

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). 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 auszubücheln. 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
Das Bessere für mich

trenkwalder

Partner

BITKOM

Medienpartner

**Arbeit und
Arbeitsrecht**

Hamburger Abendblatt

personalmagazin

Personalwirtschaft

**wirtschaft
weiterbildung**



In Hamburg zeitgleich mit

BITKOM
IT meets HR

Sparen Sie 40%
bei Online-Registrierung!