

---

„Auf die Füße kommt unsere Welt erst wieder, wenn sie sich beibringen lässt, dass ihr Heil nicht in Maßnahmen, sondern in neuen Gesinnungen besteht.“

Albert Schweitzer, Theologe, Arzt, Philosoph und Friedensnobelpreisträger

# Corporate Learning im Post-Krisen-Zeitalter

## Vier Trends für die Weiterbildungswirtschaft

Axel Gloger

Im Angesicht des Orkans hatte die handelnden Personen in den Unternehmen eine Art Schockstarre befallen: Budgets wurden ausgesetzt, Strategien nicht mehr weiter verfolgt, Berater und Weiterbildungsanbieter von der Zuliefererliste gestrichen. Diese Zeiten liegen jedoch hinter uns. Unternehmen und Weiterbildungswirtschaft befinden sich im Zeitalter der Ökonomie nach der Krise. Doch deren Auswirkungen werden – ganz gleich, was uns in den nächsten Jahren erwarten wird – das Handeln prägen. Dennoch ergeben sich jenseits der Effekte des reinen Überlebenskampfes, den die Zeit der Krise hervorgebracht hat, auch darüber hinauswirkende Entwicklungen. So wird sich die Weiterbildungswirtschaft in besonderem Maße der weiter zunehmenden Öffnung und Vernetzung der Unternehmen und dem Vormarsch der Peer-to-Peer-Produktion in der eigenen Branche stellen müssen. Überdies gilt es, die neue Herausforderung als Chance zu begreifen, die dadurch entsteht, dass in Zukunft viele Unternehmen das Thema Leadership in eine Markenkonzeption einbetten werden. Von diesen und weiteren Entwicklungen soll im Folgenden die Rede sein.

### 1. Wie die Peer-to-Peer-Ökonomie Einzug in die Weiterbildung hält

*Das Auktionshaus E-Bay war nur der Anfang. Es zeigte der Business-Community, dass ein Versandhaus ohne Warenlager und Paketfabrik betrieben werden kann. Auch in der Weiterbildungswirtschaft werden die Kunden in Zukunft Aufgaben übernehmen, die heute noch Trainer und Seminaranbieter in ihren Händen haben.*

Auf der Konferenz Digital Life Design (DLD) kommen jedes Jahr die führenden Denker und Macher aus der digitalen Ökonomie zusammen. Das Event findet jedes Jahr im

Winter in München statt und geht auf eine Initiative des Verlegers Hubert Burda zurück. Es gilt als eines der wichtigsten Ereignisse, auf dem die zukünftigen Trends in Wirtschaft, Medien und Kultur vorgestellt werden.

Im Jahr 2009 stellte Don Tapscott auf der DLD-Konferenz seine Schlüsselthesen zur Entwicklung der digitalen Welt vor. Der amerikanische Management-Denker hat sich auf die Analyse von Wirkungen der digitalen Welt auf Gesellschaft und Unternehmen spezialisiert. In den vergangenen Jahren legte er zu diesem Thema einige wichtige Werke vor, zuletzt „Grown up digital. How the Net Generation is changing your World“ und „Wikinomics. Die Revolution im Netz“<sup>1</sup>.

Der zentrale Gedanke Tapscotts lautet: Unternehmen und damit auch die Weiterbildungswirtschaft haben es zum ersten Mal mit einer Generation zu tun, die während ihrer ganzen Lebenszeit von den digitalen Medien begleitet wurde. TV ist für diese Generation ein altes Medium, sie führen ihr Leben online, im Internet. Eine wichtige Einsicht lautet: Diese Generation unterscheidet nicht mehr zwischen real und virtuell. Durch die permanente Nutzung von Online-Medien wie Facebook oder Twitter gehen die beiden Lebens- und Wirkungsbereiche nahtlos ineinander über. Diese Tatsache sollte jeder in seine Überlegungen einbeziehen, der für diese Generation Angebote macht, seien es Produkte, Kommunikationsmedien oder eben Weiterbildung.

### **Vertrauen in die kollektive Intelligenz des Netzes**

Damit bekommen die Weiterbildungsformate auch eine grundsätzlich neue Prämisse. Es geht nicht mehr um online oder offline, in Zukunft wird es immer um online und offline gehen. Beide Formatansätze werden weiter eine Rolle spielen im Portfolio des Weiterbildungsanbieters, aber die vollkommene Beschränkung auf das eine oder das andere wird eher die Ausnahme als die Regel sein. Insbesondere werden innovative Anbieter die Sackgasse des Nur-Offline vermeiden, und zwar nicht nur, weil dieses Format von der Netz-Generation als Old Economy angesehen wird, sondern auch, weil es im praktischen Alltag einige Nachteile hat, die es auszugleichen gilt. In der Praxis des globalisierten Unternehmens, die von einer Welt der Gleichzeitigkeit bestimmt wird, erweist sich das Nur-offline-Angebot als schwerfällig, oft zu voluminös hinsichtlich der zeitlichen Beanspruchung der Teilnehmer und zu inflexibel, weil es die Just-in-time-Anforderungen, denen sich auch die Weiterbildungswirtschaft stellen muss, nicht erfüllen kann.

Tapscott weist zu Recht auf die Anforderungen hin, die die Eingeborenen der digitalen Welt an die Arbeitswelt stellen. Sie wollen Freiheit, sie wollen Einfluss nehmen auf die Angebote, mit denen sie in Berührung kommen – Tapscott nennt das „They want to customize everything“<sup>2</sup>. Die Netkids wollen, so der Guru der digitalen Welt, Zusammenarbeit („collaboration“), Tempo und Innovativität.

---

1 Don Tapscott: Grown up digital. How the Net Generation is changing your World. New York 2008, sowie Don Tapscott, Anthony Williams, Originalausgabe: Wikinomics. How Mass Collaboration changes Everything. New York 2006.

2 Zit. nach: Don Tapscott: Digital Natives. Vortrag bei der DLD-Konferenz 2009 in München.

Was damit gemeint ist, erläuterte der Multi-Buchautor anhand eines Beispiels aus seiner eigenen Arbeit: Tapscott hat das Manuskript für sein Buch „Wikinomics“ gerade fertiggestellt. Er reicht es zur Lektüre in seinem unmittelbaren Umfeld herum und fragt nach Rückmeldungen. So wird auch sein Sohn zu einem der ersten Leser dieses Buchs. „Papa, das ist ein gutes Buch. Ich richte zu diesem Thema gleich eine Community auf Facebook ein“, so das Echo des Erstlesers. Was passiert anschließend? Innerhalb von 15 Minuten hat die neue Community sechs Mitglieder, nach ein paar Tagen sind es 150 Mitglieder, die sich für Wikinomics interessieren, in acht Ländern haben sich bereits regionale Koordinatoren zu diesem Thema installiert. Alle erhielten eine digitale Version des ersten Kapitels, meldeten ihre Ideen zurück, fragten nach ergänzenden Themen und spürten Fehler in der Darstellung auf, die der Autor selbst nicht erkannt hatte.

Dieses Beispiel zeigt die neuen Verhaltensweisen. Die Netkids sind stark in der Ko-Produktion – machen viele Dinge sofort zum Gegenstand gemeinsamer Wertschaffung, weil sie auf ganz natürliche Weise an die Kraft der kollektiven Intelligenz glauben. Dabei beziehen sie auch anonyme Mitwirkende ein. Was verbindet, ist nicht der persönliche, physische Kontakt, sondern das gemeinsame Interesse an einem Thema, mag es auch temporär sein. Das Netz ist ein Vehikel für die gemeinsame Wertschaffung. Es ermöglicht den Transport von Information in Echtzeit, die Identifikation von Gleichgesinnten ohne die Begrenzungen des Raums und der Zeit sowie eine gemeinsame Produktion von digitalen Werkstücken mittels eines dezentral koordinierten Prozesses.

### **UoPeople – eine virtuelle Universität ohne feste Lehrpläne**

Welche neuen Formate das in der Weiterbildung hervorbringen kann, zeigt ein Beispiel aus Israel. Der Unternehmer Shai Reshef ist Gründer und Präsident der University of the People, die er nach dem Vorbild des Online-Netzwerks [www.cramster.com](http://www.cramster.com) gegründet hat. Cramster erfüllt heute für viele Schüler und Studenten in der englischsprachigen Welt eine Funktion, die eine Mischung aus Nachhilfelehrer, Tutor und Hausaufgabenbetreuer ist. Die Anwendung, die im Jahr 2003 online ging, ist ein typisches Beispiel für die Wissensmobilisierung im Internet-Zeitalter. Hier werden Menschen, die Wissen zur Verfügung stellen, und solche, die Wissen zu bestimmten Themen suchen, in einem dezentralen, selbstorganisierten Verfahren zusammengebracht. Der Prozess ist vollständig digitalisiert, kommt ohne institutionalisierte Lehrpersonen aus und steht jedermann 24 Stunden am Tag zur Verfügung. Zentrales Funktionsmerkmal von Cramster sind die Lerngruppen. Was früher – oft mit einiger Mühe – offline organisiert wurde, kann über Cramster online vollzogen werden. Hier werden Arbeitsgruppen zum Beispiel zu Kursthemen an Hochschulen, zu gängigen Büchern und Lehrbüchern oder auch zu allgemein interessierenden Fragen gebildet. Anbieter und Nachfrager von Wissen schaffen gemeinsam in einem Win-win-Prozess den Nutzen dieser Plattform, getreu dem Motto von Wikinomics: Jeder weiß etwas, keiner weiß alles, aber alle zusammen können sehr viel Wissen zusammenbringen. Nach Angaben von Cramster gibt es um die 100.000 aktive Nutzer dieser Plattform.

Nach dieser Vorlage hat Reshef die University of the People (UoPeople) im Januar 2009 gegründet. Bereits am 10. September 2009 wurde der Lehrbetrieb mit Studenten aus

der ganzen Welt aufgenommen. Der Lernprozess wird vollständig online abgewickelt, der Zugang für die Kurse läuft für Studenten und Instrukoren über den PC, Studiengebühren werden nicht verlangt. Die Studenten zahlen nur eine geringe Gebühr für die Einschreibung sowie eine Gebühr für die Examina, die sie ablegen. Das einzige Offline-Element dieses Bildungsanbieters sind die Prüfungen und Abschlussexamina – diese werden ganz konventionell mit physischer Anwesenheit in der Gegenwart von Instrukoren und Professoren durchgeführt.

Wie funktionieren die Kurse dieser Universität? Die UoPeople hat sich radikal dem Peer-to-Peer-Prinzip verschrieben, das heißt, dass die Teilnehmer die Inhalte selbst generieren. Die Hochschule baut damit die Idee der dezentralen Intelligenz als Kernbestandteil ihres Konzepts auf: Jeder weiß zu einem Thema etwas, niemand weiß alles, aber wenn alle ihr Wissen zusammenlegen, wissen alle am Ende viel. Damit setzt die UoPeople auch darauf, dass der zu lernende Stoff nicht während des Kurses von einem Trainer auf die Lernenden transferiert wird, sondern dass die Inhalte während des Lernprozesses selbst von den Teilnehmern in laufender Interaktion erzeugt werden.

Zu diesem Zweck beschränkt sich die UoPeople als Veranstalter radikal darauf, eine formale Infrastruktur für das Lernen bereitzustellen: Der Weiterbildungsanbieter ist allein der Bereitsteller des Rahmens, nicht aber der Lerninhalte<sup>3</sup>. So führt die Hochschule die Einschreibung und Verwaltung der Teilnehmer durch und stellt die Kursstruktur bereit: Es sind einige Studiengänge definiert, zum Beispiel Betriebswirtschaft und Informatik. Die Studiengänge setzen sich aus einzelnen Kursen zusammen, die der Teilnehmer verpflichtend absolvieren muss. Jeder der Kurse dauert ein Online-Semester von zehn Wochen und stellt bestimmte Anforderungen an Mitarbeit und Präsenz. Für einen abgeschlossenen Kurs gibt es Lern-Credits. Wer die nötigen Lern-Credits beisammen hat, darf sich zum Examen anmelden. In einem typischen Kurs arbeiten 15 bis 20 Studenten zusammen. Melden sich mehr an, wird ein zusätzlicher Kurs zum gleichen Thema angeboten.

Das Modell der UoPeople hebt die Grenze zwischen Lehrenden und Lernenden auf, jeder Weiterbildungsteilnehmer schlüpft gleichzeitig in beide Rollen. Das macht eine Fakultät oder den Trainer als Wissens-Monopolist im klassischen Sinne überflüssig – und hebt damit auch eine Begrenzung auf: Im Grunde kann die UoPeople zu jedem Thema beliebig viele Kurse anbieten, das Angebot wird nicht durch die Verfügbarkeit von Lehrkräften begrenzt, sondern allein durch die Zahl der eingeschriebenen Studenten gesteuert. Zusammen mit der weitgehenden Gebührenfreiheit und der globalen Verfügbarkeit des Angebots ist damit eine Demokratisierung des Lernens eingeleitet, die es so zuvor noch nicht gab. Die Zugangshürden zur Weiterbildung dieses Typs sind sehr niedrig, Internet-Anschluss und PC reichen aus, um Student zu werden. Der Wohnort spielt keine Rolle mehr.

### **Strukturen schaffen, die Intelligenz mobilisieren**

Was bedeutet das Angebot der UoPeople für die Weiterbildungswirtschaft? Das Vorgehen des Gründers zeigt, dass es im Prinzip möglich ist, Weiterbildung zu fast 100 Prozent peer-to-peer-basiert durchzuführen. Zudem lässt sich das Internet dafür nutzen, Inhalte

3 Harriet Swain: An Online-University – with no fees. In: The Guardian, 06.10.2009.

in Echtzeit zu übertragen, Teilnehmer in Echtzeit in einem virtuellen Klassenraum zusammenzubringen und damit die Begrenzungen von Raum und Zeit beim Lernen von Gruppen aufzuheben. Außerdem zeigt die UoPeople besonders deutlich, wie sich Lerninhalte über das Netz ohne Kosten verbreiten lassen – der Zugang steht jedermann zur Verfügung, variable Kosten der Inanspruchnahme fallen praktisch nicht an. Es gelingt überdies in diesem Modell, dass sich der Weiterbildungsanbieter auf eine Rolle als Organisator und Strukturgeber beschränkt und die Erzeugung der Inhalte dem System überlässt. Diese Vorgehensweise ermöglicht es dem Weiterbildungsanbieter, sein Angebot nahezu beliebig zu skalieren. Diese Neuerung ist ein Durchbruch auf dem Markt, weil die Skalierung bislang immer durch die Verknüpfung der Inhalte-Übermittlung mit menschlichen und physischen Ressourcen begrenzt war.

Damit liegt auf der Hand, dass sich die Weiterbildungswirtschaft, ebenso wie alle anderen Branchen, mit hoher Wahrscheinlichkeit dem Funktionsprinzip des offenen Unternehmens annähern wird. Hier gelten die Regeln des Wikinomics-Zeitalters: Es lohnt sich, die Schnittstelle für Wertbeiträge von außen so zu gestalten, dass eine freie, mit niedrigen Transaktionskosten versehene Interaktion möglich ist. Zwar sollte jedes Unternehmen sein Herrschaftswissen vor fremder Nutzung schützen und nicht für beliebigen Zugriff offenlegen, aber gleichzeitig sollte es möglich sein, die Begrenzung auf den Zugriff nur interner Ressourcen aufzuheben, weil außerhalb des Unternehmens ein Vielfaches der innen vorhandenen Intelligenz mobilisiert werden kann.

### **Digitales Lernen hat auch Grenzen**

Freilich sollten sich Weiterbildungsanbieter auch immer der Grenzen und Risiken des offenen Systems dezentraler Wissenserzeugung bewusst sein, zumal hieraus auch die Wettbewerbsvorteile des klassischen Marktmodells abgeleitet werden können. So gibt es nicht nur die Intelligenz, sondern zugleich auch die Dummheit der Massen: Nicht jede kollektive Einsicht oder Entscheidung ist immer die beste. Oft orientiert sich das Kollektiv am Mittelmaß, am Durchschnitt oder sogar am kleinsten gemeinsamen Nenner. Das führt zu Ergebnissen geringer Qualität, wenn hier nicht durch eine geeignete Struktur gegengesteuert wird. Deshalb ist im offenen System das Qualitätsmanagement eine ganz zentrale Aufgabe.

Zudem fehlt es dem offenen, netzbasierten System an einem zentralen Merkmal, das jedes klassisch durchgeführte Training mit sich bringt: Der Energieaustausch durch die gleichzeitige physische Anwesenheit von Trainer und Lernenden in einem Raum findet bei allein virtuell durchgeführten Treffen so nicht statt. Hier ist die Information allein textbasiert, also sachlastig – Motivation, Ansporn, Gruppendynamik, Freude und andere Themen können beim Austausch rein über das Netz nur sehr rudimentär stattfinden. Während der Trainer jederzeit auch etwas für seine Teilnehmerbindung tun kann, ist das im Netz nur mittelbar über materielle Anreizsysteme und Sanktionen möglich. Zudem hat das Netz bei stark erklärungsbedürftigen, komplexen Inhalten einen natürlichen Nachteil. Sachverhalte dieses Typs lassen sich ohne die direkte, persönliche Rückmeldeschleife viel schwieriger vermitteln. Überdies gilt dasselbe, wenn Inhalte weitergegeben werden sollen,

die eine Verhaltensänderung zum Ziel haben: Im konventionellen Training kann das neue Verhalten direkt in einer Anwendungssituation simuliert werden, die durch die Einbettung in die Lerngruppe gestärkt wird, im Netz ist Vergleichbares nur schwer durchführbar.

Das zeigt, dass sich die Weiterbildungswirtschaft zwar dem Trend zur offenen, dezentralen Architektur öffnen muss, gleichzeitig aber auch die Aufgabe hat, die Vorzüge der klassischen Vorgehensweisen am Markt zu erklären und zu verteidigen. Auch in Zukunft wird nicht jeder Lernstoff ins Netz wandern!

## 2. Wie Philanthropen die Weiterbildung mit neuen Impulsen versehen

*Außenseiter übernehmen oft die Rolle des Innovatoren. Sie sind nicht mit einengenden Erfahrungen belastet und können deshalb freier agieren als mancher Angehöriger der Branche. Das gilt auch für die Weiterbildungswirtschaft. Den kapitalkräftigen Mäzenen kommt hier eine wichtige Rolle als Erneuerer zu.*

Das Beispiel der UoPeople zeigt überdies, dass Außenseiter, Pioniere und Philanthropen einen bedeutenden Einfluss auf die Weiterentwicklung des Markts haben. Getreu der Einsicht „Amateure verändern die Welt“ kommen entscheidende Anstöße für Innovationen oft nicht von den Professionellen, die notwendigerweise qua Erfahrung alle Chancen und Begrenzungen des Markts kennen, sondern eben von jenen, die unbefangen an ein neues Projekt herangehen können.

Der Erfahrene etwa könnte sofort die wichtigsten fünf Gründe benennen, warum eine Einrichtung wie die UoPeople gar nicht funktionieren kann. Shai Reshef versucht es dennoch, weil er von einer Idee beseelt ist und weil er unternehmerisches Neuland erobern will. Er ist bereit, ins Risiko zu gehen, zu testen und das, was sich auf einigen Märkten bewährte, auf neue Märkte zu übertragen und dort dessen Gelingen voranzutreiben.

Dieses Thema zeichnet sich auch in der privat finanzierten Hochschulbildung in Deutschland ab. Hier agieren Pioniere jenseits der althergebrachten Verfahrensweisen und versuchen, mit neuen Institutionen und mit neuen Formaten einen Innovationsschub in der Branche zu befördern. Das gelingt nicht immer, weil es auch für philanthropische Projekte die üblichen Bedingungen des Risikos gibt, aber wer bereit ist, auch das Scheitern in Kauf zu nehmen, wird nicht selten mit dem Gelingen belohnt.

Eine starke Signalwirkung hatte Otto Beisheim, der Mitgründer des Handelskonzerns Metro. Er betrat mit einer Großspende an eine private Bildungseinrichtung Neuland, weil es zuvor in unserem Lande eine Zuwendung dieses Typs noch nicht gegeben hatte. Aus seiner Stiftung erhielt die private Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung im Jahr 1993 eine Zuwendung von umgerechnet 25,5 Mio. Euro. Das versetzte die Hochschule auf einen Schlag in den Stand, nicht nur in die Erweiterung ihres Angebots zu investieren, sondern auch die bestehende Struktur durch einen Grundstock an Kapital abzusichern. Damit zeigte Beisheims Spende zum ersten Mal, dass private Zuwendungen mäzenatischen Charakters geeignet sind, eine Institution aus der Bildungswirtschaft auf ein neues Niveau zu heben.

Die Pioniertat von Otto Beisheim öffnete das Feld auch für andere Anwender dieses Gedankens. So schuf etwa der Inhaber der Lidl- und Kaufland-Märkte, Dieter Schwarz, eine Hochschul-Innovation in der Provinz. In der heutigen German Graduate School of Management and Law (GGS) in Heilbronn wird ein innovatives Lehrkonzept verfolgt: Alle Studiengänge in den Fächern Betriebswirtschaft und Recht sind zum einen berufsbegleitend absolvierbar, zum anderen werden sie vollständig in englischer Sprache durchgeführt, was eine internationale Ausrichtung von Lehre und Studentenschaft sicherstellt.

### **Der Mäzen – Bildungspionier auf reformbedürftigen Märkten**

Der Milliardär Dieter Schwarz hat sich mit seiner gleichnamigen Dieter-Schwarz-Stiftung der Förderung von Bildung verschrieben. Das Beispiel der GGS zeigt, dass dieses Unterfangen mit Erfolg gelingen kann, wenn es mit einem Konzept und der nötigen Ausdauer in der Umsetzung verfolgt wird. Erst durch philanthropische Vorstöße wie diesen werden offensichtliche Bedarfe befriedigt, die der etablierte Markt aus eigener Kraft nicht immer decken kann. So weist der Personalvorstand der Deutschen Telekom AG, Thomas Sattelberger, darauf hin, dass der Bedarf seines Unternehmens an berufsbegleitenden Master-Studiengängen noch keineswegs befriedigt ist. Zwar hat die Bologna-Reform die Hochschulen als Weiterbildungsanbieter in den Stand versetzt, mit derartigen Angeboten eine Schärfung ihres Profils herbeizuführen, doch wird offensichtlich von dieser Gestaltungsmöglichkeit noch zu wenig Gebrauch gemacht. „Bei mir ist noch kein Dekan oder Hochschulpräsident gewesen, der mir seine reformierten Master-Studiengänge (...) vorgestellt hätte“, so der Telekom-Personalvorstand. Sattelberger greift in diesem Zusammenhang durchaus zu deutlichen Worten: „Ich stehe vor einer Angebotswüste.“<sup>4</sup> Sein Unternehmen hat die Schlussfolgerung aus dieser Misere längst gezogen – die Telekom ist vom Bildungsnachfrager zu einem Bildungsanbieter in eigener Sache geworden und damit zum Prosumenten avanciert.

Die Causa Telekom zeigt beispielhaft, wie dringend und gleichzeitig willkommen das mäzenatische Engagement von Bildungspionieren ist. Der Unternehmer Schwarz hat aus einer Notwendigkeit heraus agiert, der Region eine Weiterbildungsstätte von Rang zu geben – ohne Kompromisse, mit einem zukunftsgerichteten und marktgerechten Angebot, das die öffentlichen Anbieter allein vielleicht in der Form erst Jahre später oder gar nicht auf den Markt gebracht hätten. Eine von einer Einzelperson angetriebene Gründung kann hier mit einem starken Vorteil aufwarten: Die neue Einrichtung kann aus einer Nullsituation heraus agieren, es muss weder auf Besitzstände Rücksicht genommen werden noch auf alte Interessen oder traditionelle Strukturen.

### **Alanus-Hochschule – gelungene Symbiose von Kunst und Wirtschaft**

Das zeigt sich auch am Beispiel der Alanus-Hochschule. Dieses Institut in Alfter bei Bonn, 1973 gegründet, war ursprünglich eine kleine, private Kunstschule. 2002 erhielt sie

---

4 Axel Gloger: Interview mit Thomas Sattelberger. Erschienen in: Master-Magazin, Jahresausgabe 2009.

die staatliche Anerkennung, in der Folge wurde im Wintersemester 2006/07 das Angebot von Kunststudiengängen mit Bachelor- und Masterstudiengängen in Betriebswirtschaftslehre erweitert. Damit entstand eine im deutschsprachigen Raum einmalige Kombination, die von der Alanus-Hochschule mit dem Slogan „Wirtschaft neu denken“ beworben wird. Kunst auf der einen Seite und BWL auf der anderen Seite sollen sich unter dem gemeinsamen Dach einer Hochschule gegenseitig Impulse geben. Diese Ausrichtung stößt am Markt durchaus auf einige Anerkennung, so nutzt etwa das Familienunternehmen dm Drogeriemarkt die Alanus-Hochschule als externe Corporate University im Rahmen ihrer betrieblichen Weiterbildung. Hier wird mit ganzheitlichem Anspruch trainiert, die Inhalte dieser Veranstaltungen gehen deutlich über das hinaus, was in konventionellen Führungstrainings vermittelt wird.

Dass dieses einmalige Angebot in dieser Form existieren kann, geht auf mäzenatisches Engagement zurück. Der Aufbau der Alanus-Hochschule zu ihrer heutigen Gestalt ist dem Einsatz des Unternehmers Peter M. Schnell zu verdanken. Der Mitgründer der Software AG hatte im Jahr 1992 seine gesamten Aktien der Software AG in zwei Stiftungen eingebracht, 98 Prozent der Papiere liegen in der gemeinnützigen Software-AG-Stiftung, die auch die Alanus-Hochschule fördert.

Auch andere Initiativen von Philanthropen zeigen, wie die Weiterbildung neue Impulse durch Anstöße bekommt, die von Markt-Außenseitern ausgehen. So gründete etwa der Unternehmer Klaus Murmann im Jahr 2006 die Murmann Business School of Management and Economics, die als An-Institut der Universität Kiel ihre Tätigkeit aufnehmen sollte. Der Gründer beabsichtigte eine neuartige Verknüpfung von Inhalten aus der Betriebswirtschaft und aus der Volkswirtschaft. Die Schule konnte in der Folgezeit nach der Gründung nicht den beabsichtigten Weg nehmen. Die beiden Lehrstühle wurden nicht besetzt, mangels Zuspruch musste die Einrichtung Ende 2008 wieder geschlossen werden – was zeigt, dass nicht jeder Einsatz eines Pioniers auch mit entsprechendem Erfolg belohnt wird. Das gehört zur Normalität jedes Marktes.

## CoBeT<sup>®</sup> Seminare

### Coaching - Beratung - Training

...im Zeichen der Erfolgspyramide



Bei den CoBeT<sup>®</sup>-Trainings und Seminaren stehen Weiterentwicklung, Wissenserwerb und Unterstützung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Vordergrund. Die Orientierung an ihren Fähigkeiten und Bedürfnissen legt das Innere Band der individuellen Lernprozesse frei und garantiert langfristige Erfolge.

Je nach Situation und Fragestellung kommen technische, ökonomische, juristische, soziologische, tiefen-psychologische, systemische, philosophische und organisatorische Methoden und Verfahren mit hohem Praxisbezug zum Einsatz. Sie führen zu abwechslungsreichen, erfrischenden Trainings und Seminaren von hoher Qualität.

**Aus guten Grund werden CoBeT<sup>®</sup>-Trainings und Seminare nur von hochqualifizierten Expertinnen und Experten durchgeführt.**

## CoBeT<sup>®</sup>

Coaching - Beratung - Training

**Per Partner für:**

- interne Seminare
- offene Seminare
- Weiterbildung
- Personal- und Organisationsentwicklung

Setzen Sie sich mit uns in Verbindung!

**CoBeT<sup>®</sup>**  
 Coaching - Beratung - Training  
 Postfach 13 03 33  
 64343 Darmstadt  
 Tel.: 06203 / 59-7330  
 Fax: 06203 / 59-8106  
 info@cobet-da.com  
 www.cobet-da.com  
 www.cobet-seminare.de

### **Zeppelin University – Freiraum für Freigeister**

Mehr Erfolg war der Zeppelin University beschieden. Diese im Jahr 2003 gegründete Hochschule geht auf eine Initiative mehrerer Unternehmer zurück, die gemeinsam die Wiederbelebung einer in Schieflage geratenen privaten Hochschule versuchten. Auch diese Gründung wurde von Anbeginn an mit einer Sonderstellung ausgestattet, die ihr die Sichtbarkeit am Markt gewährleistete. Anders als die meisten anderen privaten Hochschulen, die sich ausschließlich der Ausbildung von Betriebswirten widmen, ist die Zeppelin University wesentlich breiter aufgestellt.<sup>5</sup> „Hochschule zwischen Wirtschaft, Politik und Kultur“, so lautet ihr Motto. Sie ist damit kein offensichtlicher Verbündeter der Unternehmen, sondern nimmt eher die Stellung ein, die man einer klassischen Universität einräumen würde: Mit einer gewissen forschersich-kritischen Distanz begleitet sie das Geschehen in Wirtschaft, Unternehmen, Politik und Gesellschaft. Diese Haltung kommt sowohl in den Bachelor- als auch in den Masterstudiengängen sowie im Weiterbildungsangebot zum Ausdruck – und gerade dadurch ist der Zeppelin University ein hohes Maß an Erfolg beschieden.

An diesem Punkt wird auch eine zentrale Bedingung für den Erfolg der mäzenatisch getriebenen Weiterbildungsangebote deutlich: Geld geben allein reicht nicht aus. Um eine nachhaltige Stellung am umkämpften Markt der knappen Fördermittel aus privater Hand und auch auf dem Teilnehmermarkt zu erlangen, muss eine Gründung durch ein zugkräftiges Konzept zum Leben gebracht werden. Me-too-Angebote öffnen in der Weiterbildungswirtschaft nur selten die Türe zum Erfolg. Nachgemachtes kann nie besser sein als das, was schon vorhanden ist. Erst wenn das Besondere angestrebt wird und die Gründer mit ihren Vorhaben neues, noch nicht begangenes Terrain erschließen, gibt es die Chance für eine echte Innovation mit überdurchschnittlichem Erfolg.

Bei der Zeppelin University war dies die bewusst angestrebte interdisziplinäre Orientierung, die hier mehr ist als die Ausstattung einer BWL-Fakultät mit einer Ethik-Professur (50-Prozent-Stelle) und einer Handvoll Vorlesungen im Studium Generale, die von pensionierten Unternehmensberatern abgehalten werden. Unter den 22 Professoren der Zeppelin University gibt es zum Beispiel solche für Kulturtheorie und -analyse, Kulturwissenschaften und Literaturwissenschaften. Fachgebiete, die scheinbar nichts mit dem Thema Wirtschaft zu tun haben, deren Existenz aber erst den generalistisch ausgerichteten Kanon dieses Angebots formen, der die Besonderheit dieses Anbieters vom Bodensee ausmacht. Mit einer solchen Ausstattung kann die Betrachtung eines Unternehmens auch über die klassisch-betriebswirtschaftlichen Aspekte hinaus durchgeführt werden, eine Disziplin, die sich in der Post-Krisen-Ökonomie noch hoher Relevanz erfreuen dürfte.

Zudem zeigt der Erfolg der Zeppelin University, die über mehr Studenten, mehr Professoren und eine bessere Marke verfügt als die zur gleichen Zeit gegründete European School of Management and Technology (ESMT), dass der Erfolg eines Unternehmens auch in der Bildungswirtschaft entscheidend von der Person an der Spitze geprägt wird: Jede Gründung braucht einen Macher. Die Gründerväter der ZU bewiesen eine glückliche Hand bei der Auswahl ihres Präsidenten, als sie Stephan A. Jansen für dieses Amt ansprachen. Der junge Präsident hat die Gründung von Tag eins an nicht nur mit einem hohen Maß an Energie,

---

5 Dazu: Andrea Herzig: Bildungsluxus am Bodensee. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 11.04.2009, Seite C12.

sondern auch mit Innovationsgeist und hohen Investitionen in das Beziehungskapital vorangetrieben. Ein Einsatz, der sich heute bereits auszahlt, wie die große Anzahl der von Unternehmen geförderten Lehrstühle zeigt; zuletzt etwa das Deutsche Telekom Institute for Connected Cities oder das von Familienunternehmen geförderte Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen (FIF).

Was bedeutet dieser Trend für die Weiterbildungswirtschaft? Der Einsatz der Philanthropen zeigt, dass die große neue Lösung oft auch aus einer überraschenden Richtung kommt. Nicht der seinen Kundeninteressen täglich nachjagende Kursanbieter ist Träger der Innovation, sondern Institutionen, die scheinbar zweckfrei mit großzügigen Zuwendungen und einem anspruchsvollen Ziel ausgestattet werden. Diese Aktivitäten sollte sich der Markt zum Vorbild nehmen, wenn es um die Suche nach Quellen für echte Erneuerungen von Formaten und Inhalten in der Weiterbildung geht.

### 3. Warum offene Seminare in Zukunft weiter an Gewicht verlieren

*Kunden der Weiterbildungswirtschaft kaufen nicht den Anlass, sondern die Wirkung. Sie streben einen nachhaltigen Effekt auf ihre Wertschöpfung an und wollen mittels Trainings und Seminaren ihre Wettbewerbsposition stärken. An diesen Anforderungen muss sich auch das Format des offenen Seminars messen lassen.*

Dass Innovationen in der Weiterbildungswirtschaft gebraucht werden, zeigen auch die Wirkungen der letzten beiden Krisen seit der Jahrtausendwende. Diese verstärkten den Druck auf die Bildungsverantwortlichen, sich dem Diktum der Ökonomie zu stellen – auch die Weiterbildungs- und PE-Abteilungen ebenso wie die Trainingsanbieter mussten sich die Frage „Was hat es gebracht?“ gefallen lassen. Das mag zwar von den Verantwortlichen als Angriff auf ihre eigene Hoheit angesehen werden, weil der Zugriff der Controller allgemein gefürchtet wird. Aber kann sich die betriebliche Weiterbildung heute dauerhaft dem wachenden Auge des Controllers entziehen? Wohl kaum. In Zeiten der Profitcenterisierung jeglicher Aktivitäten im Unternehmen liegt es auf der Hand, dass sich gerade auch die Weiterbildung diesem Diktum stellen muss. Corporate Learning ist keine Insel mehr, insbesondere dann, wenn dieses Ressort einen nachweisbaren Beitrag zum strategischen Erfolg des Unternehmens leisten will.

Vor diesem Hintergrund sind abgerechnete Teilnehmertage allein kein Ausweis des Erfolgs von PE mehr. Aus gutem Grund. Denn die Zahl der Teilnehmertage ließe sich nur allzu leicht steigern, wenn einfach die Dauer der besuchten Seminare ausgedehnt wird, also etwa aus einigen 1-Tages-Veranstaltungen 1,5-Tages-Veranstaltungen gemacht werden. Jeder weiß, wie sich Durchschnitte manipulieren lassen. Überdies sind die Teilnehmertage eine reine Inputgröße. Diese Denkweise in Inputgrößen trägt jedoch nicht zu einem Wertschöpfungsnachweis bei, denn dabei werden auch ungeeignete oder gänzlich nutzlose Seminare mit zum Erfolg gezählt. Was deshalb eigentlich von Wert ist, ist die Steigerung des Wertschöpfungsbeitrags, der mittels dieser Maßnahmen erzielt worden ist. Zwar lässt sich dieser nicht in jedem Fall bis hin zur erwünschten Maßzahl messen, doch mit dem Nachweis von echten Verhaltensänderungen, der Erreichung qualitativer Ziele nach Durch-

führung von Weiterbildungen oder Verkaufssteigerungen und Einsparungen infolge von Bildungsmaßnahmen lässt sich sehr wohl eine recht gute Annäherung erzielen. Das zeigt: Auch Weiterbildung muss sich dem allgemeinen Streben nach Leistungsmessung stellen.

### **Personalentwicklung funktioniert auch ohne Personalentwickler**

Wie weit diese Bemühungen bereits gehen, zeigt eine Initiative des Supply Chain Management Institute (SMI) der European Business School (EBS). An diesem Institut vereint sich ein im weltweiten Vergleich bedeutendes wissenschaftliches Potenzial, das sich mit dem Management von externen Wertschöpfungsketten befasst und im konkreten Fall auch Projekte wie die Beschaffungsoptimierung einer wissenschaftlich-praktischen Analyse unterzieht. Das SMI hat im Jahr 2009 erstmals den Wettbewerb mit dem Titel „Develop Leaders! Talents in Supply Chain Management“ ausgelobt. Dieser Preis wird weltweit in allen wichtigen Regionen ausgeschrieben und prämiert Unternehmen, die das effektivste Training ihrer Fach- und Führungskräfte im Bereich Beschaffung und Einkauf anbieten. An dem Wettbewerb, der von der Bonner Unternehmensberatung Brain Net, einem Beschaffungsoptimierer, maßgeblich unterstützt wird, nahmen 50 Unternehmen von drei Kontinenten teil. In die Endausscheidung der weltweit Besten gelangten zehn Unternehmen. Die Jury aus SCM- und HR-Führungskräften, Professoren und Journalisten kürte am Ende vier Unternehmen. US Postal Service und Swisscom erlangten je einen dritten Platz, Nestlé gelangte mit seiner Initiative auf den zweiten, Siemens gewann den ersten Platz.

Der Blick auf die Aktivitäten der Preisträger zeigt: Hier wird HR ohne das HR-Ressort als aktiven Spieler betrieben. Die Initiative für Veränderungen geht von der Linie aus, die diese weitgehend in eigener Verantwortung durchführt. Wenn überhaupt, wird die HR-Funktion nur mit einer unterstützenden Nebenrolle bedacht, um deren Kompetenz einzubinden. Interessant ist das Wie in den prämierten Unternehmen. Der Wissens- und Kompetenzzuwachs wurde durch interne Maßnahmen herbeigeführt – so übernahmen die Ressorts selbst die Strukturierung der PE-Aufgaben, sie führten etwa das Assessment der vorhandenen Kompetenzen durch, entwickelten ein Soll- und, im Abgleich, ein Ist-Profil und leiteten anschließend ein strukturiertes Maßnahmenpaket ein. Als Schlüssel zur praktischen Umsetzung der Trainingsinitiative erwies sich die interne Ausbildung von Trainern, die ihrerseits im Rahmen eines hauseigenen, global ausgerichteten Train-the-Trainer-Programms die Schulungsfähigkeit in die Fläche brachten. Anschließend wurden arbeitsplatznah Trainings, teilweise in mehreren Runden und E-Learning-unterstützt, durchgeführt.

Der Develop-Leaders-Award zeigt: Für die Wirksamkeit der Bildungsmaßnahme kommt es in erster Linie auf die Verankerung der Aktivitäten in der Linie an, überdies müssen alle Mitarbeiter im Einzugsbereich einer angestrebten Verbesserung möglichst synchron und nachhaltig mit in diese Maßnahme einbezogen werden. Diese sollte überdies mit einem Höchstmaß an Arbeitsplatznähe und direkter Relevanz zum Arbeitsfeld des jeweiligen Teilnehmers durchgeführt werden. Als geeignete Maßnahmen erweisen sich die Trainings durch interne Trainer, die Arbeit mit firmenbezogenem Lernmaterial, der Einsatz von E-Learning-Komponenten, Eins-zu-eins-Lernen, P2P-Lernen sowie direktes Coaching. Das

zeigen die Vorgehensweisen der vom SMI ausgezeichneten Gewinner Swisscom, US Postal Service, Nestlé und Siemens gleichermaßen.

### Offene Seminare – Verlierer im Maßnahmen-Mix

Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang auch, dass von den ausgezeichneten Unternehmen jeweils dem offenen Seminar keine besondere Bedeutung beigemessen wird. Alle am Wettbewerb beteiligten Procurement-Ressorts machten keine ausdrücklichen Rekurse auf dieses Format, im Zentrum der Aktivitäten standen andere Maßnahmen und Formate. Das ist zunächst nicht mehr als ein Indiz, es wird jedoch auch durch die allgemeine Entwicklung am Markt bestätigt: Es zeichnet sich ein Bedeutungsverlust des offenen Seminars ab.

„Das Geschäft mit den offenen Seminaren ist ein schrumpfender Markt“, ist allenthalben zu hören. So bestätigt etwa der Weiterbildungsexperte Karlheinz Schwuchow, Professor für internationales Management an der Hochschule Bremen, diese Entwicklung. Er zieht hierbei die Vergleichszahlen aus seiner Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter des Universitätsseminars der Wirtschaft (USW) heran. Vor 20 Jahren wurden demnach 70 Prozent des Weiterbildungsbedarfs über offene Seminare abgedeckt und nur 30 Prozent über firmenspezifische Veranstaltungen, heute dagegen ist dieses Verhältnis in vergleichbaren Institutionen umgekehrt – das Firmenseminar ist Träger und Treiber des Geschäfts<sup>6</sup>.

Eine andere Kennerin des Markts bestätigt diese Entwicklung. „Die Open-Enrollment-Programme haben ihren Zenit überschritten, viele Anbieter stehen unter Druck“, sagt Annette Gebauer, Inhaberin der Beratung für Corporate Learning. Den Grund ortet die

<sup>6</sup> Zum schrumpfenden Markt siehe auch: Wuppertaler Kreis (Hrsg.): Trends in der Weiterbildung (Verbandsumfrage 2009). Wuppertal 2009, Seiten 2-12.

**JÜNGER TrainTools**

# Alles, was Ihr Training braucht

Einfach informieren unter:  
**www.juenger.de**

Noch Fragen? [info@juenger.de](mailto:info@juenger.de)      Jünger Medien Verlag | Offenbach

Berliner Expertin in den veränderten Erwartungen. „Die Unternehmen nehmen Abschied von der incentive-orientierten Personalentwicklung.“ Führungskräfte würden nicht mehr auf Seminare entsandt, um ihnen ein paar Tage komfortable Auszeit mit intellektuellen Anregungen zu verschaffen. Damit ist ein Schlüsselargument offengelegt, das einen wichtigen Grund für die Trendwende liefert. Weiterbildung ist in wertschöpfungsstarken Unternehmen keine Belohnung mehr, die man besonders erfolgreichen Fach- und Führungskräften gewährt. Nicht Komfort, eindrucksvolle Marke und ein exklusiver Rahmen mit internationalen Teilnehmern zählen zu den wichtigen Bewertungskriterien bei der Auswahl einer Weiterbildungsmaßnahme, sondern das, was im weltweiten Sprachgebrauch als „Impact“ bezeichnet wird: Weiterbildung braucht Wirkung. Der Controller rechnet nach.

### **Lernen braucht eine kritische Masse, um Wirkung zu erzielen**

Vor diesem Hintergrund hat das offene Seminar einen schwachen Stand. Es ist vor den Anforderungen der leistungsorientierten Tempo-Organisation nur noch schwer zu begründen. „Die Ergebnisse dieses Typs von Weiterbildung sind zu dürftig“, vermerkt Corporate-Learning-Expertin Gebauer. Unternehmen würden heute Formate bevorzugen, die auf die Bedürfnisse ihrer Organisation zugeschnitten sind. Konkret heißt das: Erst wenn mehrere Mitarbeiter gleichzeitig auf ein Lernziel hinarbeiten und die Organisation entsprechend angepasst wird, kann sich die gewünschte Veränderung auch durchsetzen. „Lernen von Individuen ist dann erfolgreich, wenn es in eine Architektur eingebettet ist.“ Diese solle individuelles Lernen und Organisationsentwicklung intelligent miteinander verzahnen.

Effektives Lernen braucht also eine kritische Masse, die offene Seminare nur schwer oder gar nicht erreichen. Eine einzelne Führungskraft, die ein Seminar absolviert hat, könne nichts bewegen. Verändert nur einer sein Verhalten, während die Spielregeln in der Organisation die alten bleiben, ist der Effekt praktisch null. Die Motivation nach einem Seminar kann sich sogar ins Gegenteil verkehren. „Wenn der Teilnehmer erfährt, dass das Gelernte gar nicht anwendbar ist, weil es dafür andere kulturelle Umgangsformen oder andere Führungspraktiken im Unternehmen bräuchte, kann das zu Frust führen“, beschreibt Annette Gebauer eine entscheidende Hürde zur Umsetzung des Gelernten.

Unter solchen Rahmenbedingungen müssen auch die Zahlen von Anbietern offener Seminare gedeutet werden. So darf es das USW durchaus als erfreuliche Leistung verbuchen, dass für das offene Seminarprogramm, das auf Schloss Gracht in Erftstadt durchgeführt wird, im Jahr 2009 um die 300 Teilnehmer gewonnen werden konnten. Die 13 Programme, die heute angeboten werden, bieten Lernblocks, die meist drei oder vier Tage kurz sind. Gibt es Stoff zu vermitteln, der über dieses zeitliche Pensum hinausgeht, reisen die Teilnehmer für ein Seminar mehrfach nach Erftstadt. Beispiel: Für das 6.200-Euro-Seminar mit dem Titel „Führung von Mitarbeitern“ geht es einmal für fünf Tage und ein weiteres Mal für drei Tage ins Schloss. Das Portefeuille der Seminarthemen umfasst u.a. die beiden USW-Klassiker „General Management Seminar“ und „Betriebswirtschaft für Führungskräfte“, das Thema „Controlling für Führungskräfte“ sowie weitere Seminare zu Spezialgebieten wie Marketing, Vertrieb, Verhandlungsführung und Strategie. Dozenten sind meist Pro-

fessoren von deutschen Universitäten. Trainer kommen in den Seminaren nur selten zum Zuge, weil sie, wie es heißt, das hohe inhaltliche Niveau nur selten erreichen.

Das USW gehört heute unter der Marke „USW Netzwerk“ zur European School of Management and Technology (EMST) in Berlin, einer international ausgerichteten Business-School mit MBA-Programmen und einem starken Arm in der Executive Education. Hier zeigte sich in den vergangenen Jahren, dass im letztgenannten Geschäft starke Zuwächse erzielbar waren, besonders mit der Durchführung von firmenspezifischen Programmen in englischer Sprache. Denn diese kundenindividuellen Programme stellen sicher, dass die Inhalte innerhalb einer Organisation sofort multiplizierbar sind und der Wissenszuwachs zum einen eine kritische Masse erlangt, zum anderen wegen der Diversität der Herkünfte der Firmenteilnehmer sich auch durch kapillare Effekte von vielen Punkten der Organisation gleichzeitig verbreiten kann. So erreicht die Weiterbildung Relevanz und Effektivität.

#### 4. Welche Herausforderung die Weiterbildung von morgen prägen wird

*Viele Unternehmen werden in Zukunft aus der Beliebtheit der Führungspraxis ausbrechen. Im Interesse von Leistung, Image und Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt wird auch Leadership in eine Markenarchitektur eingebettet. Für die Weiterbildungswirtschaft ergeben sich daraus neue Aufgaben – und Chancen für innovative Angebote.*

Unter den Bedingungen der Post-Krisen-Ökonomie mögen sich die Verantwortlichen in der Weiterbildungs- und Trainingsindustrie bewusst fragen: Welcher Gesamtstrategie folgt die Weiterbildung von morgen? Welchem höheren Auftrag sind die Bildungsaktivitäten im Unternehmen verpflichtet? Die Antwort auf diese Fragen muss vor dem Hintergrund neuer Bedingungen für den Auftritt und das Wirken von Unternehmen erfolgen.

Ein Fallbeispiel extremen Inhalts zeigt sehr deutlich, worum es in Zukunft gehen wird. In der Telekom Austria<sup>7</sup> wurde im Frühjahr 2009 eine Analystenkonferenz durchgeführt. Der Finanzvorstand trägt vor. Inhalt seines Vortrags sind Vorgehensweisen, derer sich das Unternehmen bedient, um Mitarbeiter loszuwerden, die für überflüssig gehalten werden. Der Vorstand erläutert im Detail, mit welchen Methoden die betroffenen Mitarbeiter aus dem Unternehmen herausgemobbt werden, um auf diese Weise die nötige Senkung der Personalkosten zu erreichen.

Dieser Vorfall wird schwerwiegende Folgen für das Image des betroffenen Unternehmens haben. Zwar ist der Vorstand, der diese Äußerung tätigte, sogleich zurückgerudert, aber alles Abwiegeln war vergeblich. Durch eine gezielte Indiskretion gelangte eine Videoaufzeichnung seiner Äußerung ins Netz und war über viele Tage frei zugänglich bei YouTube, bevor der Film (offenbar auf Betreiben der Telekom Austria) wieder vom Netz genommen wurde.

Mit diesem PR-GAU offenbart sich ein klassischer Konflikt. In der offiziellen Rhetorik vieler Unternehmen heißt es, die Mitarbeiter seien das wichtigste Kapital, sie seien wertzuschätzen, den Mitarbeitern gelte das größte Interesse der Führung und derlei mehr. Solche

<sup>7</sup> Eigenständiges Unternehmen, kein Bestandteil des Konzerns Deutsche Telekom AG.

Äußerungen klingen gut und sollen eine der wichtigsten Zielgruppen des Unternehmens direkt ansprechen und mit einbinden. Insofern erfüllen die Zugehörigkeitsparolen einen wichtigen Zweck im Rahmen von Motivation und Identitätsbildung. Nur: In vielen Fällen fallen eben Rhetorik und Handeln auseinander. Sobald die Kameras für die Aufzeichnung der wohl klingenden Vorstandsworte ausgeschaltet sind, so scheint es, beginnt schon die Arbeit am nächsten Restrukturierungsprogramm – mit Entlassungen, Versetzungen und Firmenverkäufen. In solchen Situationen sind die Mitarbeiter nicht mehr das wichtigste Kapital, sondern sie stehen im Weg, wie der Finanzvorstand der Telekom Austria seinem Fachpublikum erläuterte.

### **Unternehmen brauchen einen Führungskodex**

Gelangen Vorgehensweisen wie jene des österreichischen Unternehmens an die Öffentlichkeit, entsteht sofort eine Kaskade von Negativeffekten. Die schlechte Nachricht breitet sich über die Medien aus, TV und Zeitungen berichten ausführlich, zumal in diesem Fall ein medial zugkräftiges Video vorlag, das den Fall dokumentierte. Das Image des Unternehmens wird binnen Stunden massiv beschädigt – was zuvor mit teuren Marketing- und Personalmarketing-Kampagnen mühsam und über Jahre zäher Kleinarbeit aufgebaut wurde, zerrinnt in sehr kurzer Zeit. In der Folge ergeben sich weitere unerfreuliche Wirkungen für das betroffene Unternehmen: Es wird schlecht über die Firma gesprochen. Mitarbeiter fühlen sich durch die Vorkommnisse peinlich berührt und schämen sich für die Führung ihres Arbeitgebers. Leistungsträger, die ohnehin auf dem Weg in eine andere Beschäftigung sind, werden ihre Überlegungen in diese Richtung intensivieren und nach einem imagestärkeren Unternehmen Ausschau halten.<sup>8</sup> Auf dem Arbeitsmarkt bekommt ein derart vorbelastetes Unternehmen einen Image-Malus, es dürfte also schwerer fallen, die avisierten Top-Potenziale anzusprechen und zu rekrutieren.

Dieser extreme Fall zeigt auch die Agenda, der sich Unternehmen stellen sollten. Das Führungsverhalten darf nicht mehr dem Zufall überlassen werden. Es sollte in einen allgemeingültigen Rahmen überführt werden, der eine Art Führungskodex bildet und der festlegt, mit welchen Verhaltensweisen sich das Unternehmen identifiziert – und welche unerwünscht sind. Zu Ende gedacht, hat das Unternehmen die Aufgabe, neben der Produktmarke eine Leadership-Marke zu prägen, die gegenüber den relevanten Zielgruppen ein klares, mit positiven Werten besetztes Bild transportiert. Die Beraterin Christina Grubendorfer hat auf diesem Gebiet einige Pionierarbeit geleistet. Mit ihrer Gründung der Leadership Equity Association (LEA) wird deutlich, dass hier ein Thema von einigem Gewicht auf die Management-Community zumarschert. In Zukunft wird es darum gehen, nicht nur den geschilderten GAU im Führungsverhalten zu verhindern, sondern das Unternehmen als Führungsmarke zu positionieren, für ein wertepprägtes Führungsverhalten zu sorgen, die Vorteile dieser Praxis hervorzuheben und Mitarbeitern wie dem Arbeitsmarkt eine klare Botschaft zu senden.

---

<sup>8</sup> Leitlinien für das Fundament einer wertorientierten, wirksamen Führungskultur nennen z.B. Tom Rath, Barry Conchie in: Führungsstärke. Was erfolgreiche Führungskräfte auszeichnet. München 2009, insb. Seite 60 ff.

## Leadership-Branding – gute Führung als Markenwert

Leadership-Branding dürfte sich als ein Weg erweisen, Führung wirkungsvoll als Wertschöpfungsfaktor zu erkennen und seine konkrete Ausprägung so zu gestalten, dass die angestrebten positiven Wirkungen auch tatsächlich spürbar sind und die Bottom-Line des Unternehmens stärken. Deshalb hat das Management von morgen die Aufgabe, die Führung als Wertschöpfungsfaktor zu begreifen, als erlebbaren Wert zu gestalten und dieses Thema auch nach außen zu kommunizieren.<sup>9</sup>

Es darf, wie die Negativ-Beispiele zeigen, eben nicht mehr sein, dass die Broschüre mit dem Titel „Führungsverständnis“ zwar mit hohem Aufwand und unter Einbeziehung der ganzen Führungsmannschaft erstellt wurde – dann aber in den Schreibtischen verstaubt, ohne weitere Folgen auf den Alltag zu entfalten. Führung braucht in Zukunft die Verbindlichkeit der Marke, also die Einigung auf einen Konsens von Grundwerten, die immer und überall im Unternehmen ausstrahlen und mit denen das Unternehmen von Außenstehenden identifiziert wird. In Zukunft werden erfolgreiche Unternehmen deshalb darauf hinarbeiten, dass etwa mit dem pinkfarbenen T oder einem Logo wie dem des Waschmittelherstellers Henkel nicht nur einprägsame Produktmarken mit zuverlässigen Eigenschaften verbunden werden, sondern auch ein firmenspezifisches Führungsverständnis. Das „Da weiß man, was man hat ...“ (Henkel) wird im Zuge des Marken-Engineering auch auf Kultur und Werte der Führung transferiert.

Daraus erwächst für die Weiterbildung eine wichtige Aufgabe. In Zukunft werden Trainer und Weiterbildungsdienstleister die Aufgabe haben, die Herausforderungen des Themas Leadership-Branding oder vergleichbarer Vorgehensweisen anzunehmen. In Unternehmen, die sich dieser Vorgehensweise bereits bedienen, werden sie – wie eine Werbeagentur – Trainings und Seminare innerhalb des Rahmens durchführen, die die Leadership-Marke vorgibt. Formate und Inhalte von Trainings werden sich also stärker als bisher auf das einstellen müssen, was die Unternehmen als Normwerte ihrer Führungspraxis vorgeben. So, wie eine Werbeagentur eine Nivea-Anzeige immer nach den Richtlinien der Nivea-Markenidentität gestalten muss, wird auch der Weiterbildungsdienstleister ein Umsetzungsgehilfe einer Leadership-Markenidentität sein. Das wird an die Briefings bei der Auftragsvergabe und die Schnittstelle zwischen Kunden und Dienstleister deutlich höhere Anforderungen stellen als bisher.

Überdies erhalten Weiterbildungsdienstleister mit dem Aufkommen von Instrumenten wie Leadership-Branding auch eine umfassende Gestaltungsaufgabe – denn viele Kunden werden darauf angewiesen sein, dass sich der Externe an der Entwicklung einer Leadership-Marke beteiligt und mit seinem Wissen zu einer wirkungsvollen Konzeption beiträgt. Hier kann die Weiterbildungswirtschaft ihre Stärken voll einbringen und sich neben der Durchführung von Maßnahmen (Trainings, Seminare) ein wertschöpfungsintensives Wirkungsfeld mit strategischem Bezug erschließen. Für ganzheitlich aufgestellte Dienstleister schafft das neue Chancen auf ein anspruchsvolles Geschäft.

---

<sup>9</sup> Dazu vertiefend: Leadership Equity Association (Hrsg.): Studie Leadership Branding 2009, Seite 2 f.