

# Da ansetzen, wo es weh tut

**MARKTÜBERBLICK.** Seminare rund ums Thema Führung sind gefragt. Weiterbildungsanbieter bauen ihr Angebot aus und kooperieren zunehmend mit Hochschulen.

Von **Bärbel Schwertfeger**

Entscheidend ist Leadership“, behauptete Gisbert Rühl, CEO des Stahlhändlers Klöckner & Co in Duisburg, vor Kurzem auf einer Tagung zur digitalen Transformation. „Sie müssen ein anerkannter Leader sein und ihre Mitarbeiter mitnehmen können.“ Die Insignien der Macht genügten heute nicht mehr, so der Vorstandschef.

Ob Globalisierung, Digitalisierung oder New Work – Führungskräfte brauchen heute neue Kompetenzen. Kein Wunder, dass auch der Markt für Führungsseminare boomt. George Kohlrieser, Professor an der IMD Business School in Lausanne, sieht hier gerade bei deutschen Führungskräften noch Nachholbedarf. „Deutsche sind oft sehr stark fokussiert auf das Planen, Strukturieren, Organisieren und Ausführen und daher sehr gute Manager, aber das genüge eben nicht immer, um auch motivierte Mitarbeiter zu haben“, erklärt der amerikanische Psychologe, der in seinen Leadership-Seminaren viele deutsche Manager erlebt hat.

## Auch „junge Wilde“ aus Start-ups sind Zielgruppe für Führungstrainings

Bei Führung gehe es immer auch um Kulturgestaltung und den Aufbau von Vertrauen, erklärt Simon Beck, Geschäftsführer der Akademie für Führungskräfte in Überlingen am Bodensee. Management gestalte dagegen die Rahmenbedingungen und stelle die Ressourcen bereit. Ein guter Leader müsse jedoch beides können. „Wir verstehen uns als Spezia-

listen für Führung und werden uns künftig noch stärker darauf konzentrieren“, betont Beck. Besonders stark sei die Akademie, die zum Cognos-Konzern gehört, beim Thema „innere Haltung“. Daher spiele auch die Selbstreflexion und Persönlichkeitsentwicklung eine wichtige Rolle. „Das ist unser Fundament, das wir hegen und ausbauen“, so Beck.

Das Hauptgeschäft seien weiter die klassischen Zwei- bis Vier-Tagesseminare. Ein

abbilden soll, in dem Führung stattfindet: die formale Organisationsstruktur, das Kommunikationsnetzwerk und die Landkarte der politischen Stakeholder. „Damit gehen wir wertfrei an das Thema ‚Führung‘ heran“, erklärt Beck. Entscheidend sei, dass eine Führungskraft stets kontextbezogen agiere. Dafür brauche sie Kompetenzen, die sie in ihrer Selbst- und Mitarbeiterführung stärken und ihr Souveränität im komplexen Alltag geben.



„Wir schauen noch zu intensiv auf Prozesse und Instrumente und weniger auf Haltungen und Kompetenzen.“

Katharina Heuer, Geschäftsführerin, DGFP

Bestseller sei der Intensivworkshop für Nachwuchsführungskräfte, bei dem die Teilnehmer auch reflektieren, ob sie wirklich in die Führung wollen. „Das hilft den Unternehmen und kann ihnen viel Geld sparen“, so Beck. Bei den offenen Seminaren laufe alles gut, was mit Übergängen (zum Beispiel vom Kollegen zum Chef) zu tun habe, aber auch Seminare zu Themen wie „Führung ohne Vorgesetztenfunktion“ oder „laterale Führung“ seien beliebt. Der Umsatzanteil aus offenen Seminaren im Verhältnis zu Inhouse-Trainings sei allerdings wie im gesamten Markt deutlich zurückgegangen.

Mit dem Ansatz „Topografie der Führung“ hat die Akademie ein neues Führungsmodell entwickelt, das den Kontext

Neu ist das Leadership-Excellence-Programm „Lead“ mit den drei dreitägigen Modulen „Selbstführung“, „Den Führungsraum ergreifen“ und „Führend Perspektiven schaffen“, das sich an langjährige Führungskräfte wendet. Dazu gehören virtuelle Interventions-Meetings, das Persönlichkeitsprofil „Empreinte“ mit einem halbtägigen Einzelcoaching sowie die Nutzung der virtuellen Lernplattform „Ilias“. Der erste Durchlauf war für April angesetzt, fand aber aufgrund geringer Nachfrage nicht zum geplanten Termin statt. Die Durchführung im September sei aber bereits gesichert. Die Teilnehmerzahl liegt bei maximal zehn Führungskräften.

Auch die Zielgruppe der „jungen Wilden“ in den Start-ups möchte die Akade-

mie verstärkt ansprechen. „Gerade Start-ups, die schnell wachsen, brauchen Rollenklarheit und Strukturen und eine Führung, die das Unternehmen steuerbar macht“, erklärt der Akademie-Geschäftsführer. Für sie gibt es das neue Programm „Rewo Real work: Führung anders leben“, drei eintägige Workshops, die jeweils am

kraft und Mitarbeitern durch Feedbackprozesse zu verbessern – und zwar auf einer individuellen Ebene weg von starren Prozessen. „Unsere Mitglieder diskutieren sehr intensiv, wie Führung künftig aussehen wird und wo sie Experimentierräume schaffen können“, sagt DGFP-Chefin Heuer.



„Der Fokus auf Planen, Strukturieren, Organisieren und Ausführen genügt nicht, um Mitarbeiter zu motivieren.“

George Kohlrieser, Professor an der IMD Business School

Freitag mit maximal zwölf Teilnehmern stattfinden. Tag eins beschäftigt sich mit dem Thema „Führungskraft werden“, Tag zwei mit „Mitarbeiter agieren lassen“ und Tag drei mit „Team agil führen“. Optional kann man noch zwei Tage anhängen und sich mit dem Thema „Change it, love it“ beschäftigen. Die Workshops finden in Berlin, Düsseldorf und München in einem Co-Working-Raum statt und werden von jüngeren Trainern geleitet. Auch die Ansprache im Flyer ist an die Zielgruppe angepasst. Potenzielle Interessenten werden durchgängig geduzt.

### Führung ist mehr als nur Mitarbeiterführung

Neue Angebote gibt es auch bei der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP), die im Rahmen ihres Restrukturierungsprozesses ihr Programm gestrafft und zum Teil neu aufgestellt hat. „Wir schauen noch zu intensiv auf Prozesse und Instrumente und weniger darauf, wie wir Haltung und Kompetenzen verändern“, erklärt DGFP-Geschäftsführerin Katharina Heuer. Doch heute gehe es mehr darum, die Zusammenarbeit von Führungs-

Eine wesentliche Rolle spiele dabei die Selbstreflexion. „Führung funktioniert in Zukunft nur noch, wenn die Führungskraft auch über sich selbst reflektieren kann“, so Heuer. Ein Seminar-Angebot dazu ist „der Boxenstopp“, das sich bisher an Führungsneulinge richtet, künftig aber auch für erfahrene Führungskräfte angeboten wird.

Derzeit machten die Führungsseminare rund ein Viertel des Angebots aus. Die DGFP komme aus dem klassischen Training für Teilnehmer, die erste Führungserfahrungen sammeln. Hier gebe es auch noch immer das größte Seminarangebot. Künftig wolle man stärker in die Richtung gehen, Führung neu zu denken und auch Seminare für erfahrene Führungskräfte anbieten. Erste Schritte dafür seien die Seminare „Creative Leadership – Führung ermöglicht Innovationen“ und „Agiles Management – Führung neu denken“. Ersteres ist ein eintägiges Seminar, bei dem es auch um die Auswirkung des Führungsstils auf die Kommunikation und Kreativität der Mitarbeiter geht. Das zweitägige Seminar „Agiles Management“ befasst sich unter anderem mit der strate-

## CAIDANCE-R DIE KOMPETENZANALYSE FÜR FLÜCHTLINGE



Wie finden Sie trotz Sprachbarriere und fehlender Zeugnisse heraus, welcher Beruf zu einem Menschen passt?

Mit der Kompetenzanalyse CAIDANCE-R:

- » speziell für Flüchtlinge und Migranten entwickelt
- » umgesetzt auf Deutsch, Englisch, Persisch und Arabisch
- » beinhaltet sprachfreie Testteile
- » webbasiert, d.h. einfach, schnell, valide und überall
- » mit klaren Job-Empfehlungen

Nutzen Sie unsere wissenschaftliche Expertise und Erfahrung in Personalauswahl und Potenzialanalyse, um die Integration von Flüchtlingen zu unterstützen. Finden Sie die passenden Talente!

JETZT BROSCHÜRE ZUM  
THEMA ANFORDERN:  
caidance@HR-Diagnostics.de



gische Bedeutung der Führung flexibler und virtueller Teams.

Notwendiger denn je sei ein ganzheitliches Verständnis von Führung. In Deutschland werde Führung häufig nur als Mitarbeiterführung verstanden, so Heuer. Aber es gehe auch um die Führung von Kollegen, von sich selbst und auch des Geschäfts. Alleinstellungs-

Themen“ verknüpft werden müssten. „Gerade beim Thema Digitalisierung geht es ja nicht nur um Führung und Selbstreflexion, sondern auch um die strategische Orientierung und darum, wie man neue Geschäftsmodelle entwickelt“, so der Chef der Haufe Akademie.

Um verschiedene Organisationsformen besser darzustellen, habe man den Haufe-

Mit rund 4.000 Veranstaltungen zu über 800 Themen in diesem Jahr setzt die Haufe Akademie auf Masse. Laut Schmidt finden über 90 Prozent der geplanten Seminare auch statt, womit man quasi eine Durchführungsgarantie biete. Auch Online-Angebote werden immer wichtiger. So gebe es bereits zahlreiche Lernmodule zu unterschiedlichen Themengebieten, die als Videoseminar oder Web-based-Training umgesetzt sind und jeweils eine Stunde dauern. Darunter sind auch drei Module zu Leadership. „Im November starten wir zudem zwei weitere Leuchtturmprojekte im Blended-Learning-Format für Salesmanager und ein Junior Management Programm“, erklärt Schmidt. Grundsätzlich sei es das Ziel, den Teilnehmern zu jedem Thema verschiedene Lernformate wie das Seminar, den Online-Kurs und Blended-Learning-Formate anzubieten.

#### Trend bei Anbietern: Kooperationen mit Hochschulen

Großes Potenzial sieht der Haufe-Akademie-Chef in der Zusammenarbeit mit Hochschulen. Ein erster Schritt dabei ist ein neues Senior-Management-Programm, das die Haufe Akademie zusammen mit der Mannheim Business School anbieten will. Näheres dazu konnten die



„Selbstreflexion und Persönlichkeitsentwicklung spielen eine große Rolle. Das ist das Fundament, das wir ausbauen.“

Dr. Simon Beck, Geschäftsführer, Akademie für Führungskräfte

merkmale der DGFP seien das Thema „HR“ und insbesondere die Professionalisierungs- und Ausbildungsprogramme. Künftig wolle man daher noch stärker an der Schnittstelle von HR und Führung ansetzen, da HR-Kompetenz auch für Führungskräfte immer wichtiger werde.

#### Gefragt: alle Seminare, die da ansetzen, „wo es weh tut“

Auch bei der Haufe Akademie spiele Leadership „eine sehr große Rolle“ und entwickle sich stark mit prozentual zweistellig wachsenden Teilnehmerzahlen, sagt Jörg Schmidt, Geschäftsführer der Haufe Akademie. Am besten liefen dabei noch immer die Basisthemen wie „vom Kollegen zum Chef“. Gefragt seien auch alle Seminare, die da ansetzen, „wo es weh tut“, etwa zum Umgang mit Komplexität oder Zeitmangel. „Die Teilnehmer wollen Tools“, so Schmidt. Aber auch neue Seminare zu Themen wie „Agilität“ und „Digitalisierung“ würden gut gebucht, wenn auch noch nicht so stark. „Mit den neuen Organisationsformen verändern sich auch die Anforderungen an Führungskräfte“, sagt Schmidt und glaubt, dass „harte Businesssthemen“ dabei künftig stärker als bisher mit den „soften Leadership-

Quadranten entwickelt, mit dem ein Unternehmen überprüfen könne, wo es sich auf den beiden Variablen „Steuerung“ und „Rolle der Mitarbeiter“ einordnen kann, also ob es zum Beispiel eher mit Weisung und Kontrolle funktioniert oder wie ein agiles Netzwerk. „Das Modell wird super angenommen“, freut sich Akademie-Geschäftsführer Schmidt. Im Herbst will man zudem ein eigenes mehrdimensionales Führungsmodell präsentieren, das der heutigen Komplexität und Dynamik



„Harte‘ Businesssthemen müssen künftig stärker als bisher mit den ‚soften‘ Leadershipthemen verknüpft werden.“

Dr. Jörg Schmidt, Geschäftsführer, Haufe Akademie

von Management- und Führungsaufgaben gerecht wird und systematisch in die Produkte und Leistungen der Akademie einfließen soll. Die Keimzelle für neue Angebote sei das Produktmanagement, für das rund 20 Produktmanager im Bereich der offenen Seminare aktiv seien, erläutert Schmidt.

Haufe Akademie und die Business School bislang allerdings noch nicht mitteilen.

Ihre Kooperation mit Hochschulen will auch die Akademie für Führungskräfte ausbauen. Seit März 2016 ist Julia Sander, die frühere Rektorin und Geschäftsführerin der SRH Fernhochschule Riedlingen, als Cognos-Vorstandsmit-





## VIDEO

Wie die Digitalisierung die Anforderungen an die Führungskräfteentwicklung verändert, erläutert Simon Beck im Video in der Personalmagazin-App.

glied auch für die Akademie zuständig. Künftig werde es daher auch eine stärkere Zusammenarbeit mit der Hochschule Fresenius und der HHL Leipzig Graduate School of Management geben, an der Cognos beteiligt ist. Geplant ist auch eine Zusammenarbeit mit der Zepelin Universität beim Executive Master intersektorale Führung & Governance. Der Studiengang werde neu konzipiert. „Wir werden dann zwei oder drei Module beisteuern und unsere Praxiserfahrung einbringen“, so Geschäftsführer Beck.

Er glaubt, dass sich Akademien künftig stärker an Hochschulen binden werden. Bisher seien diese noch zu schwach und schafften es nicht, mit ihren Seminarangeboten „in Masse zu kommen“. Bei den öffentlichen Hochschulen fehlten meist die notwendigen Strukturen und der Vertriebs- und Renditedruck. Die Initiative käme eher von den privaten Hochschulen. „Alle wollen in die Richtung, aber viele sind nicht richtig dafür aufgestellt“, so der Akademie-Chef.

Seit Kurzem bietet die German Graduate School of Management and Law (GGS) in Heilbronn ein Leadership-Zertifikat an, das sich jedoch vor allem mit Managementthemen befasst. Die „Erfolgsfaktoren für moderne Führungskompetenz“ sollen dagegen in einer neuen Seminarreihe „Soft Skills“ vermittelt werden. Inhalte der ein- oder zweitägigen Seminare sind unter anderem „Design Thinking“, „Low Performer oder Minderleister“ und „Awareness Management“.

Auch die mit dem Bundesverband für Personalmanager (BPM) eng verbundene Quadriga Hochschule in Berlin bietet

einige Leadership-Seminare wie etwa zu den Themen „Agile Leadership“ oder „Neuroleadership“ an. Welche Rolle diese Seminare spielen und ob die bisher angebotenen Seminare auch stattgefunden haben, dazu wollte sich die Hochschule allerdings auf Nachfrage nicht äußern.

Eine Sonderrolle bei den Business Schools nimmt die European School of Management and Technology (ESMT) in Berlin ein. Bereits bei ihrer Gründung 2002 hat die Hochschule mit dem damaligen Universitätsseminar der Wirtschaft (USW) in Schloss Gracht einen führenden Weiterbildungsanbieter übernommen und profitiert davon noch heute im offenen Seminarmarkt. 2014 hatte die Business School insgesamt

verantwortung übernehmen, sowie das Seminar zur Führung von Mitarbeitern. Neu ist das englischsprachige Seminar „Leading with Psychological Intelligence“, bei dem die Teilnehmer lernen, wie sie ihre Führungskompetenz durch ein besseres Verhältnis zu Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten steigern können. Ebenfalls neu sind das dreitägige Seminar „Leadership in Action“ sowie das viertägige Seminar „Understanding and Leading Change“ für Manager von Change-Prozessen, die sich mit der psychologischen Bedeutung dieser Prozesse und möglichen Widerständen vertraut machen möchten.

Den Unterschied zu den nicht-akademischen Anbietern sieht ESMT-Manager



„Präsenzkurse bleiben weiterhin wichtig, wenn es darum geht, Verhalten zu reflektieren und Netzwerke zu bilden.“

Christoph Burger, Senior Associate Dean für Executive Education, ESMT

2.634 Teilnehmer im Bereich Executive Education. Über ein Drittel davon waren Teilnehmer in offenen Programmen, davon wiederum waren 36 Prozent internationale Teilnehmer. Es gebe immer mehr internationale Teilnehmer, die nach Deutschland kommen und wissen wollen, was die deutschen Unternehmen so stark macht und wie Corporate Governance bei uns abläuft, sagt Christoph Burger, Senior Associate Dean für Executive Education an der ESMT. Fast die Hälfte der Angebote findet inzwischen auf Englisch statt. Die deutschsprachigen Kurse werden weitestgehend in Schloss Gracht durchgeführt. Im Herbst gibt es den neuen Kurs „Innovation als Unternehmensmodell“ auch auf Deutsch in Berlin.

Führung sei das wichtigste Thema für die ESMT, so Burger. Renner seien Seminare für Mitarbeiter, die erste Führungs-

Burger vor allem in der wissenschaftlichen Leitung durch Professoren, die auch zu den Themen forschen. „Die können schon eine andere Tiefe reinbringen als ein Trainer“, sagt Burger. Die Professoren entscheiden ihm zufolge auch, ob ein Online-Kurs für das jeweilige didaktische Ziel interessant sei. „Die Erfahrung zeigt, dass es für die Teilnehmer aus Zeitgründen oft sehr schwer ist, sich online auf einen Kurs vorzubereiten“, erklärt der ESMT-Manager.

Dabei ist Burger davon überzeugt, dass Präsenzkurse auch weiter einen wichtigen Stellenwert haben werden, wenn es darum geht, Verhalten zu reflektieren und Netzwerke zu bilden. ■

**BÄRBEL SCHWERTFEGER** ist freie Journalistin in München und betreibt das MBA-Portal [www.mba-journal.de](http://www.mba-journal.de).