

Handelsblatt Newsletter

22.05.09 06:35

Weiterbildung im Wandel. Kürzer, direkter, intensiver: Firmen erwarten mehr von Managerseminaren. Und die Krise gibt die Themen vor.

Der Blick über die Schulter wandert 60 Meter in die Tiefe. Nur an einem Seil hängt der Manager über dem Grand Canyon, ein Kollege auf der Plattform über ihm hat ihn sicher - hoffentlich. Jeder von ihnen ist zwar ein guter Teammanager, doch der gemeinsame Geist hat ihnen bisher gefehlt. Nun müssen sie sich gegenseitig helfen - und vertrauen.

Zwei Tage lang hat die Thunderbird School of Global Management Führungskräfte eines russischen Unternehmens in die Schluchten des Grand Canyons geschickt. So sollten sie Vertrauen zueinander finden, gemeinsam Entscheidungen treffen und zu einem echten Team zusammenwachsen. Diese Soft Skills sind in Programmen, die Business Schools für Unternehmen maßschneidern, immer wichtiger. Die Firmen stellen heute andere Ansprüche an die Weiterbildung ihrer Führungskräfte. Die für Unternehmen entwickelten Programme müssen noch stärker auf den Kunden zugeschnitten und kürzer sein. Und die Krise gibt neue Themen vor.

Schon lange stauchen Unternehmen die nur für ihre Mitarbeiter entwickelten Programme zusammen. Schickten Sie ihre Führungskräfte früher schon mal für eine oder zwei Wochen auf ein Seminar, sind heute oft nur noch drei oder vier Tage am Stück drin. "Sie können einfach nicht mehr so lange dem Job fernbleiben", sagt Christina Orisich, die beim Anbieter Center for Creative Leadership (CCL) für den deutschsprachigen Markt zuständig ist.

Zudem werden die Kunden anspruchsvoller. "Die Programme sollen in der gleichen Zeit mehr Ziele tangieren als früher", sagt Josette de Goede, die an der Rotterdam School of Management die Weiterbildung für Manager verantwortet. Entwickelt eine Business School für eine Firma ein Weiterbildungsprogramm, definieren sie zusammen erst einmal die Ziele, die sie erreichen wollen. Das können schon mal 20 sein, auf etwa vier bis fünf legen sich die Partner dann oft fest.

Was die Manager im Seminar lernen, sollen sie nach dem Willen der Unternehmen direkt im Tagesgeschäft anwenden und schnell Erfolge präsentieren. "Manager sollen damit experimentieren", sagt de Goede. Funktioniert im Seminar Erprobtes im Tagesgeschäft nicht, wird in der nächsten Runde des Weiterbildungsprogramms noch einmal daran geübt. Im zweiten Anlauf finden die Manager vielleicht bessere Möglichkeiten, ein Thema im Alltag umzusetzen.

Die klassischen Fallstudien rücken dabei ein wenig in den Hintergrund. Sie sind zwar noch immer Kernbestandteil vieler Programme. "Doch es geht nun mehr in Richtung Soft-Skills-Training", sagt Thunderbird-Direktor Stephane Sinimale. Coaching und Verhaltensänderung rücken wie bei einer Weiterbildung der Ashridge Business School für VW-Manager in den Vordergrund. Den Führungskräften wurden während eines Seminars in Moskau Videokameras in die Hand gedrückt. Sie sollten Passanten auf der Straße fragen, wie ein gutes Auto ausgestattet sein muss, und die Antworten aufnehmen.

Noch besser gefällt es vielen Firmen allerdings, wenn die Manager zum Lernen ihren Bürosessel gar nicht erst verlassen müssen. Learning at work nennt sich das. So werden beispielsweise erfahrene Kollegen und Vorgesetzte darin geschult, ihre Mitarbeiter anzuleiten.

Vor den speziellen Weiterbildungsprogrammen für Führungskräfte macht auch die Finanzkrise nicht Halt. Einige Unternehmen kürzen die Seminare um einen Tag, streichen die Wellnessleistungen und buchen Hotels eine Kategorie tiefer als es die Manager gewohnt sind. Wenn Programme regelmäßig aufgelegt werden, schieben die Firmen die nächsten Termine jetzt lieber um einige Monate.

Neue Projekte werden momentan eher nicht in Angriff genommen. "Etliche Unternehmen schieben die Entscheidung über neue Programme immer wieder", sagte Ashridge-Chef Kai Peters am Rande der dritten Handelsblatt Customized Programs Fair, auf der vergangene Woche in Düsseldorf Weiterbildungsanbieter und Personalierer deutscher Unternehmen zusammenkamen. Gekürzt wird momentan wohl auch eher in den Programmen für das mittlere Management, die Top-Ebene trifft es weniger.

Für sie rücken jetzt völlig andere Themen in den Vordergrund. "Im Frühjahr 2008 kamen erste Industriekunden, die für ihre Top-Manager ein Programm brauchten, das auf die wirtschaftliche Verlangsamung eingeht", sagt Michael Brandenburg, der bei der spanischen Business School Iese für die Managerweiterbildung auf dem deutschen Markt verantwortlich ist. Etliche Führungskräfte haben ihr Handwerkszeug in den Boomjahren gelernt; wie sie mit der Krise, kleineren Teams, unsicheren Mitarbeitern und der strategischen Neuausrichtung umgehen, müssen sie nun trainieren.

Hier und da bereiten sich Firmen aber auch schon auf bessere Zeiten vor. "Einige Unternehmen investieren viel Zeit und Energie, um den richtigen Weiterbildungsanbieter zu finden", sagt Orisich von CCL. Mit dem wollen sie nach der Krise dann richtig durchstarten. Stefani Hergert