

„Unsere Aufgabe ist es, Reflexionsräume zu bieten“

ROUNDTABLE. „Wirtschaft + Weiterbildung“ hat Akademien, Business Schools und Trainingsanbieter eingeladen, gemeinsam über die Zukunft der Weiterbildung nachzudenken. Die Diskussionsrunde fand im Januar in Frankfurt am Main statt. Es ging um neue Lerninhalte und noch mehr um neue Trainingsformate.

1 Welche Weiterbildungstrends sehen Sie?

Dr. Simon Beck, Geschäftsführer der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH, Überlingen am Bodensee (www.die-akademie.de): Der alles beherrschende Megatrend heißt Digitalisierung. Sie ist dabei, unsere Lebenswirklichkeit und insbesondere unsere Arbeitswelt radikal zu verändern. Die Weiterbildung der Zukunft wird davon abhängen, wie tief greifend sich diese Veränderungen nicht nur auf unsere Mediennutzung, sondern auf alle Arbeitsprozesse und auf unser Verhalten im Beruf auswirken.

Dr. Hanspeter Durlesser, Partner der Coverdale Team Management Deutschland GmbH, München (www.coverdale.com): Aus dem Themenbereich Digitalisierung

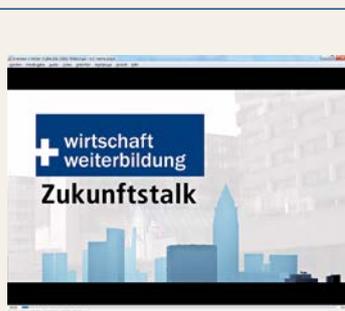
sollten wir zwei Aspekte herausgreifen. Wir müssen lernen, uns mit den modernen Medien auseinanderzusetzen, um sie optimal für unsere Arbeit nutzen zu können. Und wir sollten Menschen begleiten können, die von der Digitalisierung betroffen sind und um Rat fragen. Denken wir doch nur daran, wie sehr sich die Arbeitswelt eines Vertriebsleiters ändert, wenn nicht mehr nur die Außendienstmitarbeiter, sondern zunehmend die Vergleichsportale im Internet den Umsatz bringen. Diese Change-Prozesse werden wir als Akademien oder Trainings- und Beratungsinstitute begleiten müssen.

Marion Schopen, Prokuristin und Senior Consultant Inhouse, IME Institut für Management-Entwicklung, Bielefeld (www.ime-seminare.de): In der Tat, wir sollten die Brille derer aufsetzen, die sich jetzt fit



Der Zukunftstalk im Internet

Internet. Beim Zukunftstalk der „Wirtschaft + Weiterbildung“, der am 13. Januar 2016 im Sheraton-Hotel Frankfurt-Flughafen stattfand, haben wir für Sie auch gefilmt: Jeder Teilnehmer hat in einem Interview Stellung genommen zu den Weiterbildungsthemen und -formaten, die ihm für die Zukunft besonders am Herzen liegen. Alle Clips sowie unser Online-Top-Thema rund um den Zukunftstalk finden Sie auf: www.haufe.de/personal



machen müssen für morgen. Wir brauchen einen Perspektivenwechsel in der Weiterbildung. Es wird künftig nicht nur darauf ankommen, „was“ und „wie“ gelernt wird, sondern wir müssen schauen, was braucht der Einzelne, um mit den neuen Arbeitswelten klarzukommen. Unsere Angebote müssen schnell und nachhaltig im täglichen Doing wirken.

Felix Müller, Head of Reflective Leadership & Management; Managing Director Henley Business School GmbH, München (www.henleybusinessschool.de): Ich be-

obachte, dass die Verantwortung für die berufliche Weiterentwicklung immer mehr beim einzelnen Mitarbeiter liegt. Die Unternehmen organisieren zwar noch den großen Rahmen für ihre Entwicklungsmaßnahmen, aber dann müssen die Lernenden selbst darauf achten, dass sie das lernen, was sie brauchen. Die Anbieter werden viel stärker als früher ihre Angebote auf den einzelnen Lerner zuschneiden müssen. Es wird immer mehr 1:1-Maßnahmen geben. Für die Bildungsanbieter ist diese Individualisierung eine

Herausforderung, weil sie sich rechnen muss.

Dr. Hanspeter Durlessner: Ich erlebe es regelmäßig, dass Unternehmen einen Workshop buchen wollen, der Substanz bieten soll, aber nur einen halben Tag dauern darf. Die Probleme, die wir künftig mit unseren Workshop-Teilnehmern bearbeiten werden, erfordern aber Zeit. Unsere wichtigste Aufgabe als Trainer wird es künftig sein, für die Führungskräfte einen Raum zu erkämpfen, wo sie in Ruhe ihren Alltag reflektieren können. →



Es diskutierten (von links): Martin Pichler (W+W), Marion Schopen (IME Institut für Management-Entwicklung), Dr. Simon Beck (Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft), Felix Müller (Henley), Dr. Hanspeter Durlessner (Coverdale) und Andrea Sattler (W+W).

Fotos: BS-Mediagroup

→ Wir bieten hier zum Beispiel ein Format für Führungskräfte und Echtteams an, das wir „Praxis und Lernen“ nennen. In diesem Workshop haben die Teilnehmer zum einen die Möglichkeit, an Praxisthemen zu arbeiten, zu denen sie im hektischen Alltag nicht kommen. Zum anderen bieten wir ihnen entsprechend der Praxisthemen gezielte Trainingssequenzen, damit sie im geschützten Raum ihre Kompetenzen auszubauen können. Der so geschaffene Raum für beides stellt sicher, dass sie nachhaltige Veränderungen in ihrem Unternehmen bewirken können.

Dr. Simon Beck: Dem stimme ich zu: Führungskräfte brauchen neue Reflexionsräume, welche didaktisch und medial anders gestaltet sind als das klassische Zwei- oder Drei-Tages-Seminar. Die Teilnehmer müssen zudem immer stärker selbst die Verantwortung für ihren individuellen und nachhaltigen Lern- und Transfererfolg übernehmen. Gleichzeitig wird mit der Führungsentwicklung im In-house meist noch der Anspruch verfolgt, ganze Unternehmens- und Führungskulturen zu verändern. Dem genügen die hergebrachten Seminarstandards nicht mehr.

Marion Schopen: Das erlebe ich auch ganz extrem. Die Formate ändern sich. In unserem Institut entwickeln wir jeden Tag neue Formate. Es gibt eine junge Generation von Personalentwicklern, denen es wichtig ist, dass sie externe Trainer an ihrer Seite haben, die wieder mehr Ent-

wicklungsbegleiter sind. Im Vergleich zu früher übernehmen wir als externer Dienstleister immer mehr Aufgaben der Personalentwicklung.

Felix Müller: Wir sollten den Unternehmensleitungen aufzeigen, dass das überall zu beobachtende Rennen im Hamster-Rad zu einem Zustand führt, in dem unser Gehirn nicht lernen kann. Dazu sollten wir uns der Argumente der Gehirnforschung bedienen, denn die haben Überzeugungskraft. Auch ich bin sicher, dass es in Zukunft darauf ankommen wird, dass wir Führungskräften Freiräume

freischaufeln und ihnen die Gelegenheit geben, zu reflektieren und neue Erfahrungen zu machen. Das klappt natürlich am besten zusammen mit anderen Menschen, weil Menschen nun einmal gerne mit anderen Menschen lernen. Unsere Kernkompetenz als Business School ist es, dass wir selbstverantwortliches Lernen ermöglichen. Wir wollen nicht Menschen dressieren, wie sie noch schneller eine To-Do-Liste abarbeiten können.

2 Welche Beispiele für „mehr Reflexion“ gibt es?

Marion Schopen: Einer unserer Kunden wünschte sich letztes Jahr, dass die rund 80 Mitarbeiter einer neu gegründeten Abteilung sich einen Tag lang treffen sollten, um das Thema „Kommunikation“ zu bearbeiten. Eine gute Kommunikation werde auch eine gute Zusammenarbeit untereinander zur Folge haben, so die Überlegung. Nach einer gründlichen Bedarfsanalyse entwickelten wir mit dem Kunden zusammen ein „Zirkeltraining“: Vier Trainer sollten in vier verschiedenen Räumen vier Kommunikationsthemen aufbereiten. Zwei Themen liefen immer parallel. Jeder Teilnehmer durchlief an diesem Tag alle vier Themen – wobei es nicht wichtig war, in welcher Reihenfolge die Themen besucht wurden. Anschließend sollte entschieden werden, welche



Marion Schopen (IME Institut für Management-Entwicklung): „Wir übernehmen im Vergleich zu früher immer mehr Aufgaben der Personalentwicklung.“



Dr. Simon Beck (Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft): „Der Gegen-trend zur Digitalisierung heißt Entschleunigung - also Slow Learning.“

Personalentwicklungsmaßnahmen – unter Beachtung der Unternehmensziele – in Zukunft zur Vertiefung angeboten werden würden. Für das Zirkeltraining wurde im Vorfeld intensiv geworben. Es wurde sogar eine Werbeagentur eingeschaltet, um Plakate, Flyer und Handouts zu produzieren. Der Tag fand in einer attraktiven Eventlocation statt. Lernformate haben auch immer etwas mit „Erleben“ und „Spaß“ zu tun, aber natürlich muss das Lernziel erreicht werden.

Dr. Hanspeter Durlesser: Coverdale hat zum Beispiel die „Learning Company“ entwickelt. Dies ist ein Seminar, das vier bis sechs Tage dauert und sich sehr gut für erfahrenere Führungskräfte eignet. Nach einer kurzen Phase, in der ein gemeinsames Verständnis zu Grundwerkzeugen in der Zusammenarbeit hergestellt wird, beginnen die Teilnehmer eine Firma zu betreiben, deren Ziel es ist, größtmögliches Lernen für alle Teilnehmer sicherzustellen. Die Teilnehmer können dabei unterschiedliche Rollen vom Geschäftsführer über den Projektleiter bis zum Fachexperten einnehmen, im Sinne einer kollegialen Beratung Lösungen für ihre Praxisthemen entwickeln und den Coach als Sparringspartner nutzen. Die Herausforderung für unsere Trainer besteht darin, dass sie nicht wissen, welche Themen auf sie zukommen, aber ihre lange Berufserfahrung hilft ihnen. Die Verantwortung für das Lernen liegt vor allem bei den Teilnehmern und das



Roundtable. Gemeinsames Nachdenken über die Zukunft der Weiterbildung auf Einladung von „Wirtschaft + Weiterbildung“.

macht dieses Format so erfolgreich: Die Teilnehmer lernen besser, wenn sie an ihren eigenen Themen arbeiten und nur bei Bedarf von einem Trainer mit Input und Handlungsalternativen versorgt werden. Ich kann mir übrigens sehr gut vorstellen, dass es künftig noch viel öfter als heute dazu kommt, dass unternehmensübergreifend neue Austauschforen und insbesondere kollegiale Beratungen organisiert werden.

Dr. Simon Beck: Auch Mentoring kann ein starkes Format sein, um Menschen ins Berufsleben einzuführen und sie auch langfristig z.B. als Führungskraft zu begleiten. Wir bilden firmeninterne

Mentoren aus, weil es seit einiger Zeit eine gestiegene Nachfrage gibt und die Unternehmen Wert darauf legen, dass die Leistungsträger der Zukunft einen passenden Mentor finden, welcher eine gute, nachhaltige Beziehung zum Mentee gestalten kann. Ich möchte außerdem noch auf die alte Erkenntnis hinweisen, dass jeder Trend einen Gegentrend erzeugt. Der Gegentrend zur Digitalisierung ist für mich die Entschleunigung. Wir setzen ganz bewusst auch auf „Slow Learning“. Diese besondere Form des Lernens entdeckt man als berufstätiger Mensch dadurch, dass man sich auf die richtige Art und Weise der Selbstreflexion widmet. Die richtige Art und Weise besteht nicht nur aus rationalem Denken, sondern auch aus einem emotionalen Nachspüren. Dazu braucht man Trainer, die Menschen durch ganzheitliche Reflexionsprozesse führen können. Der positive Effekt des „Slow Learning“ auf das eigene Führungsverhalten sei sehr groß, da besonders nachhaltig, sagen unsere Kunden – insbesondere solche aus dem höheren Management.

Felix Müller: Reflexion ist heute wichtig, da viele Unternehmen uns berichten, dass ihre Mitarbeiter und Führungskräfte auf die erhöhte Dynamik und Komplexität mit Entscheidungs müdigkeit, Hochdelegieren und Stillstand reagieren. Wir haben uns wissenschaftlich mit dem Thema beschäftigt und dabei festgestellt, dass Reflexion, die Zeit und Raum zum →



Dr. Hanspeter Durlesser (Coverdale). „Künftig werden unternehmensübergreifend organisierte ‚kollegiale Beratungen‘ an Bedeutung gewinnen.“



**PRAXISORIENTIERT.
PRÄGNANT.
VERSTÄNDLICH.**

PFLICHTLEKTÜRE FÜR PERSONALPROFIS

Mit 89.000 Lesern pro Ausgabe ist »personalmagazin« das **meistgelesene Fachmagazin** in deutschen Personalabteilungen. Hier erfahren Sie jeden Monat aktuell, wie Sie Ihr Unternehmen durch innovatives HR-Management flexibler, effizienter und wettbewerbsfähiger machen.

Jetzt informieren:
www.personalmagazin.de
0800 72 34 253 (kostenlos)



Felix Müller (Henley): „Zeit und Raum zum Denken und Fühlen gibt einem Menschen Zugang zu seinen vollen Ressourcen.“

→ Denken und Fühlen gibt, dem Menschen den Zugang zu seinen vollen Ressourcen eröffnet. Diesen Ansatz erleben Führungskräfte bei der Henley Business School unter anderem im zweitägigen Seminar „Durch Reflexion Handlungsfähigkeit steigern“ und in den firmenspezifischen Business-Transformation-Programmen.

3 Wie wird „Arbeiten 4.0“ die Weiterbildung verändern?

Dr. Simon Beck: Ich sehe nicht, dass – abgesehen von ein paar Start-ups – sehr viele Unternehmen in naher Zukunft dazu übergehen werden, ihre Führungskräfte von der Belegschaft wählen zu lassen wie das der New-Work-Bewegung vorschwebt. Aber die Aufgaben der Führungskräfte ändern sich mit zunehmender Komplexität schon und wir als Akademie haben darauf mit der Entwicklung eines neuen Führungsmodells reagiert, den sogenannten „Topografien der Führung“, bei denen der Einfluss der formalen Hierarchie, des informellen Netzwerks und der vielfältigen Stakeholderinteressen gleichermaßen berücksichtigt werden. In einem derart komplexen Business-Umfeld für sich selbst, die Mitarbeiter und das Unternehmen Führung wahrzunehmen, erfordert nach wie vor Training und zusätzlich laufende Reflexion zum Beispiel im Rahmen eines Coachings.

Dr. Hanspeter Durlesser: In der Tat werden auch künftig Führungskräfte Probleme mit dem einen oder anderen „schwierigen“ Mitarbeiter haben und lernen wollen, wie sie mit ihm umgehen

können. Und selbst wenn künftig Selbstorganisation großgeschrieben wird, dann müssen die Mitarbeiter dennoch zuerst einmal in einem Seminar lernen, wie man miteinander kommuniziert, Beziehungen gestaltet und wie man seine Interessen sorgfältig ausgleicht.

Mit zunehmender Agilität in den Organisationen sehe ich aber auch einen neuen Trend – dass nämlich einzelne Mitarbeiter unabhängig von ihrer betrieblichen Funktion zu internen Beratern, internen Coachs oder als interne Konfliktmoderatoren ausgebildet werden sollen, weil das Dienstleistungen sind, die in flachen Hierarchien dringend gebraucht werden, um die Selbstorganisationen reibungslos am Laufen zu halten.

Felix Müller: Hier lohnt der Blick in Richtung USA. Dort sollen bis zum Jahr 2020 fast 40 Prozent der Berufstätigen als Freelancer unterwegs sein. Diese „Einzelkämpfer“ sind die neue Zielgruppe für offene Seminare, denn sie haben ein stark steigendes Bedürfnis nach kontinuierlicher Weiterbildung.

Marion Schopen: Vielleicht können wir dem Monster „Digitalisierung“ noch eine weitere positive Seite abgewinnen: Mithilfe von Seminarplattformen und den „Sozialen Medien“ könnten sich in Zukunft wildfremde Menschen mit einem identischen, brennenden Problem sehr schnell zu einem passenden Seminar verabreden. Die Digitalisierung bringt Menschen zusammen und die Akademien müssen sich nur noch darum kümmern, dass diese Menschen sich bei ihnen gut aufgehoben fühlen.

Protokoll: Andrea Sattler, Martin Pichler ●

GGS SOFT SKILLS

Die Grundsteine
für Ihren Erfolg

**SEMINAR
LOW PERFORMER
ODER MINDERLEISTER – EINE
FRAGE DER FÜHRUNG?**

Marion Badenhop M.A. Führungstraining
Prof. Dr. Daniel Benkert Arbeitsrechtliche Tipps

25. und 26. April 2016
jeweils 09–17 Uhr
Heilbronn

HABEN SIE FRAGEN? DANN SCHREIBEN SIE AN MARLEN.ERNST@ggs.de



**Stärken Sie sich persönlich,
fachlich und methodisch**
Beeinflussen Sie Ihren beruflichen
und privaten Erfolg
Kompakte und effiziente Wissens-
vermittlung durch erfahrene Dozenten

Wir entwickeln verantwortungsvolle
Führungspersönlichkeiten.

Jetzt informieren unter
www.ggs.de/softskills



2006–2016

GGS
GERMAN GRADUATE SCHOOL
OF MANAGEMENT & LAW