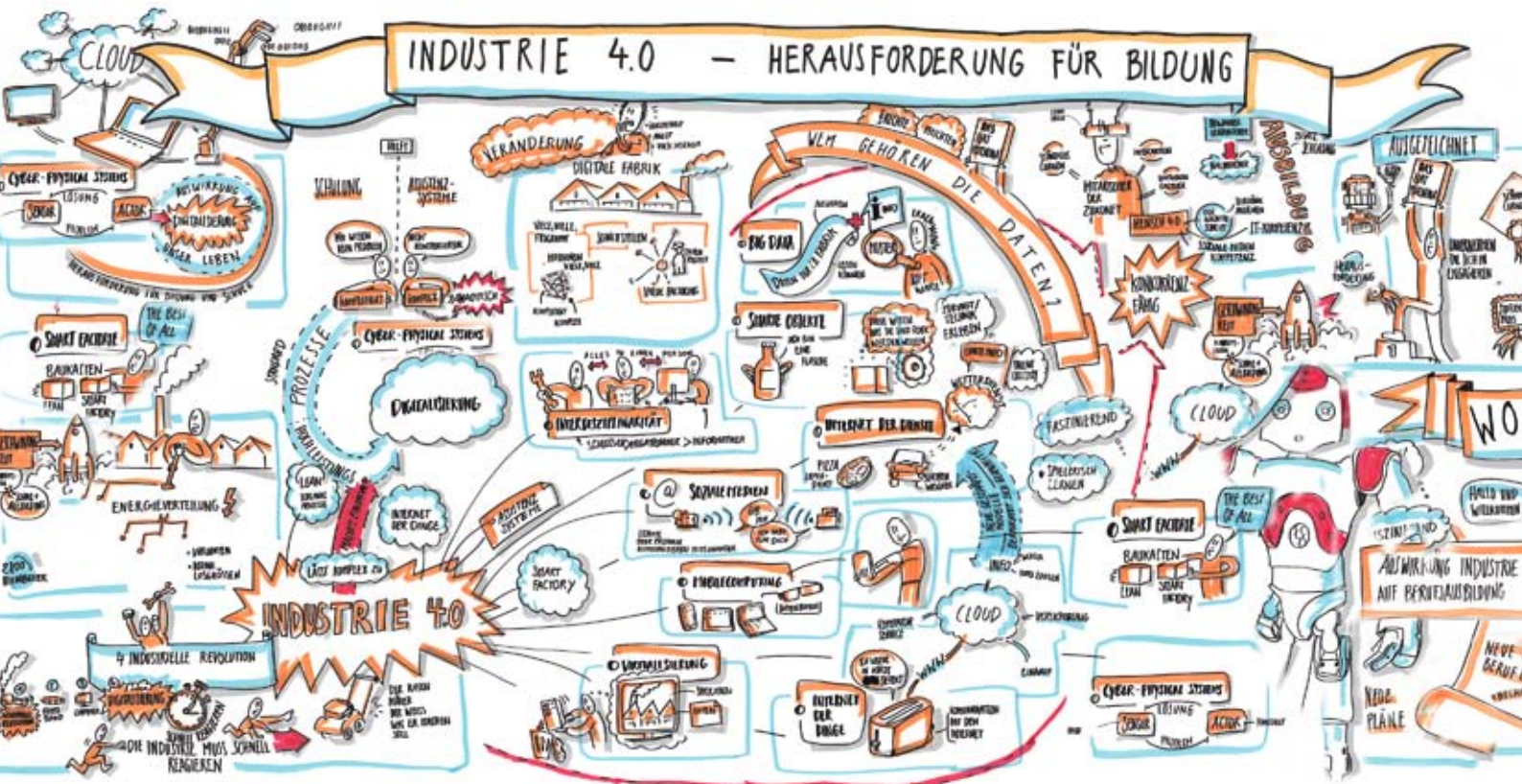


# & WIRTSCHAFT BERUF

Zeitschrift für  
Corporate Learning



## INDUSTRIE 4.0

### INTERVIEW

Industrie 4.0:  
Schöne neue Welt?

### DIGITALISIERUNG

Im Zentrum  
steht der Mensch

### INDUSTRIE 4.0

Definitionen sind  
meist Ansichtssache

### WIR 4.4

Was bewegt das  
Corporate Learning?

### BERUFE IM WANDEL

Flexible Strukturmodelle  
für Unternehmen

### MINT

Welche Chancen bietet  
die Zuwanderung?

# SOFTSKILLS AUF TRAB GEBRACHT

Die HorseDream Academy Berlin startete im Sommersemester 2014 die erste eintägige Intervention mit Pferden zur Vermittlung von Softskills an einer Hochschule. Im Studiengang Unternehmensgründung und -nachfolge an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin (HWR) überzeugte das innovative Lehrkonzept. Ab dem Sommersemester 2016 wird das Lehrkonzept ebenfalls im Masterstudiengang Prozess- und Projektmanagement zum Einsatz kommen. Eine Weiterentwicklung in Zusammenarbeit mit Dipl. Psychologin Dr. Claudia Nebel-Töpfer von equinnsicht (equinnsicht.de) für das Unterrichtsmodul „Führung in Projekten und Prozessen“ im Masterstudiengang ist geplant.

Andrea Schmitz M.A.

## Hochschule meets HorseDream

Neben fachlichem Knowhow bestimmen insbesondere kommunikative und soziale Fähigkeiten den Erfolg von Projekten und Unternehmen maßgeblich mit. Aufgrund eigener Erfahrung mit Pferden seit dem vierten Lebensjahr und als Amateurreitlehrerin ist die Autorin der festen Überzeugung, dass Pferde ausgezeichnet dazu geeignet sind, eigene unbewusste Einstellungen, Glaubenssätze und Verhalten sichtbar zu machen und somit ins Bewusstsein zu holen.

Die vor zwei Jahrzehnten begründete Pionierarbeit der G & K HorseDream GmbH wird seit dem Sommersemester 2014 auf Hochschulebene fortgesetzt, später auch an Schulen. Weltweit wird im Rahmen von kostenintensiven Führungskräfte-seminaren „Die Kunst der Führung“ von qualifizierten HorseDream TrainerInnen vermittelt. In einem Pilotprojekt für den Studiengang Unternehmensgründung und -nachfolge wurden sie in einem innovativen Lehrkonzept erstmalig Studierenden im Rahmen der Hochschullehre angeboten.

**Pädagogische Intervention mit Pferden im Bachelor- und Masterstudiengang an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin (HWR)**



*Andrea Schmitz M.A. (ehem. Männel) mit Pferd April Sunshine*

## Die Herausforderung an die Studierenden als zukünftige Führungskräfte

Für die Studierenden im Studiengang Unternehmensgründung und -nachfolge ist es unabdingbar, noch vor dem Karrierestart Klarheit darüber zu erlangen, welche Ziele sie haben und wohin sie streben. Die eigenen Fähigkeiten zu kennen ist eine der Grundvoraussetzungen, um für sich in der aktuell im Wandel befindlichen Unternehmenswelt den Platz zu finden, wo die eigene Persönlichkeit am geeignetsten zum Tragen kommt. Des Weiteren steht

die jetzige Generation von Studierenden vor der großen Herausforderung, bisherige Denkstrukturen und Muster zu verlassen und neue Wege zu gehen. Auch hierfür ist es wichtig, sich durch vergangene Erfahrungen unbewusst angeeignete Muster ins Bewusstsein zu holen um Platz für neue kreative Lösungen zu schaffen.

Gerade angesichts der internationalen Globalisierung und des Arbeitszeitenmodells 24/7 ist ein globales Umdenken von entscheidender Bedeutung. Bisherige Konzepte der Gewinnmaximierung und Globalisierung aus Effizienz- und Effektivitätsgründen müssen schon insbesondere aufgrund der Knappheit der Ressource Umwelt überdacht werden. Im Trendbericht des Umweltbundesamtes vom November 2014 wurde aufbauend auf der bis 2050 erwarteten Verdreifachung (!) der globalen Wirtschaftsleistung die Prognose aufgestellt, dass Asien – und hier insbesondere China und Indien etwa 50 % des globalen BIP erbringen werden gegenüber etwa 10 % in 2013. Im untenstehenden

Schaubild wird eine Übersicht der neuen Trends gezeigt, auf die sich Studierende von heute vorbereiten.

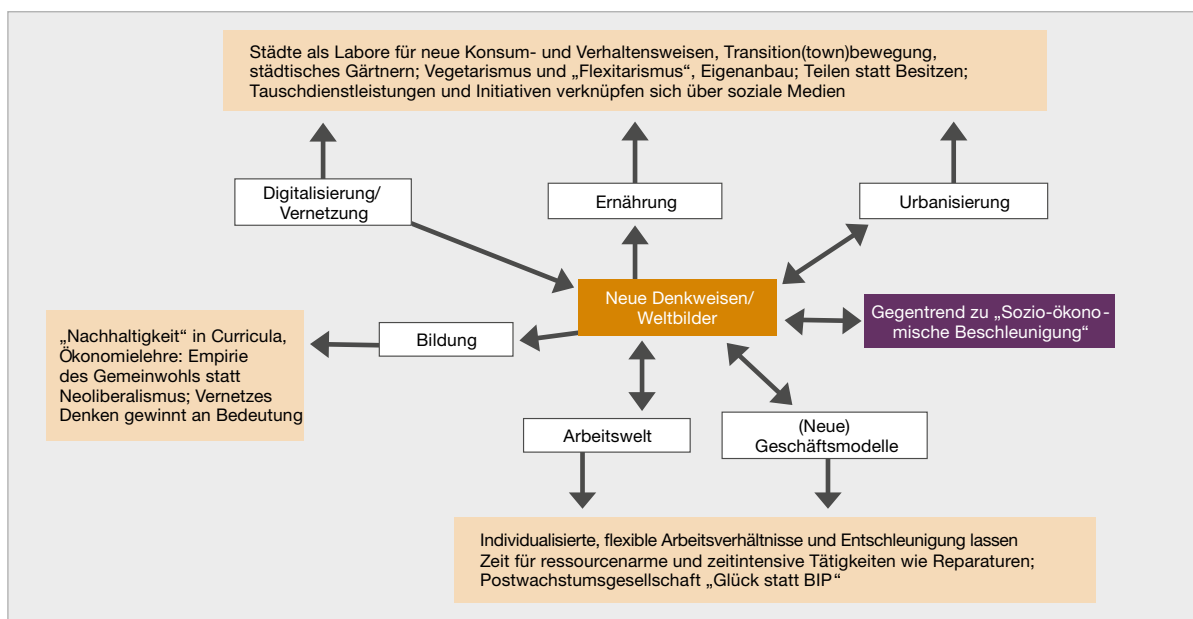
Daraus folgend werden neue Berufszweige entstehen und alte wegfallen. Die Studierenden stehen vor der Herausforderung, als zukünftige Führungspersonen mit ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen neue Wege und kreative Lösungen zu finden. In Zeiten des demographischen Wandels müssen insbesondere bei der Unternehmensnachfolge Führungsaufgaben in bestehenden und strukturell schwerfälligeren Unternehmen mit einer Belegschaft im Durchschnittsalter von über 50 Jahren bewältigt werden. Die eigene Individualität besser zu verstehen – sich der jeweiligen Schwächen bewusst zu sein und seine Stärken zu schätzen und sinnvoll einzusetzen – ist in diesem Zusammenhang von großer Bedeutung.

Wen wundert es, dass junge Führungskräfte darauf ausweichen, sich in kleinen, schlagkräftigen Startups zusammenzufinden und neue Geschäftsideen, die in den Wandel der Zeit passen, gründen.

Aus dieser Erkenntnis entstand die Vision, Pferde als Medium zum emotionalen Erlernen von Softskills an die Hochschule zu bringen. Mit den Worten eines fernöstlich orientierten Beraters, Philipp D. Woitaschek, formuliert „Es wächst eine Emotion in Dir, die sagt, Du musst diesen Weg gehen, denn es war eigentlich immer schon klar, dass dieser der Deinige ist.“

### Von der Idee zur Realisierung

Anfang 2014 nahm die Autorin Kontakt zu den Gründern von HorseDream auf und fuhr mit eigenem Pferd zur Trainer- und anschließenden Partnerlizenzierung, um den Einsatz der pädagogischen Intervention in der eigenen Lehre vorzubereiten. Der Plan war, anhand einer pädagogischen Intervention mit Pferden die Vermittlung von typischen Kommunikationsmodellen (zum Beispiel das Eisbergmodell und weitere Kommunikationsmodelle nach Schulz von Thun) in Rollenspielen mit dem Pferd praktisch und emotional erlernbar zu machen.



Quelle: Susanne Langsdorf und Martin Hirschmitz-Garbers, (Ecologic Institut) – Die Zukunft im Blick: Trendbericht für eine vorausschauende Ressourcenpolitik. <http://www.umweltbundesamt.de/publikationen/die-zukunft-im-blick>, ISSN 2363-832X

Mehrere Interviews und Gespräche mit der Gründerfamilie von HorseDream, dem Ehepaar Gerhard und Karin Krebs sowie Sohn Steffen Krebs bestärkten und bestätigten das Vorhaben. Gerhard Krebs berichtete, dass die entwickelten Übungen mit den Pferden bei den weltweit verteilten HorseDream Partnern immer die gleiche Wirkung erzielten, es sich also um interkulturell wirksame Übungen handelt.

Es ist bekannt, dass ein glücklicher Wissenstransfer nicht nur den Austausch von Informationen beinhaltet. Wissen kann auch Verhaltensänderungen bewirken, wenn Emotionen im Spiel sind. Pferde sind große Wesen, die Emotionen auslösen können, welche eine Veränderung, insbesondere in den Bereichen Führung, Change-Management sowie Teambuilding bewirken. Die teilnehmende Beobachtung der Pionierarbeit der G & K HorseDream GmbH auf diesem Gebiet über mehrere Jahre bestätigte diese Erfahrung

Die Videos zu den o.g. Interviews sind in unter der Adresse [www.horosedreamacademy.berlin](http://www.horosedreamacademy.berlin) zu sehen. An dieser Stelle möchte ich mich bei der Diplomsoziologin Reingard Jundt für ihre beratendes Begleitung zur Interviewwoche und Unterstützung bei dem Projekt bedanken.

### **Premiere in der Hochschul-landschaft – Was ist eine pädagogische Intervention mit Pferden?**

Zur Durchführung ist eine ein-tägige Hochschulexkursion, eine sogenannte pädagogische Intervention, auf einen Pferdehof oder Reiterhof geeignet. Die Übungen mit dem Pferd geschehen am Boden. Es wird dabei nicht geritten.

Vorbereitend wird in einem Coaching eine persönliche Standortbestimmung und eine Stärken-Schwächenanalyse durchgeführt. Im „Classroom“ werden den Studierenden theoretische Inhalte vermittelt, wie zum Beispiel Kommunikationsmodelle nach Schulz von Thun, das Eisbergmodell und Persönlichkeits-typenmodell nach Riemann.

Diese Methoden sollen quasi als „Handwerkszeug“ durch den Tag führen. Es wird während des gesamten Tages mit den Pferden darauf Bezug genommen und bildet den Kontext für die emotionalen Erfahrungen, welche die Studierenden mit dem Medium Pferd machen.

Wesentlich ist auch die Bildung eines Verständnisses über die Wirkung von Bewusstwerdungsprozessen anhand des Modells Joharifenster von Schulz von Thun.

<b>A</b> <b>Bereich freien Handelns</b>  mir und anderen bekannt	<b>B</b> <b>Bereich des „Blinden Flecks“</b>  anderen bekannt
<b>C</b> <b>Bereich des Verbergens</b>  nur mir bekannt	<b>D</b> <b>Bereich des Unbewussten</b>  mir und anderen nicht bekannt

Quelle: <http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/KOMMUNIKATION/Joharifenster.shtml>.

Mit diesem Modell wird das Prinzip deutlich gemacht, dass es bewusste und unbewusste Persönlichkeitsanteile gibt. So gibt es Anteile in der Persönlichkeit, die andere sehen, der eigenen Person aber unbewusst sind, (Bereich des Fenster B im abgebildeten Mo-

dell). Es geht darum, diesen „blinden Fleck“ zu verkleinern. Durch Erkenntnisgewinn über die eigene Persönlichkeit in den praktischen Übungen wird das Anderssein des Gegenübers, in unserem Fall der Studierenden untereinander, bewusster wahrgenommen. Daraus erfolgt eine Stärkung der Persönlichkeit und Erhöhung der Führungs- und Handlungsvariabilität.

### **Was passiert genau in solchen Übungen bei einer pädagogischen Intervention mit Pferden?**

Im Folgenden werden die vier durchgeführten Übungen anschaulich beschrieben:

#### **Die 1. Übung:**

##### **Beobachten und Beurteilen**

Der Arbeitsauftrag heißt: „Bring Deine Mitarbeiter auf Trab“. Anfangs laufen die Pferde frei herum und werden nur beobachtet. Die Studierenden „beurteilen“ die Pferde und schreiben ihnen – aufgrund des ersten Eindrucks – menschliche Eigenschaften zu.

Während der Führ- und Interaktionsübungen lernen die Studierenden den „wahren“ Charakter der Pferde kennen. Es ist höchst eindrucksvoll, wie sie merken, dass ihre anfänglichen „Beurteilungen“ häufig auf Projektionen der eigenen Erfahrungen beruhten und nicht der Realität entsprachen, weder bezogen auf das einzelne Pferd noch auf die Herdenordnung.

#### **Die 2. Übung:**

##### **Hier lautet der Auftrag**

**„Wie bekomme ich meine Mitarbeiter dazu, etwas für mich zu tun, und zwar in ungewohnter Umgebung?“**

Bei dieser Aufgabe wird das Pferd am Strick durch alle vier Ecken der Halle geführt und beschreibt in zwei Ecken der Halle einen kleinen Kreis.

Die Übung wird im Seminarraum im Gespräch vorbereitet. Fragestellungen sind: Wie wichtig ist Methodenwissen? Welche Methoden wende ich an? Wie wirkt meine eigene Körpersprache? Welche Mittel stehen mir zur Verfügung?

Die Übungen werden gefilmt und im Anschluss gemeinsam reflektiert um unbewusste Prozesse sichtbar zu machen. Im vorbereitendem Gespräch äußerte eine Studentin: „Na, zuerst bitte ich meine Mitarbeiter darum, etwas für mich zu tun – und wenn das nicht geht, dann fordere ich“. Bei der Übung mit dem Pferd zog die Studentin das Pferd zunächst am Strick – also forderte – und, als es nicht mitkam, bat sie das Pferd mitzukommen. Ihr Verhalten, das bei dem Pferd im Gegensatz zum formulierten Umgang mit Mitarbeitern völlig anders war, wurde ihr erst in der nachgelagerten gemeinsamen Reflexion des Videomaterials deutlich.

### 3. Übung:

#### „Distanz und Nähe“

Es wird ein Viereck aufgebaut, in dem ein Pferd frei herumläuft. Der Studierende bekommt die Aufgabe, es erst wegzutreiben und dann Nähe aufzubauen. Hierbei wird der Unterschied zwischen Nähe und Distanz gespürt und die eigene Positionierung innerhalb der Persönlichkeitstypen nach Riemann reflektiert. Beim Beobachten der anderen Teilnehmenden und deren Interaktion mit den Pferden wird wahrgenommen, dass das eigene Erleben

keineswegs auf andere Menschen übertragbar ist, sondern dass jeder anders ist und von daher auch individuell geführt werden möchte.

### 4. Übung:

#### „Führen eines Pferdes im Team durch einen Hindernisparcours“

Die Führungspositionen autoritär (vor dem Pferd), kooperativ (neben dem Pferd) und Führen aus dem Hintergrund (hinter dem Pferd) werden erlebbar gemacht. Die Studierenden wechseln im Verlauf der Übung die Positionen und spüren den Unterschied. Der eine fühlt sich neben dem Pferd an der Schulter – kameradschaftlich führend – am wohlsten. Der andere führt lieber von vorne. Interessant wird es, wenn die Seminarleitung von außen in den Prozess eingreift und einen Positionswechsel vorgibt.

Die Übungen wechseln sich ab mit vorbereitenden Erläuterungen im Seminarraum, dem Reiterstübchen. Dort wird gemeinsam am Flipchart Bezug zu theoretischen Modellen hergestellt und in den Pausen gemeinsam gespeist und Erlebtes miteinander ausgetauscht. Gemeinsam werden die Videosequenzen der Übungen betrachtet und das Erlebte reflektiert.

Ein wichtiger Abschluss der pädagogischen Intervention ist, dass die Studierenden sich bei den Pferden für das Vermittelte bedanken.

So aufgeregt, wie die Teilnehmenden zu Beginn des Tages mit den Pferden auch sind, so ruhig und in sich gekehrt verlassen sie am Ende des Tages die Anlage, beschäftigt mit eigenen Gedanken zu den Erlebnissen und Erkenntnissen, ein Phänomen, das auch von HorseDream regelmäßig beobachtet und berichtet wird.

### Eine Wahrheit, 1000 Realitäten – sich selbst und andere besser verstehen

Da alle Übungen mit Video aufgezeichnet und im Nachgang zunächst in der Gruppe und dann bei Bedarf auch in Einzelterminen besprochen werden, ergeben sich zusätzliche neue Perspektiven. Deutlich wird, dass jedes Individuum aufgrund seiner individuellen Persönlichkeit (Anlagen und Erfahrungen) aus dem gleichen Geschehen unterschiedliche Erfahrungen/Realitäten mitnimmt.

Jeder und jede Studierende hat die „wahre Realität“ unterschiedlich erlebt. Daraus folgt: „eine Wahrheit und tausend Realitäten“ und die Erkenntnis, dass jede/r Teilnehmende Recht hat bei der Schilderung ihrer oder seiner Realität.

Toleranz und Verständnis für sich selbst und andere finden hier nicht nur kognitiv statt, sondern werden emotional erlebt und verinnerlicht.

Durch den Perspektivenwechsel bei der Betrachtung der Videos rücken die Interagierenden aus der Ich-Perspektive in die Rolle des Dritten und betrachten sich von außen. So werden weitere Anteile der Persönlichkeit, die vorher unbewusst waren, ins Bewusstsein gerückt. Dieser Effekt wird durch das Feedback der anderen (unter strenger Beachtung der Feedbackregeln und ausschließlich positiv formuliert) noch verstärkt. Dies bewirkt die erwünschte Verkleinerung des blinden Fleckes (des Unbewussten) hin zum Bewussten, entsprechend des ebenfalls vorher theoretisch vermittelten Modells „Joharifenster“. Dieser Bewusstwerdungsprozess ist Voraussetzung dafür, dass bewusste



Dr. Claudia Nebel-Töpfer, Prof. Dr. Peter Wotschke, Andrea Schmitz (Männel)

Entscheidungen in Interaktion mit anderen aktiv getroffen werden können, anstatt von unbewusst ausgelösten Emotionen zum reaktiven Handeln „gezwungen“ zu sein.

### Die „Bewusste Führungskraft“

Die Übungen haben ihren Ursprung in dem eintägigen Führungskräfte-seminar „Die Kunst der Führung“ der G&K HorseDream, das seit zwei Jahrzehnten weltweit erfolgreich von TrainerInnen der European Association for Horse Assisted Education (EAHAE) Einsatz findet. Die Pferde dienen als Metapher für Angehörige eines Unternehmens. „Es ist in fast jedem Unternehmen von großer Wichtigkeit die geistig und psychologische Rolle und Verfassung seiner Mitarbeiter zu beobachten. Als Unternehmer bist Du für Deine Mitarbeiter verantwortlich. Auch für ihr Wohlbefinden.“, führt Philipp D. Witsche, aus (www.berater.cc).

### Das Besondere am Lernen mit Pferden

Pferde sind durch ihre Evolution (Pferde sind Fluchttiere) mit feinsten Sinnen für die Wahrnehmung

von Körpersprache, Stimme, sowie der Ausstrahlung der Führenden ausgestattet. Sie reagieren auf kleinste Signale in der Körpersprache der Führenden, zum Beispiel auf Sicherheit oder Unsicherheit. Auch wenn jedes Pferd eine eigene Persönlichkeit hat, verfolgt es dabei keine eigenen Absichten (Agenda). Es ist in erster Linie von Natur aus danach bestrebt, guter Führung zu folgen, denn gute Führung sichert auf freier Wildbahn das Überleben. Daher übernimmt das Pferd in dem Moment selbst die Führung, in dem es den Eindruck hat, dass es selbst sicherer und stärker ist, als der Mensch am anderen Ende des Strickes. So wird den Studierenden eigene Unsicherheit dadurch gespiegelt, dass das Pferd „nicht mitmacht“ und sicheres Auftreten wird dadurch verstärkt, dass das Pferd ohne Widerstand folgt. Es gibt Bilder, auf welchen zu sehen ist, wie zum Beispiel Kinder als kleine selbstsichere vierjährige Wesen zielstrebig mit einem zwei Meter großen und 700 Kilogramm schweren Shirehorse im Schlepptau über den Platz gehen.

Andrea Schmitz  
Lehrkraft für besondere Aufgaben  
an der Hochschule für Wirtschaft  
und Recht Berlin  
Betriebliche Informationssysteme  
(insbesondere SAP)  
andrea.schmitz@hwr-berlin.de

### Warum gerade Pferde und nicht Hunde zum Beispiel?

Anders als bei menschlichen Rollenspielen kann man bei einem Pferd davon ausgehen, dass dieses bei den Übungen keine eigene Agenda verfolgt, sondern lediglich aus dem natürlichen Überlebensinstinkt heraus in der Herde demjenigen folgt, der am meisten Vertrauen, Sicherheit, Ruhe, Klarheit und Verantwortungsbewusstsein ausstrahlt. Fehlen diese, wird das durch die Reaktion der Pferde sichtbar. Da das Überleben für diese Fluchttiere von guter Führung abhängt, gilt die Regel, dass der- oder diejenige die Führung in der Herde übernimmt, die dies am besten kann. Unsicherheiten, die sich unbewusst in unserer Ausstrahlung zeigen, werden somit sichtbar, indem das Pferd sich nicht mehr willig führen lässt, sondern selbst bestrebt ist, die Führung zu übernehmen.

### Das Feedback der Studierenden

Das Feedback der Studierenden war durchweg positiv. Sie wünschten sich einheitlich für ihre Kommilitonen und Kommilitoninnen, dass diese auch sie dieses Erlebnis machen könnten, und dass auch die Lehrenden an so einem Training teilnehmen würden.

Sie hatten gelernt,

- dass Bewertungen/Beurteilungen auf den ersten Blick nicht immer stimmen müssen sondern oft aufgrund eigener vergangener Erfahrungen getroffen werden.
- dass es für jeden unterschiedlich schwierig sein kann, neue Wege zu finden und auszuprobieren, um „Mitarbeiter auf Trab“ zu bringen.
- dass Menschen unterschiedlich damit umgehen, Aufgaben zu vergeben und anzunehmen.
- dass unterschiedliche Führungspositionen individuell erlebt werden und in welcher Situation Teilnehmer sich am wohlsten fühlen. (Ein Studierender fand für sich heraus: „Ich will gar nicht führen!“ Auch eine wichtige Erkenntnis.)
- wie unterschiedlich Individuen von ihrer Veranlagung her sind, zum Beispiel bei Übungen zur Distanz und Nähe. So hat es zum Beispiel nichts mit der eigenen Person zu tun, wenn jemand auf Distanz geht. Es kann dabei auch einfach eine Persönlichkeit sein, die Distanz braucht (Persönlichkeitenmodell nach Riemann). Das hat auch mit dem eigenen individuellen „Fingerabdruck“ (DNA) zu tun, der im Laufe des Lebens mit Erfahrungen angereichert wird, die dann auf die Umwelt projiziert werden (Eisbergmodell).
- wie stark die Wirkung des Konzeptes „Selbsterfüllende Prophezeiung“ (<http://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/self-fulfilling-prophecy/14049>) ist – d.h. die Wirkung der Gedankenkraft (der innere Glaubenssätze). „Wenn ich an mich selbst glaube und eine klare Vorstellung habe, wo ich hin will, dann steigen die Chancen, dass die geeigneten Handlungen und Entscheidungen zum Erreichen dieser Ziele folgen.“

Beim Review einige Wochen später berichteten die Studierenden, dass diese eindrücklichen Erfahrungen schwer an ihre Mitstudierenden zu vermitteln waren, und dass sie auf wenig Verständnis trafen, wenn sie über die erlebten inneren Prozesse und Erkenntnisse berichteten. Eine typische Reaktion aus dem Umfeld war: „Ach, Ihr wart Pferde streicheln. Schön, dass Du Spaß hattest“. Eine Studierende formulierte: „Wissen Sie, das kann man nicht erklären! Das kann man nicht mit Bildern oder Videos zeigen! Das muss man einfach erleben!“

### **Etablierung im Masterstudiengang Prozess- und Projektmanagement (PPM) der HWR-Berlin**

Das Feedback der Studierenden ([www.horsedreamacademy.berlin](http://www.horsedreamacademy.berlin)) war so überzeugend, dass sich Prof. Dr. Peter Wotschke, Studiengangsleiter des Masterstudiengangs Prozess- und Projektmanagement der HWR Berlin, am 27.3.2015 selbst in einem eintägigen Seminar von der Wirksamkeit dieses Seminarsettings mit Pferden überzeugte. Es wurde durchgeführt von Dr. Claudia Nebel-Töpfer (Dipl. Psychologin), dem Dresdner Kooperationspartner der HorseDream Academy, [equinnsicht](http://www.equinnsicht.de). ([www.equinnsicht.de](http://www.equinnsicht.de)). "Die Erfahrungen, die ich in dem

Einzelcoaching mit den Pferden gemacht habe, waren so überzeugend, dass dieses Konzept im Masterstudiengang Prozess- und Projektmanagement (PPM) ab dem Wintersemester zum festen Bestandteil des Pflichtmoduls ‚Führung‘ wird. Dieser Entschluss wurde vom akademischen Senat am 26.5.2015 bestätigt", sagt Prof. Dr. Peter Wotschke, HWR-Berlin.

### **Die nächsten Schritte**

Die erfolgreiche Durchführung des Seminars hat uns Lehrende zu der Überzeugung gebracht, dass die o.g. Übungen mit Pferden nicht nur im Rahmen von Seminaren für zukünftige Führungskräfte geeignet sind, um auf das berufliche Leben vorzubereiten. Darüber hinaus sollten solche Übungen mit Pferden bereits in der Schule Jugendliche dabei unterstützen, ihre eigene innere Balance zu finden und zu fördern.

Das Konzept, Softskills mit Pferden zu vermitteln, kann gar nicht früh genug an die nächste Generation herangetragen werden. Das Konzept ist erweiterbar auf Themen wie Persönlichkeitsbildung des Menschen, beispielsweise, in der Erziehung von Kindern und Jugendlichen zum Ausbau des Schulfaches „Glück“ (siehe <http://www.fritz-schubert-institut.de/>). Es wird mit dem Verein Mia 1 Foundation auf seine Anwendbarkeit in internationalen Projekten zur edukativen Förderung von Kindern und Jugendlichen geprüft.

Wer sich von diesem Beitrag angesprochen fühlt und an der dargestellten Vision mitwirken will, ob in Form von Ideen, Anschlussprojekten oder Zurverfügungstellung von Ressourcen, kann sich gerne an die Autorin wenden. ◀

**Herausgeber:**

RA Jörg E. Feuchthofen

**Redaktion:**

RA Jörg E. Feuchthofen

Ahornweg 68, 61440 Oberursel

Tel.: +49 (0)173/691 58 38

Fax: +49 (0)61 71/28 49 56

E-Mail: jf@w-und-b.com

**RAin Charlotte B. Venema**

Deuil-La-Barre-Straße 60a, 60437 Frankfurt

Tel.: +49 (0)172/655 54 10

E-Mail: cv@w-und-b.com

**Fachredakteur „Bildung im Netz“**

Dr. Jochen Robes

Siebenbürgenstraße 6, 60388 Frankfurt

Tel.: +49 (0)173/308 29 25

E-Mail: jr@hq.de

**Fachredakteur „Lernende Organisationen“**

Karlheinz Pape

Hauptstraße 109, 91054 Erlangen

Tel.: +49 (0)91 31/81 61 39

E-Mail: karlheinz.pape@web.de

**Korrespondent Schweiz**

Prof. Dr. Stefan C. Wolter

Swiss Coordination Centre for Research in Education

Entfelderstrasse 61, CH-5000 Aarau

E-Mail: stefanwolter@yahoo.de

**Ständige Rubriken:**

Forschungswerkstatt des Forschungsinstituts

Betriebliche Bildung (f-bb) und Bildungs- und

Berufsberatung des Deutschen Verbandes für

Bildungs- und Berufsberatung e.V. (dvb)

**Verlag, Anzeigen und Abonnentenbetreuung:**

ZIEL GmbH, W&amp;B – Wirtschaft und Beruf

Zeuggasse 7–9, D-86150 Augsburg,

Tel.: 08 21/420 99-77

Fax: 08 21/420 99-78

E-Mail: anzeigen@w-und-b.com

Internet: www.w-und-b.com

Es gilt Anzeigen-Preisliste Nr. 2, gültig ab 01.01.2012

**Layout, Satz, Grafik und Druck:**

Friends Media Group GmbH

Petra Hammerschmidt, Stefanie Huber

Internet: www.friends-media-group.de

**Zitierweise:**

W&amp;B – Wirtschaft und Beruf

ISSN: 2199-0972

**Bildnachweise:**

von den Autorinnen und Autoren, außer: Schwert (1);

Meissner (3); Okänd fotograf (29)

**Erscheinungsweise:**

Wirtschaft und Beruf erscheint viermal pro Jahr

**Einzelheft Print:** 39,80 Euro zzgl. Versandkosten**Einzelheft digital:** 29,80 Euro**Jahresabo Print:** 119,- Euro zzgl. Versandkosten**Jahresabo digital:** 99,- Euro

Bestellungen über den Verlag oder Buchhandel. Das Jahresabonnement verlängert sich automatisch um ein Jahr, wenn es nicht bis zum 30.09. des Jahres gekündigt wird. Mit Namen gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wieder. Der Verlag haftet nicht für unverlangt eingereichte Manuskripte. Die der Redaktion angebotenen Originalbeiträge dürfen nicht gleichzeitig in anderen Publikationen veröffentlicht werden. Mit der Annahme zu Veröffentlichung überträgt der Autor dem Verlag das ausschließliche Verlagsrecht für die Zeit bis zum Ablauf des Urheberrechts. Eingeschlossen sind insbesondere auch das Recht zur Herstellung elektronischer Versionen und zur Einspeicherung in Datenbanken sowie das Recht zu deren Vervielfältigung und Verbreitung online und offline. Alle in dieser Zeitschrift veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Kein Teil dieser Zeitschrift darf außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ohne schriftliche Genehmigung des Verlags in irgendeiner Form reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von datenverarbeitungsanlagenverwendbare Sprache übertragen werden.

# Abonnieren Sie W&B!

**W&B – Wirtschaft und Beruf** erscheint seit 1948 und gehört damit zu den traditionsreichsten und renommiertesten Fachzeitschriften am Markt der Beruflichen Bildung.

Als **W&B**-Abonnent sparen Sie 25 % gegenüber dem Einzelkauf.

Sie erhalten zudem das kostenlose Jahresregister.

**W&B** wird druckfrisch und aktuell vier Mal im Jahr zu Ihnen geschickt.

Sie bezahlen bequem jährlich per Rechnung.

[www.w-und-b.com](http://www.w-und-b.com)

**Jetzt auch als  
digitales Abo!**

## Ich bestelle

**W&B-Jahresabo (Printausgabe)**

zum Preis von € 119,-

- 4 Ausgaben W&B zum Vorzugspreis
- 25 % Preisvorteil gegenüber dem Einzelkauf
- kostenloses Jahresregister

**Digitales W&B-Jahresabo**

zum Preis von € 99,-

**Ihre Vorteile im Überblick:**

- 4 Ausgaben der digitalen W&B zum Vorzugspreis
- über 15 % Preisvorteil gegenüber dem digitalen Einzelkauf
- keine Versandkosten
- kostenloses Jahresregister
- Einmal herunterladen, jederzeit offline lesen

Lieferung jeweils ab der aktuellen Ausgabe.  
Alle Preise inkl. MwSt. Printausgabe zzgl.  
Versandkosten (z. B. Jahresabo Inland und  
Europa € 19,90/Übersee € 29,90)

## Meine Daten

Name, Vorname

Telefon (wichtig für Rückfragen)

E-Mail (wichtig für Rückfragen)

Evtl. Institution, Firma, Verband

Straße, Nr.

PLZ, Ort (Land)

Datum

Unterschrift

**Widerruf:** Mir ist bekannt, dass ich diese Bestellung innerhalb von 14 Tagen bei der **W&B**-Abonnementverwaltung, ZIEL-Verlag, Zeuggasse 7–9, 86150 Augsburg widerrufen kann. Zur Wahrung dieser Frist reicht die rechtzeitige Absendung des Widerrufs. Ich bin gleichfalls damit einverstanden, dass meine Adresse bei Umzug von der Post an den Verlag weitergemeldet wird. Ich bestätige dies mit meiner zweiten Unterschrift.

Datum

Unterschrift

**Fix aufs Fax: +49 (0)821/42099-78**