



© Visual Field - istockphoto.com

Berufsbegleitend lernen Besser büffeln

Dilk, Anja

Erschienen in: managerSeminare Verlags GmbH, das
Weiterbildungsmagazin, Heft 240, März 2018, S. 68-75.

Berufsbegleitend lernen

Besser büffeln

Berufsbegleitend lernen – das ist ein Kraftakt, besonders für Führungskräfte. Dabei sind gerade sie gefordert, sich ständig neues Know-how anzueignen, um die wechselnden Herausforderungen ihres Jobs zu stemmen. Aber wie zwischen Terminstakkato und Job-Ansprüchen eine Weiterbildung unterbringen? Auf welche Weise kommt man beim Büffeln in die richtige Spur – und dann in Fahrt?

Preview

► Nur mit Sondierung:

Welche Bestandsaufnahme zu jeder Lernentscheidung gehört

► Lernbedarfsanalyse:

Was für Instrumente beim Selbst-Check helfen

► Die Selbstlern-DNA für-

tern: Welche Anlässe und Settings das Lernen erleichtern

► IAT, Haufe, Uni St. Gal-

len: Wege und Methoden, wie verschiedene Institutionen das Büffeln unterstützen

► Nicht ohne meinen

Coach: Wie persönliche Berater dem Weiterbildungswilligen helfen

Foto: olaser/iStock

Vor einigen Jahren, noch als Valerie Wienken eine Abteilung bei einer Versicherung leitete, hatte sie sich fest vorgenommen: Sie wollte sich weiterentwickeln, Neues dazulernen, neben dem Job. Wienken war sich sicher: „Auch berufsbegleitend kann ich das schaffen.“ Sich abends nach der Arbeit, so oft es geht, an den Schreibtisch setzen. Samstags nach dem Wochenendeinkauf für einige Lerneinheiten vor den Computer klemmen. Auch wenn das gute Wetter nach draußen lockt. Bis sie merkte: „Neben meiner 50-Stunden-Woche als Führungskraft war mein Plan völlig unrealistisch.“ Es fehlten Energie und Kraft, der Kopf war randvoll mit anderem.

Aber Wienken wollte vorankommen und gleichzeitig herausfinden: Wie geht das eigentlich, berufsbegleitend büffeln neben einem vollgepackten Fulltime-Job? Wienken hängte ihren Führungsjob an den Nagel, reduzierte die Arbeitszeit und studierte nebenher Wirtschaftspsychologie. Heute arbeitet sie am Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement in Stuttgart (IAT) und erforscht innovative Lernmethoden für Führungskräfte.

Die Herausforderung heißt: Lernen bei Zeitnot

Berufsbegleitend lernen – gerade für Führungskräfte ist das allzu oft ein

Kraftakt. Zwar würden sich nach einer Umfrage der Haufe-Adademie zwei von drei Angestellten gern häufiger fortbilden. Doch zerrieben zwischen steigenden Anforderungen und Terminstakkato bleibt Führungskräften kaum Zeit zum Atemholen, geschweige denn zu konzentrierten Lerneinheiten. Viele Führungskräfte lassen daher im operativen Geschäft das gezielte Lernen auf sich beruhen, beobachtet Oliver Habeger, Geschäftsführer des Manager Instituts in München und Autor des Buches „Lernen für Manager in Zeitnot“: „Sie laufen einfach weiter, auch wenn sie merken, dass sie sich dringend fortbilden müssten.“

Trotz Präsentationsangst quälen sie sich durch das Halten von Vorträgen. Trotz geringer Erfahrungen in der Budgetplanung wurschteln sie sich irgendwie durch. Auch, weil es manchmal schwerfällt, Lernbedarf zuzugeben. Habeger: „Doch einfach durchlavieren erzeugt Stress, Überforderung, schlimmstenfalls Burnout.“ Sein Rat: Stopp sagen und den Mut fassen, sich selbst und seiner Führungskraft klarzumachen: Ich brauche eine Weiterbildung. „Wer sich traut, die eigenen Grenzen anzusprechen, offenbart nicht Defizite, sondern Führungskompetenz.“

Nach Einschätzung von Brigitte Bosche, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Deutschen Institut für Er-





Foto: Brigitte Bosche

„Lernen auf Vorrat bringt nichts. Wer sich nicht klarmacht, wie und wo er das neue Wissen unmittelbar anwenden kann, riskiert auf Dauer, seine Lernmotivation zu verlieren.“

Brigitte Bosche, Mitarbeiterin am Deutschen Institut für Erwachsenenbildung (DIE) in Bonn. Kontakt: www.die-bonn.de

wachsenenbildung – Leibniz Zentrum für Lebenslanges Lernen in Bonn, hat in den vergangenen Jahren der Weiterbildungsbedarf von Führungskräften sogar enorm zugenommen. „Wirtschaftswelt und Arbeitsanforderungen verändern sich immer rascher“, so Bosche. „Um in unvorhergesehenen Situationen angemessen reagieren, Probleme bewältigen und Teams führen zu können, müssen Manager vor allem ihre sozialen, personalen und Führungskompetenzen ständig weiterentwickeln“. Aber wie?

Rausfindekompetenz erforderlich: Was brauche ich wofür?

Am Anfang rät Bosche zu einer gründlichen Bestandsaufnahme: Was kann ich? Wo bin ich unsicher? Was fehlt mir für meinen Job? Was ist mir wichtig zu können, um meine Aufgaben besser zu bewältigen oder mich beruflich langfristig weiterzuentwickeln? Was banal klingt, ist nach Beobachtung von Bildungsexpertin Bosche alles andere als selbstverständlich. „Im Alltagsgeschäft nehmen sich Führungskräfte meist kaum Zeit, diesen Fragen systematisch nachzugehen.“ Viel leichter scheint es, Bildungsmaßnahmen anzunehmen, die gerade von der Personalabteilung angeboten oder in den Managementdebatten hochgejazzt werden. Ein Seminar zu Diversity Management – damit wollte ich mich doch immer schon mal beschäftigen. Agile Methodenkoffer – da kommt man heutzutage nicht drumherum. Spanisch lernen – in einer globalen Wirtschaft unverzichtbar.

Bosche schüttelt den Kopf. „Lernen auf Vorrat bringt nichts. Man muss erstens die neuen Kenntnisse möglichst unmittelbar anwenden können, damit sie sich im Gedächtnis dauerhaft verankern.“ Zweitens sollte das Gelernte zum Unternehmen passen. In einer Firma, die noch nicht im spanischsprachigen Ausland tätig ist, läuft jedes Spanischtraining ins Leere. In einer Company mit Top-down-Struktur bringt eine Fortbildung zu agiler Führung wenig. Sinnvoller wäre ein Lernfokus, der etwa fragt: Wie lassen sich in einer hierarchischen Organisation Spielräume und Veränderungsbereitschaft erweitern? „Wer sich nicht genau klarmacht, wozu er etwas lernen will, riskiert auf Dauer, seine eigene Lernmotivation zu verlieren“, sagt Bosche.

Drittens müsse der Lernfokus zu den persönlichen Bedürfnissen und Kompetenzen des Lernalters passen. Dazu bedarf es einer systematischen Analyse, „Rausfindekompetenz“ nennt das die Lernexpertin. Längst gibt es eine Fülle von (Online-)Checklisten, die helfen, dem eigenen Lernbedarf auf die Spur zu kommen.

Profilpass & Co.: Checklisten für die Lernbedarfsanalyse

Der „Profilpass“ des DIE etwa erleichtert Selbstanalyse, Dokumentation und Visualisierung der eigenen Kompetenzen. Der Hochglanzordner ist prall gefüllt mit Fragebögen und Anleitungen zur Selbstbeobachtung, die den Blick auch neben den ausgetretenen Pfad der beruflich erworbenen Qualifikationsnachweise lenken. Bosche: „Manchmal treten Kompetenzen zutage, derer sich der Lerner bis dahin gar nicht bewusst war.“ Kreativität etwa, die im Arbeitsalltag bislang nicht gefragt war. Belastbarkeit, die man für selbstverständlich hielt. Andere Checklisten sind speziell zugeschnitten auf das Aufgabenset von Führungskräften, z.B.: Wie gut kann ich entscheiden und mich durchsetzen, Teamentwicklung fördern und andere integrieren, organisieren und strukturieren, kommunizieren und vernetzen, Frust aushalten und mich selbst reflektieren?

Um die relevanten Lernfelder herauszufiltern, ist es nach Bosches Einschätzung auch nützlich, den Tagesablauf durchzugehen. Wo hakt es da? Wovor drücke ich mich gern? „Auf Basis einer differenzierten Selbsteinschätzung lässt sich gezielt ein Bildungspäckchen schnüren, das in den Führungsalltag passt“, sagt Bosche.

Am wirksamsten ist das Lernen über mehrere Kanäle

Welche Formen der Weiterbildung am besten geeignet sind, lässt sich freilich nicht generalisieren. Es hängt ab vom Lernbereich und Zeitumfang, von der Struktur des Arbeitsalltags und persönlichen Vorlieben. Meist bewährt sich ein Mix unterschiedlicher Methoden: Fachzeitschriften lesen, Schulungsvideos schauen, Blogbeiträge zum Führungshandeln durchstöbern (informelles Lernen), E-Learning-Angebote nutzen oder ab und an

ein Präsenzseminar besuchen (formelles Lernen). Die Bedeutung unterschiedlicher „Lerntypen“, die etwa eher auditiv oder lieber visuell lernen, dürfe man dabei nicht überbewerten. Bosche: „Wir wissen mittlerweile aus der Forschung, dass es auch dort der Mix macht: Wer über viele unterschiedliche Kanäle lernt, macht die besten Fortschritte.“ Expertenvortrag, Rollenspiel, mp4-Datei – das Spiel auf einer breiten Klaviatur punktet.

Damit das gelingt, braucht es ein gutes Zeit- und Selbstmanagement. Wo lassen sich freie Zeitfenster unkompliziert nutzen? Fachzeitschriften lesen oder Videos schauen in der U-Bahn auf dem Weg zur Arbeit; Erinnerungen an eine wöchentliche Lerneinheit auf dem Smartphone installieren; ein Lerntagebuch führen, um Lernphasen zu dokumentieren und zu reflektieren: Welche Gedanken von dem, was ich gelesen und gesehen habe, fand ich nützlich, welche nicht, warum? Fallen mir Beispiele aus dem eigenen Berufsalltag ein, die das Gelernte illustrieren oder ihm widersprechen? Welche Aspekte kann ich in meinem Job umsetzen? Welche weiterführenden Fragen wirft das Gelernte auf? „Erst die systematische Reflexion des eigenen Lernprozesses macht selbst gesteuertes Lernen effektiv“, so Bosche. „Und ohne Selbstlernfähigkeit geht es in einer komplexen Arbeitswelt nicht.“

Die Fähigkeit zum Selbstlernen ist glücklicherweise in die DNA des Menschen eingeschrieben. Längst haben Neurowissenschaftler herausgefunden, dass das Gehirn gar nicht anders kann, als zu lernen. Es ist ein Überlebensorgan, das in jeder Situation

dafür zu sorgen hat, dass der Körper überlebt. Das tut es, in dem es eine Situation analysiert, daraus Handlungsmuster entwickelt und diese Muster in jeder neuen Situation daraufhin abklopft, ob sie wieder zum gewünschten Ergebnis führen (Überleben) oder aufgrund einer neuen Herausforderung in der Umgebung angepasst werden müssen. Bei jeder Anpassung, jeder neuen Lösung bildet das Gehirn neue Synapsen. Es lernt dazu.

Herausforderungen suchen – Selbstlernkompetenz ankurbeln

Jede Herausforderung führt automatisch zum Dazulernen – das ist heute nicht anders als in Urzeiten. Also sollten wir auch in Unternehmen Herausforderungen suchen, statt nur Wissen zu pauken. „Lernanlässe“ nennen das Lernforscher. Der Manageralltag bietet viele solcher potenziellen Lernsituationen, weil er voller neuer Anforderungen steckt. Vorausgesetzt, die Führungskraft nutzt die Herausforderung, indem sie die Situation reflektiert: Wo war hier das Problem, was bringe ich schon mit, um es zu bewältigen, was könnte mir zur Lösung des Problems noch nutzen?

Valerie Wienken setzt hier mit ihrem Konzept an. Lernanlässe nutzen – das ist ein wichtiger Dreh- und Angelpunkt für ihre neue Weiterbildung „Personalentwicklung ist Chefsache“, die sie und ihre Forscherkollegen am IAT gemeinsam mit dem Elektro Technologie Zentrum (etz) für Führungskräfte mittelständischer Unternehmen (KMU) entwickelt haben. Im Februar soll das Programm an den Start

Foto: Valerie Wienken/Nadine Rapczynski



„Gut beim Lernen ist ein flexibler, praxisbezogener Mix, der große Spielräume für Selbstbestimmung lässt.“

Valerie Wienken, Mitarbeiterin am Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement (IAT) in Stuttgart. Kontakt: s.fhg.de/Pilot

Bleiben Sie am Ball und sichern Sie sich Ihre Weiterbildung!

Unsere berufsbegleitenden Zertifikatskurse:

- Leadership Competencies
- Projekt-, Prozess- und Change Manager (Univ.)
- Strategischer Manager (Univ.)

Profitieren Sie auch von unseren kompakten Einzelseminaren!



gehen und Managern von Firmen ohne eigene Personalabteilung dabei helfen, sich selbst und ihre Mitarbeiter bedarfsgerecht weiterzuqualifizieren. Die Weiterbildung ist Teil des Förderschwerpunktes „Innovative Ansätze zukunftsorientierter beruflicher Weiterbildung“ (InnovatWB), den das Bundesinstitut für Berufsbildung und Bundesbildungsministerium (BMBF) 2015 gestartet haben.

Das zentrale Element der Weiterbildung „Personalentwicklung ist Chefsache“ ist die kooperative Führungsqualifikation. Die Idee: Führungskräfte aus mehreren KMU

beraten sich gegenseitig – anlassbezogen, kooperativ, zeitlich flexibel. „Collaborative blended learning“ nennt sich der Ansatz, der auf einen Mix von Präsenzveranstaltungen, Selbstlernen, Online-Tutorien und kollegialer Fallberatung setzt. „Führungskräfte haben wenig Zeit“, sagt Wienken, die ja selbst erfahren hat, wie schwierig es ist, Arbeit und Fortbildung unter einen Hut zu bekommen. „Unser Mix ist flexibel, praxisbezogen und lässt große Spielräume für Selbstbestimmung.“

Programm „PE ist Chefsache“: Lernen am Fall

In den fünf Modulen bearbeiten Führungskräfte individuelle Praxisprojekte zu Themen wie mehr Lernspielräume im Unternehmen schaffen oder ältere Mitarbeiter zum Lernen motivieren. Was möchte ich in meiner Firma angehen? Welche Rolle spiele ich, welche Fähigkeiten muss ich selbst weiterentwickeln, welche brauchen meine Mitarbeiter? Welche Qualifikationsmöglichkeiten und Strukturen bietet das Unternehmen dazu? Wie kann die Umsetzung konkret aussehen? Der Clou: Die Lerner erarbeiten sich die Grundlagen gemeinsam, beraten sich gegenseitig bei der individuellen Anwendung und wechseln dabei zwischen realem und virtuellem Raum; u.a. skypen sie und nutzen WhatsApp.

Torsten Bittlingmaier weiß, wie sehr der Faktor Zeit in den vergangenen Jahren zum Nadelöhr für das berufsbegleitende Lernen von Führungskräften geworden ist. Nicht zufällig sitzt der erfahrene Personalmanager und frühere Geschäftsführer der Haufe Akademie beim Interview im Auto. Der Regen klatscht gegen die Scheiben, aber Bittlingmaier ist hochkonzentriert. Er ist gewohnt, jedes Zeitfenster zu nutzen. „Früher hat das Thema Budget Führungskräfte am meisten umgetrieben, heute ist es die Zeit“, erklärt er.

Virtuelle Lernangebote über Smartphone und Co. boomen, der Druck wächst, vor dem nächsten Meeting noch schnell ein Lernhäppchen on demand abzuarbeiten. „Aber nur, wenn so ein Angebot in eine größere Lernstrategie eingebunden ist, bringt es die Lerner voran“, erklärt Bittlingmaier. Bloß: Wie sollte so eine Lernstrategie aufgebaut



Lesetipps

► Gardenia Alonso, Marianne Blumentritt u.a.: Strategien für den Lernerfolg berufstätiger Studierender. Empirische Analysen zum Lernverhalten.

Springer, Heidelberg 2017, 29,99 Euro.

Das Autorenteam hat in einem Forschungsprojekt von 2011 bis 2014 Lernstrategien und Lernerfolg berufstätiger Studierender untersucht und legt hier seine Ergebnisse vor. Die Rolle von lernpsychologischen Grundlagen, Lernstilen, Selbststeuerung für den Lernerfolg werden analysiert.

► Oliver Habegger: Lernen für Manager in Zeitnot. Ein Praxis-Ratgeber aus der Falle der Zeit-Knappheit.

BoD 2014, 14, 80 Euro.

Ein kompakter Ratgeber für Führungskräfte mit vollem Terminplan. Voller Tipps zu effektiver Lernorganisation, Selbstanalyse, Prinzipien selbstorganisierten Lernens, Methoden von Mindmaps bis zu Online-Lernhilfen und praxisnahen Strategien für das Schnell-Lernen im Arbeitsalltag.

Webtipps

► www.profilpass.de/download

Der rund 90 Seiten umfassende Planungsbogen des DIE hilft bei der Ermittlung der Kompetenzen, die man in allen Feldern des Lebens erworben hat.

► www.bibb.de

Allgemeine Informationen über die Vielfalt beruflicher Weiterbildungen und Fördermöglichkeiten inklusive Checkliste zur Auswahl eines Angebots.

► www.seminarmarkt.de

Datenbank mit über 15.000 Seminaren und über 40.000 Terminen. Gefiltert und gefunden werden können die Weiterbildungen u.a. über Thema, Preis, Ort.

sein? Was bringt Führungskräfte tatsächlich langfristig weiter? Welchen Effekt haben langfristig all die Weiterbildungen, die die Haufe Akademie selbst in ihrem 200 Seiten dicken Katalog anbietet?

Programm „s.mile“: Lernen mit Coach

„s.mile“ nennt sich das Projekt, mit dem der Weiterbildungsanbieter einer Antwort auf diese Frage näher zu kommen versucht. Es handelt sich aktuell um eine Aktion zu Forschungszwecken, bei der nur ausgesuchte Lerner mitmachen können. Knapp die Hälfte der zwölf Teilnehmer sind Führungskräfte aus Unternehmen, mit denen die Haufe Akademie bereits zusammenarbeitet. Zwei Jahre lang können sie im Testdurchlauf aus den 4.600 Veranstaltungen für Fach- und Führungskräfte nach Belieben Weiterbildungen wählen – gratis. Begleitet werden sie dabei – ebenfalls auf Kosten der Haufe Akademie – von einem eigenen Coach, der sie bei Lernanalyse, Lernprogramm und Erfolgskontrolle unterstützt.

Skrolan Kopka war von Anfang an dabei. Die 28-Jährige ist Senior Managerin im Bereich Customer Service und Quality Management bei LSG Sky Chefs, der Catering-Tochter der Lufthansa, und führt ein Team von 51 Mitarbeitern, viele davon wesentlich älter als sie. Andere Menschen voranbringen, einen Betrieb weiterentwickeln – Kopka hat früh gemerkt, dass das ihr Ding ist. Hat mehrere Jahre Erfahrung als Managerin gesammelt und einige Schulungen zu Themen wie Konflikt- und Mitarbeitergespräche führen gemacht. Und doch immer wieder gemerkt: „Ich muss noch weiter lernen“, sagt Kopka. „s.mile bietet mir endlich die Möglichkeit, das zu tun – ohne aufs Geld schauen zu müssen.“

Einmal im Monat trifft sich Kopka seitdem mit ihrem Coach Nicole Thomas. Zwei Stunden diskutieren sie über Entwicklungsfelder und Lernstrategien. Dann wählen sie gemeinsam Bildungsangebote aus oder definieren Übungen für den Alltag. „Ich hätte nie gedacht, dass ein Coach so hilfreich sein kann“, sagt Kopka. Immer hatte sie geglaubt, sich gut zu kennen. Ihre Stärken, ihre Schwächen, ihre Interessen. „Der externe Blick meines Coachs aber hat mir die Augen für Dinge geöffnet, die ich bisher übersehen hatte.“



STAATLICH
ANERKANNTE
HOCHSCHULE



DIE HOCHSCHULE, DIE ZU IHNEN KOMMT! FLEXIBEL UND MOBIL STUDIEREN

An der SRH Fernhochschule – The Mobile University entscheiden Sie, wann, wo und wie Sie studieren. Eröffnen Sie sich hervorragende Karriereperspektiven durch ein Fernstudium parallel zu Beruf, Ausbildung, Handicap, Leistungssport oder Familie.

Unsere Studiengänge sowie Termine für Online-Infoveranstaltungen finden Sie auf unserer Webseite.

SRH Fernhochschule – The Mobile University
Telefon +49 (0) 7371 9315-0
info@mobile-university.de



WWW.BERUFS-BEGLEITEND-STUDIERN.DE

Nebenberuflich BWL an der Uni studieren

MBA

BBA

OTTO-VON-GUERICKE
BUSINESS SCHOOL
CAMPUS HELMSTEDT | CAMPUS MAGDEBURG



MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

- Der flexibelste MBA Deutschlands
- **Präsenz- oder Fernstudium? Beides in 4 Semestern**
- Für alle, die bereits ein Studium absolviert haben
- Präsenzvorlesungen an der Alten Universität Helmstedt



BACHELOR OF ARTS IN BUSINESS ADMINISTRATION

- 6 Semester
- Auch ohne Abitur studierbar
- Unterricht in der Universität Magdeburg
- *Als Duales Studium für Unternehmen geeignet*



Kontakt@MBA-Uni.de | www.MBA-Uni.de | 0391 67 12940

Echte Uni | Echter Abschluss | Echt Flexibel



Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS240AR07



Einfach mal drauf loszumachen und sich in eine neue Weiterbildung hineinzustürzen, bringt nichts. Nach der Anfangseuphorie stellt sich meist schnell Frust ein. Motivationslöcher nehmen zu, weil man sieht: So leicht lassen sich Lernen und sonstiges Arbeitsleben nicht unter einen Hut bringen. Wer sich wirksam weiterbildet und neues Wissen verankern will, braucht einen Plan.

► **Lernbedarfsanalyse vorschalten**

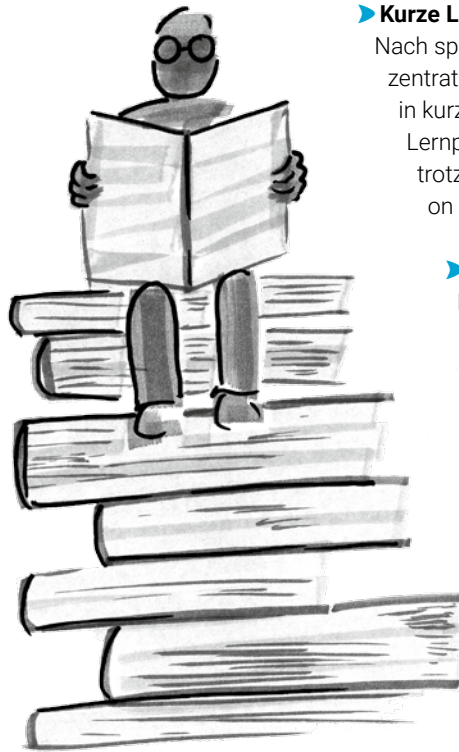
Was kann ich? Wo bin ich unsicher? Was fehlt mir für meinen Job? Was ist mir wichtig zu können, um meine Aufgaben besser zu bewältigen oder mich beruflich langfristig weiterzuentwickeln? Zur Selbstanalyse gehören für Führungskräfte zudem die Fragen: Was braucht das Unternehmen/brauchen meine Mitarbeiter, um weiterzukommen – und was muss ich können, um das zu fördern? Welche persönlichen, sozialen oder fachlichen Kompetenzen brauche ich dafür?

► **Lernmöglichkeiten scannen**

Welche Angebote gibt es am Weiterbildungsmarkt? Und welche Angebote macht die Firma? Gibt es Förderprogramme? Oder die Möglichkeit, sich für die Mitarbeit an einem Projekt zu bewerben, um via „Learning on the Job“ Kompetenzen zu erwerben?

► **Lernformen auswählen**

Mobile Learning, kollaboratives Lernen online, Podcasts, E-Learning, Webinare, Workshops – die Wege sind vielfältig. Umso wichtiger: Genau überlegen, welche Formen der Weiterbildung in den Joballtag passen. Wie viel Zeit für das berufsbegleitende Lernen kann ich realistisch einplanen? Wo kann ich Pausenzeiten nutzen wie etwa Fahrten? Und: Wie lerne ich gern? Wer intensives Feedback und persönlichen Austausch sucht, ist besser in einem Workshop aufgehoben als in einem Webinar. Wer viele schmale Zeitfenster hat, kann mit regelmäßigen Online-Einheiten mehr erreichen als mit einer einmaligen Blockveranstaltung. Und manchmal bringt es mehr, anlassbezogen Lernimpulse im Arbeitsalltag zu reflektieren, als ein dreitägiges Training zu absolvieren.



► **Viele Kanäle ansprechen**

Lesen, hören, beobachten, handeln – am meisten behalten Menschen, wenn sie mehrere Kanäle zum Lernen nutzen.

► **Kategorien bilden**

Informationen ohne Struktur kann das Gehirn schlecht aufnehmen. Oberbegriffe und eine Gliederung in Kategorien helfen bei der Sortierung. Gut: Inhalte mit Bildern verknüpfen oder eigene Fragen dazu stellen. Dann bleiben die Inhalte besser hängen.

► **Kurze Lerneinheiten vornehmen**

Nach spätestens einer halben Stunde lässt die Konzentration in der Regel nach. Wichtig: Das Lernen in kurze Lerneinheiten gliedern und dafür einen Lernplan machen. In den Pausen ist das Gehirn trotzdem produktiv und verarbeitet die Information weiter.

► **Regelmäßig wiederholen**

Bei der Wiederholung verstärken sich Nervenverbindungen im Gehirn. Dadurch kann das Gehirn später leichter wieder auf das Gelernte zugreifen. Es wird abgespeichert.

► **Anwenden**

Gelerntes bleibt am besten hängen, wenn es möglichst unmittelbar angewendet wird. Darum: im Unternehmen nach Anwendungsmöglichkeiten suchen und die eigene Führungskraft bitten, einen in entsprechenden Bereichen einzusetzen.

► **Erfolgs-Check machen**

Ein Lerntagebuch führen: Was habe ich mir vorgenommen, was tatsächlich gemacht? Welche Aspekte des Gelernten fand ich nützlich, welche nicht? Warum? Was kann ich gleich nutzen? Welche weiterführenden Fragen wirft das Gelernte auf, welche blieben offen? Was könnte der nächste Schritt sein?



„Die Bedürfnisse von Führungskräften an Lernangebote und Lernarchitektur sind so unterschiedlich, dass man mit einfachen Rezepten für berufsbegleitendes Lernen nicht weiterkommt.“

Torsten Bittlingmaier, Head Coach beim Weiterbildungsprojekt s.mile der Haufe Akademie. Kontakt: www.talentmanagers.de

Kopka entschied sich bislang für vier ein- bis dreitägige Präsenzseminare zu Themen wie Durchsetzungsvermögen für Führungskräfte und Führen in Veränderungsprozessen. „Ich habe gemerkt, dass es mir viel mehr bringt, mich zu 100 Prozent auf ein Präsenzseminar einzulassen, als eine Online-Schulung am Feierabend zu machen oder abends am PC etwas nachzulesen.“ Andere Teilnehmer des s.mile Projekts dagegen setzen besonders auf E-Learning.

Nach einem Jahr Projektlaufzeit wurde das Programm vorläufig evaluiert. Für Torsten Bittlingmaier, der als Head Coach alle Coaching-Paare des Projekts betreut, sind die beiden zentralen Erkenntnisse von s.mile: „Erstens sind die Bedürfnisse von Führungskräften an Lernangebote und Lernarchitektur so unterschiedlich, dass man mit einfachen Rezepten für berufsbegleitendes Lernen nicht weiterkommt. Zweitens ist deshalb der Einsatz eines Coachs enorm wichtig.“ Es hat sich gezeigt: Die enge Zusammenarbeit mit einem Coach führte bei den s.mile-Teilnehmern dazu, dass sie nicht nur mehr Weiterbildungen wählten (was sicher auch am Gratis-Angebot liegt), sondern sie auch treffsicherer in der Auswahl waren – und zufriedener mit dem Ergebnis des Lernens. Fazit: „Ein kompetenter Partner, der einem hilft, sich Klarheit über seinen Lernbedarf zu verschaffen, ist für das Gelingen berufsbegleitenden Lernens unerlässlich“, resümiert Bittlingmaier.

Uni St. Gallen: Extrahilfen für Fortbildungswillige

Rubén Rodríguez Startz ist so ein Weiterbildungsberater. Zu ihm kommen Manager und Unternehmer, die sich an der Universität St. Gallen fit machen wollen für ihre Zukunft als Führungskraft. Mehr als hundert Programme bietet der Weiterbildungszweig der Hochschule in den Schweizer Bergen an. Programme zu Wirtschaftsthemen, die mit unterschiedlichen Zertifikaten oder Diplomen abschließen, stehen zur Wahl, klassische MBA-Studiengänge und sieben „Executive MBA“, die ausschließlich leitende Führungskräfte mit Erfahrung und Budgetverantwortung wählen können. Auch fachspezialisierte Executive MBA für

Internationales Wirtschaftsrecht, für Transformationsprozesse oder für die Finanz- und Versicherungswirtschaft etwa. Manche Lerner wollen mit dem Executive MBA in General Management ein kondensiertes Update zu Grundlagenthemen der Wirtschaftswelt. Andere möchten ihre Kenntnisse um ein neues Fachgebiet bereichern. Manche kommen bereits mit einem klaren Konzept in Rodríguez Startz' Beratung, andere „wollen sich weiterentwickeln, wissen aber nicht genau, wie“.

Schritt eins heißt daher immer: Ziel und Zeitbudget definieren. „Aus diesem klaren Fokus ergibt sich fast automatisch Schritt zwei: das passende Angebot.“ Wie bei jener selbstständigen Steuerberaterin, die ihre Beratungstätigkeit ausbauen wollte – und dazu allgemeine Management-Kenntnisse brauchte. „Aber die Unternehmerin hatte nicht viel Zeit und zusätzlich Interesse an Nachhaltigkeit“, erinnert sich Rodríguez Startz. Statt eines Executive MBA in General Management empfahl er ihr, eine zeitlich gestraffte Weiterbildung mit Diplomabschluss und dem passenden Themenmix: ein Executive Diplom in Sustainable Business.

Denn die Hochschule St. Gallen hat eine klare Regel: „Wer unrealistische Ziele hat, wird nicht zugelassen.“ Die ausführliche Eingangsberatung ist daher Pflicht. Und wenn ein Lerner auch mithilfe der flexiblen Mischung aus virtuellen Vorbereitungsmodulen, App-Einheiten, Webinaren, Coaching und Präsenztagen seine Module nicht stemmen kann, gibt es eine individuelle Notfalllösung: einen Extra-Schulungstermin zum Modulinhalt oder ein extra geschnürtes Aufgabenpaket zum Durchhackern. Rodríguez Startz: „Die meisten bekommen es dann hin.“

Sicher, es bleibt ein Ritt, sich als Führungskraft für Weiterbildung Zeit freizuschaukeln. Aber es lohnt sich, findet auch Managerin Skorlan Kopka. „Als Führungskraft kann ich schließlich nicht warten, bis mir die Personalabteilung irgendein Angebot vorsetzt. Ich muss selbst Verantwortung für meine Weiterentwicklung übernehmen und das Lernen aktiv in die Hand nehmen.“ Kopka lacht. „Faule Ausreden zählen nicht.“

Anja Dilk