

ROUNDTABLE. Die Digitalisierung ändert vieles – auch die Geschäftsmodelle der Akademien und Business Schools? Wir haben namhafte Experten zum „Zukunftstalk Weiterbildung“ eingeladen und fassen die Diskussion hier und auf www.haufe.de/personal zusammen.

„Sorge machen sollte uns ein Führungskräfte-mangel“



Fotos: Frank Baumer

1 Ist Blended Learning zur Realität geworden?

Marion Schopen, Geschäftsführerin und Trainerin des IME Institut für Management-Entwicklung, Bielefeld: Als Präsenztrainer werde ich in Zukunft sehr genau wissen müssen, was in der Online-Vorbereitungsphase bereits gelaufen ist und was in Sachen Transfer nach meinem Seminar noch online laufen wird. Darauf muss ich mich einstellen. Das Zusammenspiel aller Blended-Learning-Phasen muss klappen. Vor zwei Jahren haben wir angefangen, erfolgreiche Präsenztrainer zu sogenannten Live-Online-Trainern auszubilden, um sie methodisch/didaktisch noch sattelfester zu machen. Zu unserer Überraschung war die Nachfrage nach einer solchen Weiterbildung noch gering. Gute Präsenztrainer sind derzeit wegen der guten Konjunktur ausgebucht und haben offenbar keine Zeit, sich mit der Digitalisierung ihrer Seminarinhalte

zu beschäftigen. Wir setzen vor allem auf die neue Trainergeneration, für die es selbstverständlich ist, zweigleisig zu arbeiten.

Hartmut Jöhnk, Vorstand/Board Member der Integrata AG, Stuttgart: Wir haben schon vor einiger Zeit angefangen, unsere Präsenztrainer zu Blended-Learning-Trainern auszubilden. Dazu haben wir eine interne Weiterbildung angeboten, die den professionellen Umgang mit virtuellen Klassenräumen vermittelt. Freiwillig haben im ersten Anlauf nur ein Teil der internen Trainer davon Gebrauch gemacht. Wir haben dann erfahrene Blended-Learning-Trainer aus dem Ausland eingeladen, die unseren Trainern glaubhaft vermitteln konnten, welche Vorteile der Blended-Ansatz für einen Präsenztrainer hat. Er muss nicht mehr so viel reisen und kann stattdessen einen Teil der Präsenztrainings übers Internet in einen virtuellen Klassenraum verlagern. Das war eine Kernmotivation, die wir dann

in das Konzept mit übernommen haben. Ich glaube, dass wir als Bildungsanbieter zu langsam gewesen sind, Blended-Learning-Trainer auszubilden, die wir dann rechtzeitig als Lernnavigatoren in die Unternehmen hätten schicken können. Jetzt sind wir dabei, eine neue Trainergeneration auszubilden, die aus sich heraus glaubhaft eine Kombination aus Online- und Präsenzlernen verkörpert und die Unternehmen darin beraten kann, welches Lernformat zu welchem Zweck eingesetzt werden sollte.

Dr. Philipp von Randow, Programme Director Executive Education/LSI – Leadership, Strategy & Innovation an der Frankfurt School of Finance & Management, Frankfurt am Main: Die Anzahl und die Variabilität der Lernwerkzeuge hat sich vergrößert, weil man Präsenz- und Onlineelemente vielfältig kombinieren und für unterschiedlichste Zielgruppen zuschneiden kann. Das tun wir. Keine Frage: Das Angebot unterschiedlicher



Formate wächst beständig. Viele Unternehmen werden sich deshalb fragen: Wer vermittelt uns den Durchblick? Wer sagt uns, wie wir für unsere Zwecke welche Lernangebote kombinieren sollen? Angesichts der Fülle von Möglichkeiten zum digitalen und Blended Learning wird es deshalb wichtiger denn je sein, Orientierung zu geben. Und ich bin überzeugt, dass diese Expertise in Akademien und Business Schools zu finden ist. Wir sind Experten zum Beispiel für die Entwicklung von Führungskräften und können aus unserer Erfahrung heraus sagen, welche Lernmethoden und -formate nachhaltig wirken und welche nicht. Wir bieten in der Überfülle des Angebots wertvolle Qualitäts- und Auswahlkontrolle.

Marion Schopen: Ich bin sicher, dass die Berufstätigen mehr denn je zu Präsenzseminaren fahren wollen, einfach weil die Arbeit in den Werkshallen wie in den Büros Dank der Digitalisierung so anstrengend werden wird, dass Menschen

den Austausch mit anderen Menschen suchen werden. Um diese Veränderungen, die unter dem Schlagwort „Industrie 4.0“ stattfinden, bewältigen zu können, braucht ein Mensch die Begleitung durch andere Menschen.

Lucia Sauer Al-Subaey, Geschäftsführerin der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft, Überlingen: Die Geschwindigkeit der Veränderung führt dazu, dass die Beschäftigten Reflexionsräume brauchen, um der Entwicklung der Digitalisierung hinterherzukommen. Diese Geschwindigkeit macht vielen Mitarbeitern zu schaffen. Ich warne davor, dass die Unternehmen die Menschen und ihre individuelle Lernfähigkeit außer Acht lassen. Es ist nicht jeder in der Lage, schnell oder auf sich allein gestellt zu lernen und sich an die Digitalisierung anzupassen. Jeder sollte individuell die Art von Unterstützung bekommen, die er benötigt. Das kann durch Blended Learning sein, muss es aber nicht.

Zukunftstalk. Ende Januar trafen sich in Frankfurt (von links): Hartmut Jöhnk, Marion Schopen, Martin Pichler (Moderator), Dr. Philipp von Randow und Lucia Sauer Al-Subaey zu einem lebhaften „Zukunftstalk Weiterbildung“.

2 Stimmen Ihre Geschäftsmodelle noch?

Dr. Philipp von Randow: Über das Geschäftsmodell der Akademien kann ich nicht viel sagen. Wir sehen als international akkreditierte Business School Veränderungen am Markt. Damit meine ich nicht nur die neuen E-Learning-Anbieter und -Plattformen, sondern alle Weiterbildungsangebote, wie sie mittlerweile auch „Professional services firms“, zum Beispiel Unternehmensberater, Wirtschaftsprüfungsgesellschaften oder Headhunter offerieren. Solche Player bieten oft kostengünstige Weiterbildungen an, um auf diesem Weg Neukunden für ihr gewinnbringendes „Hauptgeschäft“ zu →

training und coaching

→ akquirieren. Gleiches gilt für thematisch fokussierte Spezialanbieter – etwa zum Thema „Verkaufen“ oder „Verhandlung“. Hier dient das Fortbildungsangebot zur übrigen Geschäftsentwicklung. Unser Modell ist anders: Wir verbinden unsere Erfahrung in der Executive Education mit unserer Stärke in der Forschung.

Lucia Sauer Al-Subaey: Solche Angriffe auf das Geschäftsmodell der Akademien zeichnen sich aber oft dadurch aus, dass „nur“ Standard-Weiterbildungen geboten werden. Aber unsere Kunden haben ganz diverse Qualifizierungsbedarfe. Ich beobachte, dass wir viel öfter als früher einen Nerv treffen, wenn wir individuelle Weiterbildungskonzepte anbieten, die mit der Personalabteilung und ausgewählten Führungskräften entwickelt werden. Wenn wir sagen können, wir haben für ihr Unternehmen und dessen Kultur etwas maßgeschneidert, dann sind Wettbewerber, die nur preisgünstig sind, einfach nicht mehr attraktiv, denn nachhaltig sind sie nicht.

Marion Schopen: Um unser Geschäftsmodell up to date zu halten, kooperieren wir je nach Bedarf mit externen Partnern zum Beispiel aus dem Bereich des E-Learnings, weil wir uns so schnell an

Marion Schopen (IME). „Der Markt ist umkämpft. Akademien müssen ihre Trümpfe wie ihre jahrzehntelangen Erfahrungen mit großen Change-Projekten oder die Flexibilität durch einen großen Trainerpool herausstellen.“

die spezifischen Bedarfe eines Kunden anpassen können. So war es uns möglich, frühzeitig fundierte Seminare anzubieten, in denen eine agile Arbeitsweise trainiert wurde. Teil unseres Geschäftsmodells ist aber auch, dazu überzugehen, wieder mehr Trainer in Festanstellung zu

beschäftigen. So können wir die Trainer gezielt einsetzen, im Team leichter innovative Konzepte entwickeln und flexibler auf Kundenwünsche wie zum Beispiel dem Wunsch nach Kurzformaten reagieren.

Hartmut Jöhnk: Eine große Veränderung unseres Geschäftsmodells fand vor einigen Jahren statt. Als ursprünglicher IT-Trainingspezialist sind wir eine Partnerschaft mit einem großen, französischen Anbieter von Führungsseminaren eingegangen. So kam es, dass wir im Laufe der Zeit in vielen großen Konzernen mit unseren Präsenztrainings in die Entwicklung der Führungskräfte eingebunden wurden. Unser Geschäftsmodell baut auf Präsenzseminare auf. Wir können uns jetzt die Frage stellen, ob es in Zukunft noch die persönliche Begegnung zum Lernen braucht. Davon gehen wir stark aus – zumindest am Anfang eines Lernprozesses.

Ich denke aber auch, dass wir nach einem Seminar ein Weiterlernen über virtuelle Klassenräume organisieren sollten. Wir haben die Möglichkeit, gut gemachte Online-Lernprozesse in Gang zu setzen. Dabei müssten aber auch alle Präsenztrainer mitmachen. Eigentlich sollten wir nicht nur über neue Geschäftsmodelle nachdenken, sondern auch über neue Berufsbilder für Trainer.

Hartmut Jöhnk (Integrata). „Leadership ist keine Technik, sondern eine Haltung, die man sich – auch mit Unterstützung von externen Trainern – erarbeiten muss.“



Dr. Philipp von Randow: Unser Vorteil als Business School ist hier: Forschungsstärke mit höchstem Praxisbezug. Das bieten die neuen Wettbewerber nicht. Unsere Kunden wollen nicht mit Modethemen unterhalten werden, sondern verlassen sich darauf, dass wir evidenzbasierte Managementmethoden und Impulse vermitteln. Und natürlich ist es auch Teil unseres Geschäftsmodells, dass wir die Art und Weise unserer Weiterbildung sehr genau an die verschiedenen Zielgruppen anpassen. Im Management kommen besonders gut Formate an, die einen mit anderen Kollegen zusammenbringen und in denen man sich – im offenen Gespräch, aber im „geschützten Raum“ – mit Gleichgesinnten aus anderen Unternehmen austauschen kann. Präsenz wird hier auch weiterhin eine große Rolle spielen. Solche Formate sollten am besten außerhalb des Alltags im Unternehmen organisiert werden. Ganz problemlos werden WBTs und im Anschluss daran auch Präsenzkurse gebucht, wenn Manager eine Hierarchiestufe höher steigen oder sich in einen neuen Aufgabenbereich einarbeiten müssen – wenn sie zum Beispiel zum ersten Mal eine Geschäftsführerposition übernehmen. Ansonsten müssen wir bei



Lucia Sauer Al-Subaey (Akademie für Führungskräfte). „Wir reden vom Fachkräftemangel. Wir sollten uns vor dem Führungskräftemangel fürchten.“

der Gestaltung der Formate darauf Rücksicht nehmen, dass Managerinnen und Manager wenig Zeit haben, sich weiterzubilden.

3 Was macht Ihnen Sorgen, wenn Sie an die Zukunft denken?

Lucia Sauer Al-Subaey: Vor zehn Jahren konnten wir in jeder Angebotsphase ziemlich genau benennen, wer unsere

Wettbewerber sind. Das können wir heute nicht mehr. Wir bewegen uns auf einem inzwischen sehr stark zerstückelten Angebotsmarkt. Mit einem, inzwischen kostengünstigen, Webauftritt kann jeder im Internet den Eindruck erwecken, ein Trainingsinstitut und ein etablierter Weiterbildungsanbieter zu sein. Hinzu kommt, dass sich einzelne Trainer oft zu leistungsfähigen Netzwerken zusammenschließen, die zumindest regional eine gewisse Bedeutung haben können. In manchen Regionen bieten auch die IHKs im offenen wie im internen Seminarmarkt für Führungskräfte ein umfassendes Angebot. Diese regionalen Machtverhältnisse sind wesentlich schwerer einzuschätzen als früher.

Marion Schopen: Auch in unserer Region sind einige qualitativ gute Trainernetzwerke unterwegs. Der Markt ist umkämpft und wir als Akademie müssen unsere Trümpfe wie zum Beispiel unsere jahrzehntelange Erfahrung mit Großprojekten, die verlässliche Trainerqualität und die Flexibilität durch unseren großen, professionellen Trainerpool herausstellen. Empfehlungsmarketing wird in dieser Hinsicht immer wichtiger. Wir als Akademie werden häufig dann von den Unternehmen gebucht, wenn größere Veränderungsprojekte extrem zuverlässig begleitet werden müssen.

Hartmut Jöhnk: Die Integrata Cegos Group hat vor diesem Hintergrund einen Fokus auf große Kunden und große Projekte gelegt. Hier können wir unseren hohen Qualitätsanspruch in komplexen →



Dr. Philipp von Randow (Frankfurt School of Finance & Management). „Wir bieten die Forschungsstärke einer Universität kombiniert mit höchstem Praxisbezug.“



Zukunftstalk. Mehr zu unserer Diskussionsrunde (zum Beispiel Video-Interviews mit allen Teilnehmern) gibt es auch im Internet unter www.haufe.de/personal.

→ Qualifizierungsprojekten am besten unter Beweis stellen. Die Kunden profitieren von unserer Kompetenz. Gleichzeitig fordern sie immer mehr Flexibilität von uns. Zu denken gibt mir, dass die Verbindlichkeit bei einigen Unternehmen abnimmt. In vielen Rahmenverträgen werden die Verpflichtungen des Kunden immer unverbindlicher formuliert – und das auch in Geschäftsbeziehungen, die sehr wirksam laufen. Wir investieren in moderne Formen der Weiterbildung, aber brauchen schon auch eine Sicherheit, dass sich diese Investitionen im Laufe der Jahre amortisieren werden. Das ist gerade unsere Herausforderung.

Dr. Philipp von Randow: Ich mache mir Gedanken über manche Ausschreibungsprozesse für Weiterbildungsmaßnahmen. Hier fällt mir auf, dass sie zuweilen inhaltlich so rigide vorstrukturiert sind, dass es uns schwerer fällt, unsere Stärken zu zeigen: Denn im gemeinsamen Durchdenken der Maßnahmen – wir nennen es co-kreatives Projektmanagement – und im Dialog mit dem Kunden werden die Ziele und Chancen einer Weiterbildungsmaßnahme professionell besser identifiziert. Ausschreibungen mit zu wenig „Spielraum“ nehmen Unternehmen die Möglichkeit, von unserer Expertise zu profitieren und das Programm wirklich zusammen auf die Bedürfnisse der Teilnehmer zuzuschneiden.

4 New Work: Sind Führungseminare überholt?

Dr. Philipp von Randow: In vielen Projekten übernehmen junge Menschen viel schneller als früher Führungsfunktionen – manchmal nur auf Zeit. Führungskräfte definieren sich also nicht mehr allein über ihre Position. Ich denke daher, dass Seminare, die Führungsfähigkeiten vermitteln, in ihrer Bedeutung eher noch steigen werden. Das hat auch etwas damit zu tun, dass junge Projektleiterinnen oder Führungskräfte viel schneller als früher begreifen müssen, wie man ein Team zusammenstellt und welche Dynamik damit in Zusammenhang steht – gerade weil Teams dank moderner Arbeitsformen immer wichtiger werden – nicht nur innerhalb der eigenen Abteilung, sondern auch abteilungsübergreifend, mit Kunden, mit dem Ausland und insbesondere auch mit Mitarbeitern, die von zu Hause aus arbeiten. Ich sehe den Bedarf an Führungstrainings daher deutlich wachsen. Und um Führungsqualitäten besser ausbilden zu können, sind Seminare unerlässlich – wenn sie eben auch stärker die Teamdimension in den Blick nehmen. Das tun wir an der Frankfurt School of Finance & Management. Allerdings werden die Betroffenen mehr als früher mitreden wollen: Junge Führungskräfte haben einen großen Wunsch nach Autonomie. Sie sagen, wir bestimmen selbst, was für uns eine attraktive Laufbahn ist. Das wird

die Personalabteilungen stark herausfordern. Und auch uns. Zuhören ist gefragt. **Lucia Sauer Al-Subaey:** Ich sehe den Bedarf an Führungstrainings auch deutlich wachsen. Wir sprechen immer von einem Fachkräftemangel, aber Sorge machen sollte uns ein Führungskräftemangel. Der wird kommen, weil junge Menschen nicht mehr unbedingt Führungsverantwortung übernehmen wollen, um Karriere zu machen. Gerade auch in flachen Hierarchien sind die Führungsaufgaben so komplex geworden, dass wir den Führungskräften einiges abverlangen. Sie sollen fachlich kompetent sein, belastbar, agil und empathisch auf jeden eingehen können. Ich sehe nicht immer, dass die Fähigsten und die Talentiertesten sich darum reißen, Führungskraft zu werden. Die Sinnhaftigkeit und Flexibilität einer Herausforderung, die jüngeren Mitarbeitern so wichtig ist, wird vom Nachwuchs oft nicht mehr in einer Führungsaufgabe gesehen. Gerade deshalb scheint es mir wichtig, dass viele Mitarbeiter sich mit dem Thema Selbstführung und Führungsmethoden auseinandersetzen, so könnten die Führungsaufgaben in der Zukunft rotierend ausgeübt werden.

Marion Schopen: Führungskräfte wird es immer geben, auch wenn ein Paradigmenwechsel in der Führung erforderlich wird. Und wenn manche Führungsrollen neu zu definieren sind, werden auch weiterhin Führungsseminare gebraucht. Vielleicht wird Leadership zukünftig in

komplexen Systemen noch einen viel höheren Stellenwert einnehmen. Das Kompetenzbild wird sich verschieben. Digitale Kompetenzen kommen hinzu und klassische Kompetenzen einer Führungskraft wie Kommunikations- und Konfliktstärke brauchen möglicherweise neue Handlungsmuster.

Hartmut Jöhnk: Andererseits sehe ich schon junge Menschen, die in Projekten beherzt nach einer Führungsrolle greifen. Sie haben Lust auf Verantwortung und wollen etwas voranbringen. Aber ich beobachte auch, dass man heutzutage auch nur auf Zeit Verantwortung übernimmt. Führen auf Zeit heißt, dass man vielleicht nach einem halben Jahr wieder zurück in die Rolle eines einfachen Projektmitarbeiters geht. Mit solchen Mitarbeitern muss ein Arbeitgeber regelmäßig intensive Gespräche führen. Und das heißt, dass das klassische Mitarbeitergespräch noch lange nicht überholt ist und mehr denn je trainiert werden sollte. Vor zwei Jahren haben wir zum ersten Mal IT-Leiter zu Scrum-Mastern geschult. Die Mehrzahl der Teilnehmer ging am Ende der Veranstaltung auf den Trainer zu und sagte, dass sie jetzt zum ersten Mal das Gefühl hätte, dass ihr wichtige Soft Skills wie zum Beispiel das Feedbackgeben fehlen würden. Ich fand das eine spannende Sache: Die Menschen hatten aus sich heraus verstanden, dass Scrum keine Technik, sondern

eine Haltung ist. Im übertragenen Sinn gilt das auch für Führungskräfte: Leadership ist keine Technik, sondern eine Haltung, die man sich erarbeiten muss.

5 Wie sieht künftig das „offene Seminar“ aus?

Hartmut Jöhnk: Ein offenes Seminar sollte weiterhin in Form eines Präsenzseminars stattfinden, aber die ganze Wissensvermittlung sollte vorher in ein WBT oder in eine Online-Selbstlernphase ausgelagert werden. Während des Seminars wäre der

Mittelpunkt stellen, ist das für mich ein guter Weg.

Lucia Sauer Al-Subaey: Im offenen Präsenzseminar finden die Teilnehmer Raum und Zeit, um über Wissen, das vielleicht online gelernt oder sich durch Erfahrungslernen angeeignet wurde, zu reflektieren, mit Peers zu besprechen und sich für die eine oder andere Herausforderung kollegial beraten zu lassen. Auch für Konfliktthemen, welche in der Firma nicht besprochen werden können, kann ein offenes Präsenzseminar den richtigen Rahmen bieten. Weiterhin oder gerade in

„In der digitalen Welt wird das Lernen durch Begegnung seine Wichtigkeit behalten.“ Lucia Sauer

Trainer dann eher Coach, der viel individueller auf die Fragen und Herausforderungen der Teilnehmer eingehen könnte.

Marion Schopen: Offene Seminare sollten ein Forum bleiben, wo sich Menschen aus unterschiedlichsten Branchen und Hierarchiestufen austauschen können, Impulse aufnehmen und sich außerhalb des Kollegenkreises ausprobieren können. Vernetzung und Austausch ist etwas sehr Zukunftsträchtiges. Wenn wir dazu die offenen Seminare von der reinen Wissensvermittlung durch Online-Tools entlasten und stärker die Interaktivität in den

der digitalen Welt wird das Lernen durch Begegnung seine Wichtigkeit behalten.

Dr. Philipp von Randow: Das offene Seminar ist nicht nur der Raum, in dem berufliche Problemstellungen und Erfahrungen vertrauensvoll unter Peers ausgetauscht werden können, sondern bietet auch die Möglichkeit, „von außen“ auf sich und das Unternehmen zu schauen. In Kooperation mit den entsendenden Unternehmen sollten wir uns aber noch mehr um die Nachhaltigkeit des Lerntransfers und dessen Nachweis kümmern.

Protokoll: Martin Pichler ●

Coaching im Herzen Bayerns



Das ABG Tagungszentrum in Beilngries überzeugt durch seine zentrale Lage im Herzen Bayerns, im traumhaft schönen Altmühltal. 20 Tagungs- und 28 Gruppenräume, 250 gut ausgestattete Einzel- und Doppelzimmer sowie eine abwechslungsreiche Gastronomie

schaffen ein Umfeld, das Lernen und Erholung bestmöglich vereint. Hier treffen inspirierende Freiräume auf die ideale Infrastruktur. Kontaktieren Sie uns für Informationen und fordern Sie unser kostenloses Infomaterial an.