von „Trainingsart 3.0“ in Berlin ([www.sabine-hess.de](http://www.sabine-hess.de)). Sie arbeitet seit über 20 Jahren als Trainerin, Coach, Keynote-Speaker und bildet Trainer aus. Auf der „Zukunft Personal 2012“ hielt sie den viel beachteten Vortrag „Spielen S(s)ie eine Rolle? Authentische Verhaltensänderung trotz oder mit Rollenspielen“.



der der Teilnehmer nun wieder als Führungskraft die neuen Ideen ausprobiert und über den Schauspieler als Mitarbeiter erlebt, womit er sein Ziel erreichen kann. Ein Videobeispiel für die Arbeit mit Schauspielern gibt es auf [www.seminarschauspieler.de](http://www.seminarschauspieler.de).

## 7 Fokussierte Auswertung

Rückmeldungen nach Rollenspielen sind oft sehr umfassend. „Sagt mir alles, was Euch aufgefallen ist“, wünschen sich viele Teilnehmer von ihren Mitstreitern. Was dann folgt ist aber nur die subjektive Kommentierung des Geschehens aus den verschiedenen Blickwinkeln der anderen Teilnehmer. Irritierende Rückmeldungen

können schmerzhaft oder zumindest unangenehme Gefühle zurücklassen. Sinnvoll sind dagegen Fragen wie:

- „Mit welchem Vorgehen ist es Michael Eurer Meinung nach gelungen, gut auf dem Weg zu seinem Ziel zu sein?“
- „Welches Verhalten war Eurer Meinung nach nicht zielführend?“
- „Was genau könnte Michael stattdessen tun?“

Diese Auswertung drückt aus, dass nicht über richtiges oder falsches Vorgehen gesprochen wird, sondern darüber, was in dieser Situation zum Ziel führen kann. Dadurch müssen Feedbackregeln oft gar nicht mehr explizit eingeführt werden, die Fragen lenken die Sprache ihrer Teilnehmer automatisch zu Ich-Formulierungen

und dazu, die Person von ihrem Verhalten zu trennen. Sollte sich dennoch eine andere Ausdrucksweise einschleichen, lässt sich diese leicht für den Feedbacknehmer „übersetzen“.

Für professionelle Trainer ist es eine Leidenschaft, andere zum Lernen zu verführen, sie genussvoll neues Wissen und Denken entdecken zu lassen und den eigenen Antrieb zum Verändern zu wecken. Rollenspiele sollten wegen ihrer Effektivität einfach dazugehören, wenn Seminarteilnehmer angeleitet werden, sich weiterzuentwickeln. Trainer sollten keine Mühe scheuen, den eleganten Einsatz von Rollenspielen zu erlernen und ständig zielgruppenorientiert zu optimieren.

Sabine Heß ●

## Trainer-Kongress-Berlin: Neue Rollenspiele kennenlernen

**Train-the-Trainer.** Der „Trainer-Kongress-Berlin“, der in diesem Jahr am 15. und 16. März stattfindet, ist eine Veranstaltung für Weiterbildungsprofessionals, die ihre Methodenkompetenz erweitern wollen, und wird vom Gert Schilling Verlag in Berlin auf die Beine gestellt.

Das Besondere am Trainer-Kongress-Berlin ist, dass am zweiten Tag das Programm des ersten Tags identisch wiederholt wird. Da immer acht bis zehn Workshops parallel laufen, kommen viele Teilnehmer an beiden Tagen, um nichts zu verpassen. Das Konzept hat sich bewährt: Im Jahr 2012 kamen 310 Besucher zu diesem Event ([www.trainer-kongress-berlin.de](http://www.trainer-kongress-berlin.de)). In diesem Jahr bietet das Programm rund 30 Workshops. Darunter sind Themen wie:

- **„Mit Rollen spielen“.** Es werden ausgewählte, erprobte Rollenspiele vorgestellt, die die Teilnehmenden begeistern. (Referentin: Sabine Heß).
- **„Impro-Theater für Trainer“.** Seminarleiter füllen ihren



Gert Schilling eröffnet im Jahr 2010 den Trainer-Kongress-Berlin.

Methodenkoffer mit spaß- und erkenntnisreichen Methoden des Improvisations-Theaters: Ja sagen, Spaß haben, schöner stolpern (Referenten: Urban Luig, Sabine Heß).

- **„Pimp my Training“.** Oft fehlt das gewisse Etwas. So entwickeln Trainer innovative Trainingsformate, um ihre Trainings zu tunen (Referent: Albrecht Kresse).
- **„Live Coaching mit Seminarschauspielern“.** Eigenes Verhalten wird vom Seminarschauspieler gespiegelt – ein neues Coaching-Konzept live „on stage“ (Referenten: Wilma Pokorny-van Lochem und Andreas Dilschneider).
- **„Schwarzer Gürtel für Trainer“.** Nicht alle Seminare gelingen richtig gut. In diesem Workshop werden neue Wege gezeigt zu innerer und äußerer Souveränität in und nach schwierigen Seminarsituationen (Referent: Jürgen Schulze-Seeger).
- **„Damit mehr bleibt als 7 Prozent“.** Aktivierende Methoden zur Transfersicherung. Der Werkzeugkasten eines Trainers wird um transfersichernde Methoden und Techniken erweitert (Referentin: Dr. Bettina Ritter-Mamczek).
- **„Methoden für Introvertierte“.** Wie Trainer mit Schreibdenken und anderen Methoden inspirieren und stille Teilnehmer fördern (Referentin: Ulrike Scheuermann).
- **„Zaubern für Trainer“.** Einführung in die Welt der didaktischen-Zaubertricks, nützlich bei der Ausgestaltung von Seminaren, Präsentationen, Coachings und Workshops (Referenten: Kolja Kaldun und Gert Schilling).

# Universitäten verschenken ihr Wissen

**MASSIVE OPEN ONLINE COURSES.** Das jüngste Phänomen der E-Learning-Szene heißt „Massive Open Online Courses“ (MOOCs). Das sind Online-Kurse, bei denen jeder, der Lust hat, kostenlos mitmachen kann. MOOCs wurden weltweit bekannt, als 2011 die Stanford University testweise drei davon startete. Allein für einen einzigen dieser MOOCs, den Lehrgang „Artificial Intelligence“, meldeten sich 160.000 Teilnehmer an.

Nicht nur das Teilnehmerinteresse an den ersten MOOCs der Stanford University, sondern auch das Medienecho war riesig. „Massen-Uni 2.0“, hieß es zum Beispiel auf „Spiegel Online“. Andere sprachen von der „Neuerfindung“ der Hochschulen, einige gar von ihrer größten Krise, wenn Bildung auf akademischem Niveau zukünftig nur noch online zur Verfügung

stehen sollte. Einer der Artificial-Intelligence-Dozenten, der in Deutschland geborene Sebastian Thrun, war von dem Interesse an seinem Kurs so begeistert, dass er Anfang 2012 sein eigenes Unternehmen mit dem Namen „Udacity“ gründete. Wer auf die Homepage von Udacity ([www.udacity.com](http://www.udacity.com)) geht, findet vor allem Kurse zur Informatik und Pro-

grammierung. Die Kurse dauern in der Regel sieben Wochen und bestehen aus kurzen Erklärvideos und anschließenden Verständnisfragen, die automatisch ausgewertet werden. Jede Wocheneinheit schließt mit einem Hausaufgabenteil ab. Fragen können in einem Diskussionsforum mit anderen Teilnehmern diskutiert werden. Wer am Ende des Kurses die



Abschlussprüfung erfolgreich besteht, erhält ein entsprechendes Zertifikat. Für die ersten beiden Kurse von Udacity im Frühjahr 2012 hatten sich 90.000 Studierende angemeldet. Derzeit steht das Angebot von Udacity kostenlos zur Verfügung, denn das Unternehmen wird von verschiedenen Beteiligungsgesellschaften mit hohen Millionenbeträgen unterstützt.

## Überwiegend kurze Lernvideos

Udacity ist längst nicht mehr der einzige MOOC-Anbieter. Im April 2012 startete „Coursera“ (www.coursera.org), gegründet von den Stanford-Professoren Andrew Ng und Daphne Koller. Im Gegensatz zu Udacity entwickelt Coursera keine Lerninhalte, sondern bietet einer stetig wachsenden Zahl von Partneruniversitäten eine technische Plattform, auf der diese ihre eigenen Kurse anbieten können. Derzeit sind es etwa 200 Kurse, für die sich bereits 2 Millionen Teilnehmer aus über 190 Ländern eingeschrieben haben. Das Kurspektrum umfasst nicht nur technische

Themen, sondern auch 14 Kurse in der Rubrik „Business und Management“. Wie bei Udacity stehen auch hier kurze Lernvideos im Zentrum. Daneben gibt es noch „edX“ (www.edx.org), eine gemeinsame Initiative des Massachusetts Institute of Technology und der Harvard University, der inzwischen weitere Universitäten beigetreten sind. Gerade das MIT will natürlich an die Tradition anknüpfen, die es mit seiner OpenCourseWare-Initiative im Jahr 2002 begonnen hatte. Damals war das MIT die erste Hochschule, die ihre Kursmaterialien offen ins Netz stellte und damit die weltweite Bewegung der „Open Educational Resources“ (OER) einläutete. Für den ersten offiziellen Kurs von edX haben sich dementsprechend im letzten Herbst 370.000 Studierende angemeldet.

## Blick zurück zu den Anfängen

Von MOOCs wird seit 2008 gesprochen. Damals entschlossen sich zwei Kanadier, Stephen Downes und George Siemens, einen offenen Kurs mit dem Titel „Con-

nectivism and Connective Knowledge“ anzubieten, der sich über 12 Wochen erstreckte und an dem 25 Studierende der University of Manitoba und 2.300 Studierende weltweit teilnahmen. Mit Blick auf die Zahl der Teilnehmer und den offenen Charakter des Kurses setzte sich schnell der Begriff „Massive Open Online Course“ durch. Der erste MOOC (und viele weitere, die dieses Konzept aufnahmen) lehnte sich stark an die Lerntheorie des Connectivism an: Nicht die Vermittlung von Expertenwissen steht hier im Vordergrund, sondern

1. die Vernetzung der Teilnehmer und
2. ihre aktive Auseinandersetzung mit den Lernthemen.

In der Regel wird nicht auf einer vorgegebenen Lernplattform gelernt, sondern die Teilnehmer nutzen die Tools und Instrumente, die sie kennen, um sich aktiv am Kurs zu beteiligen. Deshalb wird in diesem Fall auch gerne von „cMOOCs“ gesprochen (cMOOCs heben auf „Knowledge Creation“ ab), während Kurse, die in der Nachfolge des Stanford-Angebots →

## Wie könnten Unternehmen von MOOCs profitieren?

**Personalentwicklung.** Personal werden sich schnell daran gewöhnen müssen, dass ihnen Jobsuchende oder Mitarbeiter Zertifikate von MOOC-Anbietern präsentieren. Darüber hinaus gibt es eine Reihe von weiteren Optionen, MOOCs und die betriebliche Weiterbildung zusammenzubringen:

1. Unternehmen könnten gezielt einzelne MOOCs in ihre Fachausbildungen oder Führungskräfteentwicklungen aufnehmen. Interne Bildungsexperten müssten im Vorfeld die passenden Kurse auswählen, ihre Qualität prüfen und ein breites Feld an aktuellen Selbstlernangeboten prüfen.
2. Vor allem cMOOCs, die mehr auf die Vernetzung der Teilnehmer und Informationen setzen und dafür das Potenzial von Social Media nutzen, sind hervorragende Lern- und Experimentierfelder. Hier sollten sich Personalentwickler selbst ein Bild von den Möglichkeiten des vernetzten Lernens machen, bevor sie entsprechende Lernumgebungen in den Unternehmen umsetzen.
3. MOOCs unterstützen Trends im E-Learning, die auch an anderen Stellen bereits beobachtet wurden. So stehen kurze Videolektionen derzeit im Zentrum aller offenen Online-Kurse. Die E-Learning-Konferenz „Online Educa 2012“ in Berlin unterstrich: „Für die Generation Z ist Video

längst das erste Medium, um sich mitzuteilen, sich auszudrücken und natürlich auch zu lernen.“

4. MOOCs setzen Trends im E-Learning: Unter dem Stichwort „Learning Analytics“ werden zukünftig Konzepte und Instrumente entwickelt werden, um die vielfältigen Lernaktivitäten im Netz auszuwerten und gezielte Rückmeldungen zu geben. Das kann den einzelnen Lerner betreffen, aber auch eine Lerngruppe oder die gesamte Organisation und reicht weit über das bekannte Bildungscontrolling hinaus. Ein anderes Beispiel für einen Trend ist die „Gamification“. Um zu verhindern, dass Studierende kurz nach Beginn eines Online-Kurses Interesse und Motivation verlieren, werden MOOC-Anbieter ihre Kurse permanent weiterentwickeln – zum Beispiel mit neuen Formen des spielerischen Wettbewerbs oder kleinen Auszeichnungen für erfolgreiche Lernaktivitäten.

Jochen Robes ●

→ entstanden sind als „xMOOCs“ bezeichnet werden – in Anlehnung an das edX-Netzwerk. Es heißt, dass bei xMOOCs auch eher die „Knowledge Duplication“ im Fokus steht. In Deutschland führten im Jahr 2011 das „Studiumdigitale“, die zentrale E-Learning-Einrichtung der Goethe-Universität in Frankfurt, und der „Weiterbildungsblog“ den ersten cMOOC mit dem Namen „Zukunft des Lernens“ mit fast 900 Teilnehmern durch ([blog.studiumdigitale.uni-frankfurt.de/opco11](http://blog.studiumdigitale.uni-frankfurt.de/opco11)).

### Neuer E-Learning-Boom

Die Anbieter dieses neuen Online-Lernens setzen ganz auf die unbegrenzte Reichweite ihrer Kurse. In Ankündigungen und auf Webseiten heißt es, dass man neuen Zielgruppen den Zugang zu qualitativ hochwertigen Lerninhalten ermöglichen will, dass man die Bildung demokratisieren oder zumindest neu definieren will, was Hochschullehre bedeutet. Was MOOCs zweifellos in nur wenigen Monaten erreicht haben, ist eine Renaissance des E-Learning. Es wird wieder kräftig in das Online-Lernen investiert, durchaus mit Mut zum Risiko. Der Hamburger Mediendidaktiker Rolf Schulmeister hat an einigen der neuen Kurse teilgenommen und ihre Ziele, Konzepte und deren Umsetzung geprüft. Auf der Konferenz „Campus Innovation“ in Hamburg stellte er allerdings ein ernüch-

terndes Ergebnis vor: „Im Westen nichts Neues“. Als Kritikpunkte nannte er eine „technikgetriebene Didaktik“, eine „problematische Zeittaktung“, „starre Fristen“ sowie eine „Nivellierung des Prüfungsniveaus“. Vor allem mit Blick auf die jahrelangen Erfahrungen auf dem Gebiet des Online-Lernens und das Renommee der beteiligten Hochschulen sind Rolf Schulmeister und viele Experten überrascht, häufig noch auf sehr traditionelle Konzepte der Informationsvermittlung und Wissensprüfung zu treffen.

Trotz aller Fragezeichen hinter der neuen didaktischen Qualität der Online-Kurse: Der Andrang der Studierenden ist riesengroß. Allerdings liegen über ihre Herkunft erst wenige Informationen vor: Coursera meldete im Sommer 2012, dass 38 Prozent der angemeldeten Teilnehmer aus den USA kämen, gefolgt von Brasilien (6 Prozent), Indien (5 Prozent) und China (4 Prozent). Auch bei Udacity liegen die Schwerpunkte der Teilnehmer ähnlich: USA (42 Prozent), Indien (7 Prozent), Großbritannien (5 Prozent) und Deutschland (4 Prozent). Doch die größte Herausforderung liegt offensichtlich nicht darin, das Interesse der Studierenden zu wecken, sondern es wachzuhalten: Im Moment berichten die Anbieter von Abschlussquoten, die zwischen fünf und zehn Prozent der angemeldeten Teilnehmer liegen.

Das liest sich für einen einzelnen Kurs wie zum Beispiel den Kurs „Social Network Analysis“ von Coursera (September bis November 2012), wie folgt: Von 61.285 registrierten Studierenden schauten 25.151 mindestens ein Video an, 6.919 reichten mindestens eine Hausarbeit ein, 2.417 nahmen an der Abschlussprüfung teil und 1.303, also etwas über zwei Prozent der zu Kursbeginn angemeldeten Teilnehmer, erlangten schließlich ein Zertifikat. Einerseits sind diese Zahlen nicht überraschend, denn die Hürden, sich für einen kostenlosen Online-Kurs anzumelden, sind niedrig. Nur die wenigsten Studierenden machen sich vor diesem Hintergrund noch ernsthaft Gedanken über ihre Interessen und Lernziele. Viele treibt offenbar nur die Neugierde.

Andererseits können die MOOC-Anbieter mit diesen Quoten nicht zufrieden sein und denken deshalb intensiv über Wege

und Mittel nach, ihre Kurskonzepte stärker an die Interessen der Lernenden anzupassen.

Die „New York Times“ schrieb am 2. November 2012 rückblickend vom „Year of the MOOC“. Der „Horizon Report 2013“ sieht Massive Open Online Courses als Trend kurz vor dem Durchbruch. Noch ist die Begeisterung ungebrochen.

### Wie könnte ein Geschäftsmodell aussehen?

Was in den ersten Monaten eine rein amerikanische Initiative war, beginnt langsam auch in Europa Fuß zu fassen. So hat sich jüngst um die „Open University“ in Großbritannien ein Netzwerk von britischen Hochschulen gebildet, um zukünftig unter dem Label „Futurelearn“ eigene Online-Kurse anzubieten. Das Hasso-Plattner-Institut in Potsdam startete im September 2012 mit dem ersten Online-Kurs über „In-Memory Data Management“ und verzeichnete in kurzer Zeit über 10.000 Teilnehmer aus 90 Ländern. Doch die größte Herausforderung, vor der alle Anbieter stehen, besteht in der Entwicklung eines tragfähigen Geschäftsmodells.

Wenn MOOCs offen und kostenfrei bleiben sollen, müssen die Einkünfte aus anderen Quellen kommen. Eine Option sind Zertifizierungen: Die Studierenden können zwar weiterhin ohne Einschränkungen die Kurse besuchen, müssen aber für ein Zertifikat oder einen qualifizierten Abschluss zahlen. Eine weitere Quelle wären Unternehmen, die einen exklusiven Zugriff auf die Profile der Studierenden erhalten. Mit dem Einverständnis der Studierenden wäre es dann möglich, dass Unternehmen Kontakt mit ihnen aufnehmen, um sie frühzeitig an sich zu binden. Denn die MOOC-Anbieter besitzen natürlich eine Fülle an Informationen über Studierende und ihre Lernaktivitäten und arbeiten intensiv an Instrumenten, um diese Daten für ganz unterschiedliche Dienstleistungen aufzubereiten. Weitere Einnahmequellen sind denkbar: Premium Content oder exklusive Services für zahlende Teilnehmer, die Schaltung von gezielter Werbung oder auch der Verkauf von (neu entwickelten) Lehrbüchern.

Jochen Robes ●



**AUTOR**

**Dr. Jochen Robes** betreibt seit Jahren den „Weiterbildungsblog“. Dort liefert er regelmäßig neueste Erkenntnisse zu Themen wie E-Learning, Social Media, selbstgesteuertes Lernen und Knowledge-Management. Außerdem ist Robes Senior Consultant beim E-Learning-Spezialisten HQ.

**HQ Interaktive Mediensysteme GmbH, Wilhelmstraße 34, 65183 Wiesbaden, Tel. 0611 99212-0**  
[www.hq.de](http://www.hq.de)  
[www.weiterbildungsblog.de](http://www.weiterbildungsblog.de)

# Erste deutsche, hochschulübergreifende MOOC-Plattform

**Praxisbeispiel.** Als einer der ersten deutschen E-Learning-Anbieter greift die IMC AG in Saarbrücken das in Kanada und den USA entstandene „MOOC“-Format auf und passt es auf die Bedürfnisse in Deutschland an. Auf der IMC-Internetplattform „www.opencourseworld.de“ ist ab sofort die Anmeldung zu sogenannten „Massive Open Online Courses“ (MOOCs) möglich. Die ersten Kurse „Learn how to lead“ und „Business Process Management“ starteten Anfang 2013.



Die IMC AG startete die deutschlandweit erste hochschulübergreifende MOOC-Plattform. Der Screenshot zeigt die Ankündigung der ersten beiden Kurse.

Ein MOOC ist ein kostenloser Weiterbildungskurs, der online stattfindet und für eine große Zahl von Teilnehmern konzipiert ist. Zielgruppe sind Studierende wie Berufstätige gleichermaßen. In einer Pressemitteilung bezeichnet die IMC AG das didaktische Prinzip, nach dem die MOOCs entwickelt worden seien, als „Inverted Classroom“. Das bedeute, dass das Faktenwissen nicht im Klassenraum, sondern via Lehrvideos, Literatur und mittels „in den Kursablauf integrierter Hausarbeiten“ vermittelt werde. „Gleichzeitig bilden die Teilnehmer eine soziale Community, können ihr Wissen in Diskussionen vertiefen und sich gegenseitig helfen“, erklärt Dr. Volker Zimmermann, Vorstandsmitglied der IMC AG.

## Kostenlose akademische Lehre

In „opencourseworld.de“ sind die Inhalte und Tests kostenfrei. Wer alle Tests und Hausarbeiten korrekt löst, hat am Ende die Möglichkeit, ein Zertifikat als Nachweis der erfolgreichen Teilnahme zu erwerben. Das Zertifikat, das von der Universität des Saarlandes ausgestellt wird, kostet 95 Euro, Studierende aller Hochschulen erhalten das Zertifikat zum reduzierten Preis von 45 Euro inklusive Mehrwertsteuer. Für Immatrikulierte der Universität des

Saarlandes ist das Zertifikat kostenfrei, da es von der Hochschule ausgestellt wird.

In „opencourseworld.de“ stehen die Kurse mit einem Umfang von 24 Stunden Lernzeit jederzeit zur Verfügung. Die Teilnehmer können über einen Zeitraum von sechs Wochen lernen. Die Angebote vermitteln Einsteigerwissen in die Thematik. Die Hoffnung der Anbieter besteht darin, dass die Studenten oder andere Interessierte sich später vielleicht noch entscheiden werden, einen Präsenzkurs zur Vertiefung zu buchen, oder Aufbauangebote zu nutzen, die für „opencourseworld.de“ geplant sein sollen.

## Start war am 14. Januar

„Für die Teilnehmer hat unser Angebot den großen Vorteil, dass sie von akademischer Lehre profitieren und das Wissen von den Besten des jeweiligen Fachs erwerben können“, so Zimmermann weiter. „Die Kurse wurden in Zusammenarbeit mit aktiven und ehemaligen Dozenten der Hochschulen der Universität des Saarlandes, der LMU München, der TU München sowie der Universität Hamburg entwickelt.“ Zudem agierten hochrangige Experten wie Professor Dr. August-Wilhelm Scheer (Scheer Group GmbH), Professor Wolfgang Wahlster (DFKI Saarbrücken) und Unternehmensvertreter wie Dr. Wolfram Jost von der Software AG in den Kursen und teilten ihr Wissen und ihre Erfahrungen bezogen auf die jeweiligen Themen mit den Lernenden. Der erste Kurs „Learn how to lead: sich selbst und andere richtig führen“ begann am 14. Januar. Der zweite Kurs mit dem Thema „Business Process Management“ startete am 28. Januar.

Der Kurs „Learn How to Lead“ zum Beispiel will praktische Führungstechniken vermitteln. Mithilfe handlungsorientierter Methoden und den langjährigen Erfahrungen der Referenten sollen die Teilnehmer ihre individuellen Führungsstärken entdecken. Der Kurs behandelt Themen wie „Sich selbst führen“, „Führen von Teams“, „Kommunikationsfähigkeit“, „Überzeugend Präsentieren“, „Gesprächsführung“, „Umgang mit verschiedenen Persönlichkeiten“ sowie „Selbst- und Fremdmotivation“. Geboten werden Lecture-Videos von Professoren und Interview-Videos, in denen Führungspraktiker über ihre Erfahrungen reden.

Verena Scholpp ●

# Online lernen, sich selbst und andere zu führen

**E-LEARNING.** Die Kunst, sich selbst und andere zu führen, lässt sich auch in Online-Lernprogrammen erwerben. Davon ist der aus Indien stammende Hitendra Wadhwa, Professor of Practice an der Columbia Business School in New York, überzeugt. Den Beweis will er mit einem von ihm entwickelten Online-Lernprogramm für Manager erbringen. Es startete erstmalig im September 2012.

„Es gibt einen erstaunlich großen Prozentsatz von Managern mit ausgeprägten Ängsten“, berichtet Professor Hitendra Wadhwa. „Ich wäre daher nicht überrascht, wenn auch etliche unter denen, die mir gerade zuhören, öfter Angst hätten.“ In der aktuellen Lerneinheit gehe es deshalb darum, wie man seine Gefühle besser managen könne. Wadhwa steht auf dem Campus der Columbia Universität in New York. Hinter ihm laufen Studenten zu ihren Vorlesungen. Doch er lässt sich nicht ablenken und blickt fest in die Kamera: „Glauben Sie nicht, dass Ihre Angst verschwindet, wenn Sie befördert werden und mehr Macht haben. Dann haben sie vielleicht sogar noch mehr Angst“. Dann zählt er einige der typischen Manager-Ängste auf: Angst vor dem Alter, Angst, ausgeschlossen zu werden oder Angst, die Kontrolle zu verlieren. Außerdem gibt Wadhwa seinen Zuschauern eine Aufgabe: „Schreiben Sie doch bitte einmal auf, wo Ihre Ängste Sie behindern und wo Sie ihnen sogar helfen.“

## „Personal Leadership“ ist der zweitbeliebteste MBA-Kurs

Seit langem bietet der studierte Mathematiker den Kurs „Personal Leadership“ im MBA-Studium an, der inzwischen unter den MBA-Studenten zum zweitbeliebtesten Kurs avanciert ist (der beliebteste ist ein Finanzkurs). Zudem gibt es „Personal Leadership and Success“ auch als Programm für Manager (drei Tage für 5.650 Dollar) und im Rahmen von firmeninternen Weiterbildungsprogrammen. Seit

rund zwei Jahren arbeitet Wadhwa nun auch an einer Online-Version, probierte sie an seinen MBA-Studenten aus und feilte gemeinsam mit seinem Mitarbeiter, dem deutschen Psychologen Matthias Birk, an Verbesserungen. Im September 2012 startete erstmals „Personal Leadership Online“. Mitmachen kann jeder, der die Kursgebühren zwischen 1.000 und 2.000 Dollar bezahlt, je nachdem wie viele Module er bucht. Dabei gibt es eine kürzere und eine längere Executive-Version mit Zusatzmodulen, interaktiven Übungen mit anderen Teilnehmern und Einzelcoaching von den Dozenten. Das Programm dauert zehn bis zwölf Wochen und umfasst zwei bis drei Module pro Woche. Jedes Modul besteht aus 30 bis 40 Minuten Vorlesungen per Video, 30 bis 40 Minuten Reflexionsübungen und Gruppendiskussion. Zudem gibt es zahlreiche Möglichkeiten, sich mit den anderen Teilnehmern auszutauschen sowie an Live-Webinaren mit den Dozenten teilzunehmen. 150 Teilnehmer – und damit mehr als erwartet – hatten sich für den ersten Durchgang eingeschrieben. Nach den USA kamen die meisten Teilnehmer aus Europa.

Grundlage des Kurses sind die von Professor Wadhwa erarbeiteten fünf Säulen der persönlichen Führung: Purpose, Wisdom, Self-Awareness, Love und Growth sowie die Analyse von berühmten Persönlichkeiten wie Abraham Lincoln, Nelson Mandela, Steve Jobs und Aung San Suu Kyi. „Ich habe ihr Innenleben studiert“, erklärt Wadhwa. „Wann haben sie Fehler gemacht? Wie sind sie damit umgegangen? Wie haben sie Entscheidungen

getroffen? Die Botschaft des Kurses ist klar: „Nur wer versteht, sich selbst zu führen, kann auch aus anderen das Beste herausholen.“ In dem Kurs lernen die Teilnehmer basierend auf neuesten Forschungsergebnissen aus der Psychologie, Neurowissenschaft und Psychotherapie wirksame Techniken für die Verbesserung ihrer Führungsfähigkeiten, und zwar ganz pragmatisch: Was mache ich, wenn ich im Job ausflippe? Wie gehe ich mit meinen Ängsten um?

## Anleihen auch aus dem spirituellen Bereich

Die Techniken sind nicht neu, gesteht der gebürtige Inder. Vieles davon habe es bisher vor allem im spirituellen Bereich gegeben. Doch in den letzten Jahren sei die Forschung in diesem Bereich nahezu explodiert. Dazu gehören zum Beispiel Erkenntnisse aus der sogenannten „neuronalen Plastizität“. Darunter versteht man die Eigenschaft von Synapsen, Nervenzellen oder ganzen Hirnarealen, ihre Eigenschaften zu verändern. Auch Erkenntnisse der kognitiven Verhaltenstherapie und hier vor allem die Arbeiten von David Burns, einem Professor für Psychiatrie und Verhaltenswissenschaften an der Stanford University School of Medicine, macht Professor Wadhwa sich zunutze. Ebenso fließen Elemente der Akzeptanz- und Commitmenttherapie (ACT) in den Kurs ein, bei der verhaltenstherapeutische Techniken mit den Techniken der Achtsamkeit und der Wertschätzung kombiniert werden. Auch die Theorie des „Growth Mindset“ von Carol

S. Dweck dient als Quelle. Die Psychologie-Professorin an der Stanford University hat herausgefunden, dass Menschen ihren Erfolg entweder ihrer angeborenen Intelligenz zuschreiben, oder aber überzeugt sind, ihn sich durch harte Arbeit erarbeitet zu haben und damit an eine „wachsende Intelligenz“ glauben. Zudem arbeitet Wadhwa mit Daniel J. Siegel zusammen. Der Professor für Psychiatrie an der UCLA School of Medicine hat sich mit der Funktionsweise eines achtsamen Gehirns beschäftigt. „Der Kurs ist sehr eklektisch“, sagt Co-Entwickler Matthias Birk. „Wir nehmen nur das, für das es eine starke wissenschaftliche Evidenz für die Wirksamkeit gibt.“ Das sei das einzige Kriterium und auch eines der Erfolgsrezepte. „Gerade Ingenieuren und Betriebswirtschaftlern müssen Sie klare Beweise und Zahlen vorlegen, sonst betrachten die das nur als Ringelpietz und steigen

aus“, sagt der Psychologe. Doch gerade bei den wissenschaftlichen Belegen sei die Leadership-Szene notorisch schwach. Zudem gebe es nur wenige Angebote, bei denen man konkrete Werkzeuge an die Hand bekomme. „Da wird zwar erklärt, was emotionale Intelligenz ist, aber nicht, was ich mache, wenn ich wütend werde“, so Birk, der früher bei der Unternehmensberatung McKinsey gearbeitet hat.

### **Persönliche Beziehung zum Professor selbstverständlich**

Darüber, wie er ein Online-Programm aufbaut, hat sich Professor Wadhwa lange Gedanken gemacht. Er finde die meisten E-Learning-Programme nicht sehr inspirierend, sagt er. Guter Unterricht zeichne sich durch einen guten Inhalt, eine gute Form der Vermittlung und ein unterstützendes Umfeld aus. Das müsse man auch

auf Online-Unterricht übertragen. „In vielen Programmen erstellt einer den Inhalt und ein anderer präsentiert das Ganze in einem drögen Studio“, so Wadhwa. „Das ist doch nicht authentisch. Man muss die gesamte Produktionskette kontrollieren.“ Das habe er von Steve Jobs gelernt. Also habe er sich mit einem Executive Producer von BBC zusammengetan und in New York und auf dem Campus kurze Sequenzen gefilmt und führt selbst durch das gesamte Programm.

„Ich baue eine Beziehung zu den Teilnehmern auf und gebe ihnen bestimmte Aufgaben“, erklärt Wadhwa. Dabei ließen sich viele Antworten voraussehen. „Ich fordere sie zum Beispiel auf, die Namen ihrer fünf engsten Freunde aufzuschreiben“, nennt der Professor ein Beispiel. Dann fragt er die Zuhörer, ob sie sich auch selbst aufgeschrieben hätten, was bei den meisten nicht der Fall sei. „Glau- →

**Alma Mater (nährende Mutter)** ist eine Bezeichnung für Universitäten, da Studierende dort metaphorisch mit Bildung und Wissen genährt werden. Die Columbia Universität in New York schmückt ihren Aufgang zum Hauptportal mit einer ausgesprochen imposanten Alma-Mater-Statue.



→ ben Sie nicht, dass Sie auch dazu gehören sollten?“, hakt er dann nach und bringt die Teilnehmer ins Grübeln. An anderen Stellen erzählt er über seine persönlichen Leadership-Erlebnisse: „Ich mache ihnen klar, dass es ganz normal ist, dass man Fehler macht und sich dafür entschuldigt. Und ich sage ihnen auch, dass die anderen einen danach sogar noch mehr mögen und man so eine bessere Führungskraft wird.“

### Online wird freier über Ängste gesprochen

Noch sind die Auswertungen des ersten Durchgangs nicht abgeschlossen, aber die Ergebnisse sind durchaus positiv. „Wir sind erstaunt über das Niveau und die Tiefe, mit der online diskutiert wird“, sagt Co-Autor Birk. Offenbar seien viele online weniger angstbehaftet, weil die anderen einen ja nicht kennen würden. Etwa ein

Drittel der Teilnehmer mache alles mit, ein weiteres Drittel hinke etwas hinterher und das letzte Drittel käme nicht mit. Allerdings wisse man noch nicht, woran das liege. Möglicherweise sei auch der Zeitaufwand mit mindestens zwei bis drei Stunden pro Woche zu groß. Gemischte Erfahrungen gibt es bei der Gruppenarbeit, bei der die Teams nach Zeitzonen eingeteilt wurden und sich zu Videokonferenzen treffen oder online chatten konnten. Nicht alle hatten Interesse an einer Gruppenarbeit. Andere wiederum trafen sich jeden Samstag und besprachen jedes Modul nach und diskutierten über zusätzliche Reflexionsfragen.

Angeboten wird der Kurs an dem von Professor Wadhwa geleiteten Institute for Personal Leadership ([www.personalleadership.com](http://www.personalleadership.com)). Dort arbeitet man nicht nur mit Unternehmen, sondern auch mit Nonprofit-Organisationen zusammen. Birk ist zudem auch bei der Stiftung

„Neue Verantwortung“ in Berlin aktiv. In Unternehmen gehe der Trend dahin, möglichst viele Inhalte außerhalb von Workshops zu erarbeiten und Präsenzzeiten zur Reflexion zu nutzen, beobachtet Birk.

### „Zwang“ zum Ausprobieren

Unternehmen könnten das Online-Programm daher auch mit Präsenzphasen kombinieren. Den großen Vorteil von Online-Angeboten gegenüber Präsenz-Workshops sieht Birk darin, dass die Teilnehmer gefordert seien, selbst etwas auszubücheln, um danach online darüber berichten zu können. Bei Seminaren entstehe dagegen oft nur träges Wissen, weil man sich nicht die Mühe mache, das Gelernte später auch auszuprobieren. Birk verspricht: „Erst wenn man die Techniken direkt ausprobiert, zeigt sich die wahre Magie des Programms.“

Bärbel Schwertfeger ●

## Auszug aus dem Online-Lehrplan „Mitarbeiterführung“

**Columbia Universität.** Der Kurs „Personal Leadership Online“ von Professor Hitendra Wadhwa und Matthias Birk befasst sich zum einen mit der Fähigkeit, sich selbst zu führen und zum anderen mit der Fähigkeit, Mitarbeiter zu führen.

Das Thema „Mitarbeiterführung“ wird in vier Modulen gelehrt – wobei folgende Leitfragen im Vordergrund stehen:

#### 1. Modul: „Regie führen“

Wie kann ich eine inspirierende Vision formulieren und sie an mein Team oder meine Organisation kommunizieren, so dass sie zu einer Aktion wachgerüttelt werden? Welche Art von Ziel treibt eine Organisation zu Spitzenleistungen? Wie können Ziele angepasst werden, wenn sich die Bedingungen ändern? Wie kann ich effektiv delegieren, um dem Talent und der Energie anderer zum Durchbruch zu

verhelfen (ohne Kompromisse bei der Qualität machen zu müssen)? Welches Verhalten hilft mir, in Meetings bessere Ergebnisse zu erzielen?

#### 2. Modul: „Motivation“

Was sind die Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Motivationsansätze? Welcher Stil ist der richtige für mich? Wie kann ich das Storytelling nutzen, um andere zu inspirieren und zu motivieren?

#### 3. Modul: „Befähigen“

Wie kann ich effektiver (kritisches) Feedback geben? Was sind bei mir innere Barrieren, die ich überwinden muss, um ein Menschen-Entwickler zu werden? Wie kann ich ein effektives Mitarbeiter-Coaching durchführen? Was hält mich von einer aktiveren Auseinandersetzung mit meinen Mitarbeitern ab und wie überwinde ich diese Barrieren?

#### 4. Modul: „Überzeugen“

Wie kann ich es erreichen, dass andere mir als Führungskraft mehr vertrauen? Wie kann ich andere dazu bringen, ihr Verhalten zu ändern? Wie kann ich in Konflikten eine authentische Kommunikation aufrechterhalten? Wie baue ich ein Netzwerk, um mehr Einfluss zu haben?



Hitendra Wadhwa eröffnet seinen Online-Kurs.



# PERSONAL2013

## Fachmessen für Personalmanagement

Insgesamt über 500 Aussteller  
250 Vorträge | 6 Keynotes  
mehr als 8.000 Fachbesucher



**23.-24. April 2013**  
**Messe Stuttgart**

**14.-15. Mai 2013**  
**CCH Hamburg**

people performance technology

**Twitter:**  
**#Psued13**

**www.personal-messe.de**

**Twitter:**  
**#Pnord13**

In Stuttgart zeitgleich mit



CORPORATE  
HEALTH  
CONVENTION

3. Europäische Fachmesse für betriebliche Gesundheitsförderung und Demografie

Mit freundlicher Unterstützung von

HRm.de

monster.de

trenkwalder

Partner

BITKOM

Medienpartner

Arbeit und Arbeitsrecht

Brandenburg Arbeitskreis

personalmagazin

Personalwirtschaft

Wirtschaftswissenschaften

In Hamburg zeitgleich mit  
BITKOM  
IT meets HR

**Sparen Sie 40%**  
**bei Online-Registrierung!**

# Das wird ein schöner Monat für ...



... Professor Dr. Friedemann Schulz von Thun,

den bekannten Kommunikationspapst der Universität Hamburg. Er darf den Trend zur Mediation unterstützen und die wahrscheinlich 400 Besucher der „Internationalen Mediationstage“ weiterbilden. Als einer der Keynote-Speaker wird er seine Erfahrungen mit dem Ansatz des „inneren Teams“ für die Mediationspraxis aufbereiten und sich der Diskussion mit den Kongressteilnehmern stellen. Die Veranstaltung endet am zweiten Abend mit dem bereits legendären Mediationsball in den Hamburger Mozartsälen.

**1. bis 2. Februar in Hamburg**  
[www.internationale-mediationstage.de](http://www.internationale-mediationstage.de)



... Katharina Winkler,

die den „Corporate Happiness Kongress“ an der Hochschule München organisiert und sich damit im Namen ihres Arbeitgebers, der Dreamteam Academy GmbH in München, um die „positive Psychologie“ verdient gemacht hat. In München mit dabei: Stephan Ehrenteit, Personalmanager beim FC Schalke 04, mit dem Vortrag: „Corporate Happiness in den besonderen Strukturen eines großen Fußballvereins – Schalke, wir leben dich“ und Bodo Janssen, Geschäftsführer der Hotelkette Upstalsboom, mit einer „Vision von glücklichen Mitarbeitern“. Der Kongress (Motto: „Mehr Glück, mehr Rendite“) will zeigen, welchen Bezug die „positive Psychologie“ zur Unternehmenspraxis hat.

**2. Februar in München**  
[www.corporate-happiness.de](http://www.corporate-happiness.de)



... Professor Dr. Gunther Olesch,

Geschäftsführer der Phoenix Contact GmbH & Co. KG. Der Vorzeigepersonaler ist das Aushängeschild des diesjährigen Netzwerktreffens „HR Executive Circle“ von Management Circle in Frankfurt am Main. Olesch wird „Flexibilität und Ethik als Erfolgsfaktor der Zukunft“ zur Diskussion stellen. Außerdem wird Joachim Sauer, Präsident des Bundesverbandes der Personalmanager, einen Beitrag zum Thema „Zustand der HR-Funktion – Immer noch Verwalter oder endlich Gestalter?“ liefern. Personaler können Eintrittskarten erwerben oder sich als Hosted Buyer einladen lassen. Dann aber werden Vier-Augen-Gespräche in „ungestörter Atmosphäre“ mit „Lösungspartnern“ über „Projektchancen“ als eine Art Gegenleistung fällig.

**4. bis 5. Februar in Frankfurt am Main**  
[www.hr-executivecircle.de](http://www.hr-executivecircle.de)





### ... Professor Dr. Rudolf Wimmer,

Pionier der systemischen Organisationsberatung, der sich als Referent des 15. Kongresses für Familienunternehmen über viele, sicherlich inspirierende Begegnungen mit namhaften Mittelständlern (Schirmherrin ist Hubertine Underberg-Ruder) freuen darf. Die in Europa einzigartige Kongressreihe wurde durch eine studentische Initiative ins Leben gerufen und wird nach wie vor durch Studierende geplant und organisiert. Im Mittelpunkt steht diesmal die Frage, wie relevant Identitätsbildung und Identitätsveränderung für Familienunternehmen sind.

**15. bis 16. Februar in Witten/Herdecke**  
[www.familienunternehmer-kongress.de](http://www.familienunternehmer-kongress.de)



### ... Ulrike Scheuermann,

Sachbuchautorin, Psychologin und Trainerin aus Berlin. Sie besetzt ein Thema, das erklärt, was nach dem Burnout kommt: die ganz normale, gesunde Schaffensfreude. Ihr Vortrag auf dem „Forum Wirtschaft und Weiterbildung“ der diesjährigen Didacta am Mittwoch, 20 Februar, lautet verheißungsvoll: „Schaffensfreude - Der Weg zu mehr Erfüllung im Beruf“. Dabei geht es mehr um die innere Haltung als um Tools. Außerdem bietet die Didacta wieder den Fachtagung „Professional E-Learning“ - diesmal mit dem Schwerpunkt „User-generated Content“.

**19. bis 23. Februar in Köln**  
[www.didacta-koeln.de](http://www.didacta-koeln.de)



### ... Werner Fürstenberg,

Geschäftsführer, Fürstenberg Institut GmbH, Hamburg. Er darf auf der DGFP-Fachtagung „Psychisch beanspruchte Mitarbeiter in Unternehmen“ die Personal aufklären, wie sich „psychische Auffälligkeiten“ am Arbeitsplatz bemerkbar machen und welche Auswirkungen sie im Arbeitsalltag haben. Im Mittelpunkt stehen mögliche Ursachen wie auch die Unterstützung durch Führungskräfte und die Verantwortung der Unternehmen.

**20. Februar in Hamburg**  
[www.dgfp.de/seminare](http://www.dgfp.de/seminare)

17

18

19

20

21

22

23

24

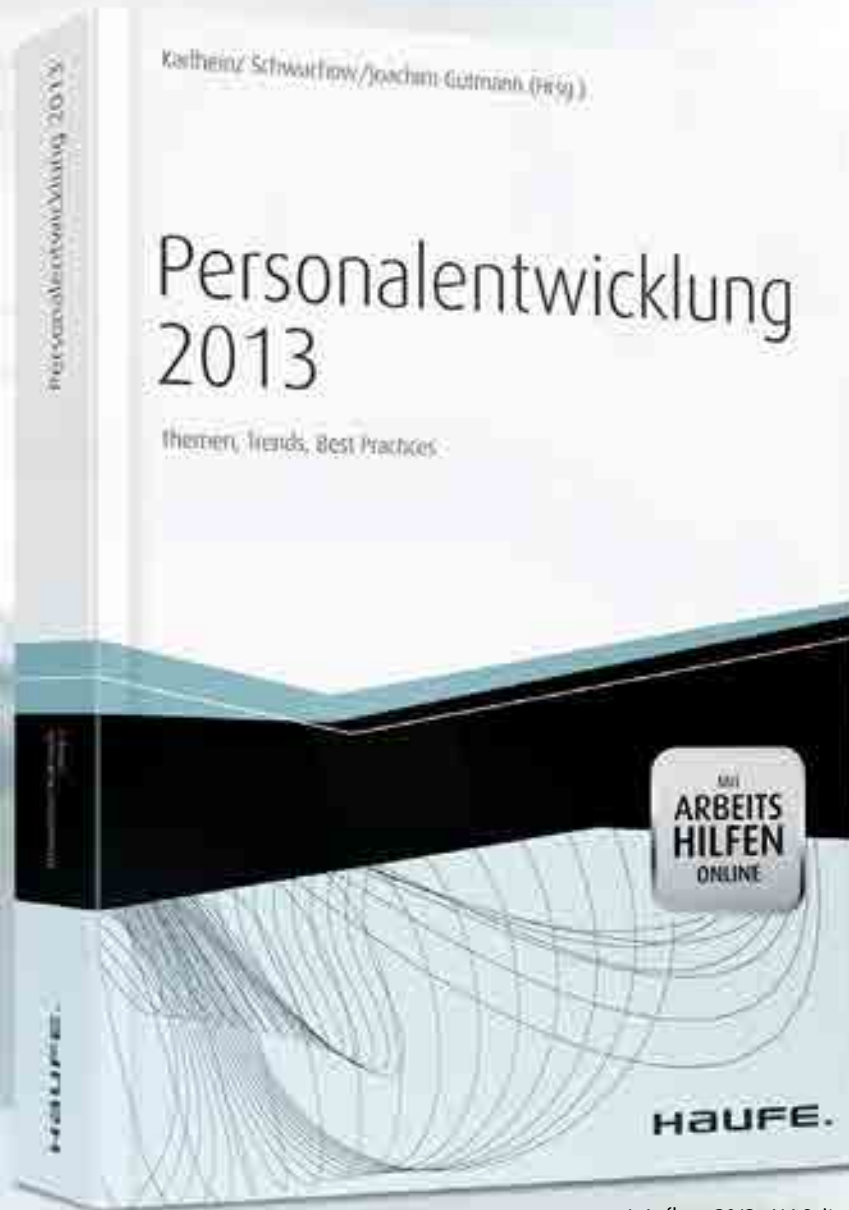
25

26

27

28

# Februar 2013



1. Auflage 2012, 414 Seiten  
€ 99,00 [D]  
ISBN 978-3-648-03222-0  
Bestell-Nr. E04532



1. Auflage 2012, 279 Seiten  
€ 39,95 [D]  
ISBN 978-3-648-03034-9  
Bestell-Nr. E01334



4. Auflage 2013, 303 Seiten  
€ 49,95 [D]  
ISBN 978-3-648-03126-1  
Bestell-Nr. E02057



1. Auflage 2012, 439 Seiten  
€ 39,95 [D]  
ISBN 978-3-648-03116-2  
Bestell-Nr. E04528

## Zukunftsstrategien der Personalentwicklung

Qualifizierte und motivierte Mitarbeiter sind für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens von großer und ständig wachsender Bedeutung. Dieses Buch bietet Ihnen Best-Practice-Konzepte zu allen wichtigen Themen der Personalentwicklung. Namhafte Experten aus Unternehmen, Beratung und Wissenschaft definieren die kommenden Herausforderungen an Personalmanager und Führungskräfte. Sie geben konkrete Handlungsempfehlungen und Umsetzungshilfen, um die Personalentwicklung der Zukunft erfolgreich zu gestalten.

**Jetzt bestellen!**

[www.haufe.de/bestellung](http://www.haufe.de/bestellung), 0800 50 50 445 (kostenlos) oder in Ihrer Buchhandlung

**HAUFE.**

# Themen im März

DIE AUSGABE 03/2013 ERSCHEINT AM 27. FEBRUAR 2013

COACHING/TRAINING

## Wächst da was zusammen?

Ein sehr gut besuchter Workshop auf dem „Personalkongress 2012“ in Göttingen beschäftigte sich mit der Frage, wie mehr Coaching-Elemente in ein Training und mehr Trainings-Elemente in eine Coaching-Sitzung eingebaut werden könnten. „Das geht doch nicht“, sagten die Vertreter der reinen Lehre. „Je vermischer, desto besser“, sagten die PE-Praktiker.



Foto: Pichler

SEMINAR

## Sich führen lassen

Wenn Führung gelingen soll, dann genügt es nicht, führungskompetente Manager zu haben. Bei den Geführten sollte auch die Bereitschaft vorhanden sein, sich führen zu lassen. Wie beide Aspekte gefördert werden können, zeigt ein neues Seminarkonzept.



Foto: iConcept / shutterstock.de

MESSE/KONGRESS-RÜCKBLICK

## Neues von der Learntec

Die Learntec gilt als „die“ Leitmesse der deutschsprachigen E-Learning-Branche. In unserem Rückblick auf die Learntec 2013, die vom 29. bis 31. Januar in Karlsruhe stattfindet, berichten wir über die Highlights dieser Veranstaltung.



Foto: Learntec

## IMPRESSUM

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

Herausgeberbeirat  
Helmut und André Jünger



Herausgeber  
Randolf Jessl

### Redaktion

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

### Redaktionsassistentz

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

### Autoren dieser Ausgabe

Felix Brodbeck, Petra Folkersma, Dieter Frey, Boris Grundl, Olaf Heger, Sabine Heß, Jochen Robes, Verena Scholpp, Bärbel Schwertfeger, Ralph Woschke

### Grafik/Layout

Maria Nefzger  
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG

### Verlag

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

### Titelbild

Martin Pichler

### Druck

Firmengruppe Appl, Echter Druck GmbH  
Delpstraße 15, 97084 Würzburg

### Anzeigen

Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.1.2012  
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Niederlassung  
Würzburg, Unternehmensbereich Media Sales,  
Im Kreuz 9, 97076 Würzburg  
Key Account Management (verantw. für Anzeigen):  
Tobias Schmid, Tel. 0931 2791753  
Fax 0931 2791477  
tobias.schmid@haufe-lexware.com  
Annette Förster, Tel. 0931 2791544  
Fax 09367 987604  
annette.foerster@haufe-lexware.com  
Anzeigendisposition:  
Christine Wolz, Tel. 0931 2791472  
Fax 0931 2791477  
christine.wolz@haufe-lexware.com

Anzeigenschluss: 4 Wochen vor Erscheinen

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



### Abonnentenservice

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

### Erscheinungsweise

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

## HAUFE.

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

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



**Ulrike Pilz-Kusch:**

Burnout: Frühsignale erkennen – Kraft gewinnen: Das Praxisübungsbuch für Trainer, Berater und Betroffene. Acht Focusing-Schlüssel, die wirklich helfen. Beltz Verlag, Weinheim 2012, 188 Seiten, 29,95 Euro

Frühwarnsystem

## Rechtzeitig die Bremse ziehen

Beim Thema Burnout hat der Beltz Verlag in Weinheim in letzter Zeit ein bemerkenswert glückliches Händchen bewiesen. Nach „Fels in der Brandung statt Hamster im Rad: Zehn praktische Schritte zu persönlicher Resilienz“ von Sylvia Kéré Wellensiek hat er jetzt mit „Burnout: Frühsignale erkennen“ von Ulrike Pilz-Kusch einen weiteren Fachbuchbestseller im Programm, der dem Leser einen greifbaren Nutzen bietet und sich auch noch spannend liest.

Pilz-Kusch präsentiert einen (aus ihrer Erfahrung als Anti-Stress-Trainerin resultierenden) präventiven Ansatz zum Schutz vor Burnout. Die Autorin zeigt, wie sich jeder selbst vor Überlastung schützen kann. Alltagstaugliche Werkzeuge helfen, Frühsignale zu erkennen und in „Handlungskraft“ umzuwandeln. Pilz-Kusch setzt dabei auf Tools, die vom „Focusing“ abgeleitet sind.

Aus dieser Methode hat sie Schlüsselemente herausgelöst, die im Alltag zu einer schnellen Entspannung und zu einer meditativen, kreativitätsfördernden Ruhe führen sollen. Folgende acht Focusing-Schlüssel beschreibt Pilz-Kusch im Detail. Wer diese Elemente (nachdem er hier Geschmack gefunden hat) für sich selbst oder als Trainer in seinen Seminaren nutzen will, findet im Buch ausführliche Erläuterungen:

- **Schlüssel I:** Momente des Innehaltens. Wer bewusst mehrmals täglich kleine Stopps im Tun einlegt, kann eher das Steuer in der Hand behalten. „Manchmal reichen ein paar Sekunden, in denen ich mich entlaste und tief ausatme“.
- **Schlüssel II:** Eine besondere freundlich-fürsorgliche Art der Selbstbeobachtung. Im Stress fallen wir in selbstschädigende Verhaltensmuster zurück. Manchen hilft es, sich vorzustellen, eine fürsorgliche Selbstbeobachtungsinstanz neben sich zu haben.
- **Schlüssel III:** Den Fokus auf das Lenken, was entlastet und stärkt. Manchmal reicht ein kurzes Spüren,

um zu bemerken: Aha, jetzt bin ich müde – ich brauche eine Pause.

- **Schlüssel IV:** Die Kunst, allem zu erlauben, da zu sein. Wenn ich gegen Angst oder Ärger ankämpfe, raubt das Energie, denn Energie folgt der Aufmerksamkeit. Je mehr es gelingt, negative Gefühle anzunehmen, desto schneller verschwinden sie.
- **Schlüssel V:** Freiraum schaffen und sich entlasten. Immer wenn uns ein Problem zu beherrschen droht, ist es klug, innezuhalten und für Freiraum zu sorgen. Die einfachste Freiraum-Übung ist die Atmung.
- **Schlüssel VI:** Das Steuer in der Hand behalten und aus dem Freiraum und dem Körper heraus agieren.
- **Schlüssel VII:** Dem inneren Kompass folgen und mit (Mini-)Focusing kraftvolle Entscheidungen aus der Tiefe kommen lassen. Focusing hilft, komplexe Situationen auf einer tieferen Ebene wahrzunehmen und stimmige Lösungen entstehen zu lassen.
- **Schlüssel VIII:** Mit dem inneren Rhythmus fließen und leichter und kraftvoller leben. Menschen sind „Rhythmuswesen“. Wir brauchen Wechsel im Tun und Nichtstun wie die Luft zum Atmen. Der Körper signalisiert den Takt.

## AUTORIN

**Ulrike Pilz-Kusch,**

Diplom-Pädagogin, lebt in Hilden und ist seit 1979 Trainerin. Sie ist selbstständige (Focusing-)Trainerin (DAF), systemisch-lösungsorientierte Beraterin, Coach, Tanz- und Theaterpädagogin. Sie stärkt Lehrende, Teams, Unternehmen und Einzelne mit Kompetenztrainings und Coachings, wie sie sich vor Burnout schützen können. [www.well-concept.de](http://www.well-concept.de)

## Coaching-Sammelband mit Looss und Fatzer



Das Einzigartige an diesem Sammelband ist, dass das Coaching-Programm der Uni St. Gallen von den zuständigen Professoren (Eberle, Trost, Meynhardt, Euler) ausführlich und auch kritisch beschrieben wird. Spannend zu sehen, dass sich Studenten auch auf Coaching-Ziele festlegen und dass diese nicht nur „Karriere“, sondern auch „Engagement für das Gemeinwohl“ heißen.

Den Herausgebern ist es außerdem gelungen, Coaching-Berühmtheiten als Autoren zu verpflichten: Gerhard Fatzer (Coaching und Organisationsentwicklung), Peter Szabo (Kurzzeit-Coaching), Lutz von Rosenstiel (Work-Life-Balance), Wolfgang Looss (Top-Management-Coaching), Sonja Sackmann (Coaching in OE-Prozessen) gehören beispielsweise dazu. Dieses Buch beschreibt in seinem Schluss-

kapitel auch noch ein paar Innovationen wie wissenschaftlich abgesicherte Verfahren der Eingangsdiagnostik, die vor einem Coaching zum Zuge kommen, und der Evaluation von Coaching-Maßnahmen.

**Thomas S. Eberle, Sascha Spoun (Herausgeber):**  
Durch Coaching Führungsqualitäten entwickeln.  
Versus Verlag, Zürich 2012,  
350 Seiten, 56 Euro

## Geschäftsmodelle sollen zukunftssicher machen



Auch kleine Selbstständige und Privatleute brauchen ein Businessmodell, um der unsichgreifenden Unsicherheit zu trotzen. Die Autoren empfehlen das mit Nachdruck und übertragen den „Strategieprozess“ der Unternehmen auf die persönliche Entwicklung. Herausgekommen ist ein eingängiger, optisch gut umgesetzter Businessmodell-Baukasten, der aus neun „Bausteinen“ besteht (die in Frageform daherkommen):

1. Wer hilft Ihnen weiter?
2. Was tun Sie?
3. Wer sind Sie und welche Ressourcen haben Sie?
4. Welchen Beitrag können und wollen Sie leisten?
5. Mit wem stehen Sie in Beziehung oder mit wem wollen Sie in Beziehung stehen?
6. Woher kennt man Sie und wie wollen Sie „liefern“?
7. Wem helfen Sie? Kunden?
8. Was geben Sie, was sind die Kosten?
9. Was bekommen Sie, wie

sieht die Ertragsseite aus? Trainer können mit diesem Buch ihr eigenes Businessmodell erweitern und in Coachings oder Seminaren anderen gut helfen, ein Geschäftsmodell zu entwickeln.

**Tim Clark, Alexander Osterwalder, Yves Pigneur:**  
Business Model You: Dein Leben – Deine Karriere – Dein Spiel, Campus Verlag, Frankfurt am Main 2012,  
256 Seiten, 24,99 Euro

## 120 Coaching-Pioniere zum Kennenlernen



Wenn jemand rund 15 psychologische Ansätze von der Gestalttherapie bis zum NLP prägnant beschreibt, sollte man sich dieses Nachschlagewerk ruhig in den Bücherschrank stellen. Brauchen kann man so etwas immer und das Internet bietet noch kein ähnlich spezialisiertes, unabhängiges Wissensportal. Der Autor (Coach und Partner bei „Leadership Choices“) erklärt außerdem übersichtlich,

wie sich die heutigen Coaching-Modelle aus den Wurzeln der verschiedenen Denkschulen der Psychotherapie entwickelt haben und welche zukünftigen Entwicklungen zu erwarten sind.

Und was keiner glaubt, der es nicht selbst gesehen hat: Drath porträtiert nach einem übersichtlichen Raster 120 der wichtigsten Wissenschaftler, Psychotherapeuten und derzeit aktiven Coachs (zum

Beispiel Uwe Böning, Wolfgang Looss, Bernd Schmied, Gunther Schmidt, Schulz von Thun, Fritz B. Simon) und listet auf, bei wem diese Promis der Szene gelernt und wen sie beeinflusst haben.

**Karsten Drath:**  
Coaching und seine Wurzeln: Erfolgreiche Interventionen und ihre Ursprünge.  
Haufe-Lexware, Freiburg 2012, 589 Seiten, 59 Euro



Paragraf 12

## Produziere Ergebnisse!

Wochenende: Einer sagt, er müsse am Montag wieder zur Arbeit. Ein anderer dagegen meint: „Ich darf am Montag wieder Ergebnisse produzieren.“ Menschen mit einer hohen Unternehmensidentifikation gehen nicht einfach arbeiten. Nein! Sie gehen und wirken. Sie machen einen Unterschied. Sie produzieren Ergebnisse. Sie erleben einen Sinn durch ihre Arbeit. Das Kernproblem: Mitarbeiter wissen oft nicht, welchen Sinn ihr Unternehmen erfüllt, von welchen ethischen Säulen es getragen wird und welche Philosophie sein Handeln bestimmt.

### **Sinnggebung Nr. 1: Der Unternehmenszweck**

Mitarbeiter müssen wissen, wofür sie tun, was sie tun – nicht nur für welche Inhaber sie arbeiten, sondern welchen Zweck ihr Unternehmen hat. Wer nur fürs Gehalt arbeitet, dem mangelt es an tieferen Motiven. Wer den Sinn seines Tuns nicht kennt, ersetzt Begeisterung durch pflichtgetriebene Beflissenheit. Und das kostet wertvolle Leistung. Aber dieser Sinn entsteht nicht durch gerahmte Ausdrücke der Firmenwerte im Frühstücksraum, sondern durch jede Führungskraft, die selbst einen Sinn in ihrer Arbeit erfährt und authentisch vor-

## „ Führungspersönlichkeiten erschaffen Sinn, Mitarbeiter erleben ihn. “

lebt. Und diesen Sinn entscheiden Sie als Leader selbst! Das ist der Königsweg der Selbstverantwortung. Das, was Sie tun, macht so viel Sinn, wie sie ihm selbst geben können. Oder kurz: Führungskräfte erschaffen „Sinn“, Mitarbeiter erleben ihn.

### **Sinnggebung Nr. 2: Persönliche Entwicklung**

Das klassische Jahresgespräch mit einem Mitarbeiter steht an. Hinterfragen Sie sich kritisch: Wie

stark und gezielt habe ich diesen Menschen weiterentwickelt? Dann geben Sie Ihrem Gegenüber ein durchdachtes, klares Feedback: Welches ist seine nächste Entwicklungsstufe und wo genau befindet er sich auf dem Weg dorthin? Wenn Sie das selbst allerdings nicht klar definiert haben, fehlen Ihnen alle Instrumente, Ihre Leute jenseits flüchtiger Eindrücke zu beurteilen.

Das führt dann oft dazu, dass die Blender die stillen Champions dominieren und dass vermeintlich „gestandene Kräfte“ heimlich schon auf dem Gleis der Stagnation stehen. Bis Sie bemerken, dass Sie diese Lokomotive nicht mehr flott kriegen, haben andere mit mehr Potenzial frustriert auf Bummelzug umgeschaltet oder bei einer anderen Bahngesellschaft angeheuert. Diese Signale machen dann die Runde - und informelle Politik lähmt Ihr Unternehmen schlimmer als das intensivste Schlangengift.

### **Eine ethische Inventur hilft**

Haben Sie übers Jahr Ihre Mitarbeiter genau beobachtet, sich Gedanken über deren Entwicklung gemacht und ihnen regelmäßiges Feedback gegeben? Weiß jeder im Team, welches seine Entwicklungsetappe ist und wo er sich auf ihr befindet? Haben Sie den Sinn und Zweck Ihres Unternehmens selbst durchdrungen und konsequent vorgelebt? Das neue Jahr ist noch jung. Zeit, aus dem bewusst Durchdachten ehrliche Schlüsse zu ziehen und Zeit genug, im neuen Jahr vieles besser zu machen. Aber Vorsicht! Es geht nicht darum, alles perfekt zu machen, sondern darum, Entscheidendes noch besser zu machen. Ein Riesenunterschied! Denn Perfektionismus führt zu einer ungesunden Unzufriedenheit. Seien Sie klug und machen Sie dabei konsequent nicht mit.

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



# Praxishilfen für die Personalarbeit

## Fertige Arbeitshilfen

für die Personalarbeit auf CD-ROM mit

- ✓ Dokumentenvorlagen
- ✓ Checklisten
- ✓ Audio-Infos



Best.-Nr. 9589



Best.-Nr. 9590



Best.-Nr. 9591



Best.-Nr. 9592

Bestellen Sie jetzt: je € **49,00**

Eine Beschreibung finden Sie hier:

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



Oder einfach informieren unter:

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

Noch Fragen? [info@juenger.de](mailto:info@juenger.de)  
Jünger Medien Verlag | Offenbach



## „Lachende Unternehmen gehen unter! Kodak höhnte über Digitalkameras, Brockhaus über Wikipedia, der Buchhandel über das E-Book und traditionelle Geldhäuser über die Internetbanken.“

**Gunter Dueck**, ehemaliger Cheftechnologe bei IBM, in seinem aktuellen Buch „Das Neue und seine Feinde“, das im Januar 2013 bei Campus erschien (256 Seiten, 24,99 Euro).

„Die geklaute Idee ist ein Mythos. Sich mit anderen auszutauschen ist essenziell für unternehmerischen Erfolg. Es geht ja nicht darum, anderen etwas vom Kuchen wegzunehmen. Sondern darum, den Kuchen überhaupt erst zu backen.“

**Dietmar Grichnik**, Professor für Entrepreneurship an der Universität St. Gallen, in der „Wirtschaftswoche“ vom 7. Januar 2013

„Meine Regel bei Einstellungen: Nimm den Zweitbesten! Wer hungrig auf Erfolg ist, packt meist mehr an als sein arrivierter Kollege.“

**Renzo Rosso**, Gründer des italienischen Lifestyle-Unternehmens Diesel, in der „Wirtschaftswoche“ vom 7. Januar 2013

„Jeder Tag, jede Stunde, jeder Moment, in dem ich nicht verrückt bin, ist für mich verlorene Zeit.“

**Renzo Rosso**, Gründer des italienischen Lifestyle-Unternehmens Diesel, in der „Wirtschaftswoche“ vom 7. Januar 2013

„Ich pushe mich jeden Tag. Mein Grundsatz lautet: Immer Augen und Ohren offenhalten ... Gerade im Alter muss ich viel Neues dazulernen, immer den Hunger nach etwas Unbekanntem haben.“

**Dirk Nowitzki**, deutscher Basketballprofi in der amerikanischen Profi-Liga NBA, im „Focus“ Nr. 2 vom 7. Januar 2013 auf die Frage, ob er sich auch geistig fit halte.

„Künftig muss das regelmäßige Hinterfragen einmal getroffener Entscheidungen prägender Teil der Unternehmenskultur werden. Dafür aber sind völlig neue Formen der Organisation und Zusammenarbeit gefragt.“

**Garry Hamel**, amerikanischer Managementvordenker, in der „Wirtschaftswoche“ vom 22. Dezember 2012

„Der weiße Kittel ist nirgendwo im ambulanten Gesundheitsbereich wirklich notwendig. Aber ja, er dient der Statusverbesserung. Und er ist einfach schick.“

**Friedemann Schmidt**, Präsident der Bundesvereinigung der Apothekerverbände, in der „Süddeutschen Zeitung“ vom 14. Dezember 2012 auf die Frage, warum Apotheker weiße Kittel tragen

„Ich weiß nicht, was mich mehr ärgert: die Scheinheiligkeit oder die Ignoranz der Personaler. 20 Jahre haben sie nach Bologna geschrien – und jetzt beschweren sie sich.“

**Thomas Sattelberger**, Ex-Personalvorstand der Telekom, im „Manager Magazin“ 12/2012

„Als Karrieremotor hat der Dokortitel ausgedient. Agilität, Vernetzung und Kreativität sind künftig für die Karriere entscheidend.“

**Michael Essner**, Personalberater, in der „Wirtschaftswoche“ vom 22. Dezember 2012



**Jetzt gleich anfordern!**

☎ Per Fax: 0800/50 50 446

✉ Per Post: Haufe Service Center GmbH  
Postfach 100121, 79120 Freiburg

**Empfehlen Sie jetzt die wirtschaft + weiterbildung.  
Ihr Geschenk wartet bereits auf Sie.**

**Bosch Tassimo „TAS2002“ Multi-Heißgetränke-System**

- > Für frisch gebrühten Kaffee, Espresso, Cappuccino, Latte Macchiato, Tee oder Kakao-Spezialitäten
- > Intelligente Getränkeerkennung per Barcode
- > 1,5 l Wassertank & höhenverstellbares Tassenpodest
- > automatisches Reinigungs- und Entkalkungsprogramm
- > Farbe: schwarz; abgebildete Tasse nicht inklusive

**Ihre Prämie**



**Ja, ich habe einen Abonnenten geworben.**  
Bitte schicken Sie meine Prämie an folgende Adresse. Ich erhalte meine Prämie, selbst wenn ich kein Abonnent der wirtschaft + weiterbildung bin.

Name, Vorname \_\_\_\_\_  
 Straße, Nr \_\_\_\_\_  
 PLZ \_\_\_\_\_ Ort \_\_\_\_\_  
 Telefon \_\_\_\_\_

**Ja, ich abonniere die wirtschaft + weiterbildung** für mind. 1 Jahr zum Preis von 108,00 € inkl. MwSt. und Versand. Das Jahresabonnement kann ich jeweils mit einer Frist von 4 Wochen zum Ablauf eines Bezugsjahres schriftlich beenden.

Name, Vorname \_\_\_\_\_  
 Straße, Nr \_\_\_\_\_  
 PLZ \_\_\_\_\_ Ort \_\_\_\_\_  
 E-Mail \_\_\_\_\_

Ich zahle  per Rechnung  bequem per Bankeinzug

Kontonummer \_\_\_\_\_ BLZ \_\_\_\_\_  
 Name der Bank \_\_\_\_\_  
 Datum \_\_\_\_\_ Unterschrift \_\_\_\_\_

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

Bestellnummer: A00107\_DIR  
 Werbenummer: 03190955  
 Prämienbestellnummer: 4705084

**HAUFE.**

check  it!

[www.anbietercheck.de/e-learning-software](http://www.anbietercheck.de/e-learning-software)

# E-Learning-Software

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

ars  navigandi skills  soft

**HAUFE.**