



FACHBEITRÄGE

Ausgabe 2 / 2019

Fachbeitrag | Weiterbildung

AUCH DER CHEF BRAUCHT WEITERBILDUNG

von [Jens Gieseler](#)

Jeden Morgen fährt Michael Schubert 45 Minuten ins Büro. Und abends geht's in der gleichen Zeit zurück nach Hause. Immer dabei hat der Lindauer Niederlassungsleiter des [Personaldienstleisters Brunel](#) Hörbücher über Führung, Bildung, Recruiting oder Employer Branding. „Gute Mitarbeiter entscheiden über den Unternehmenserfolg“, begründet der 42-jährige Baden-Württemberger, der aktuell für 130 Angestellte verantwortlich ist, seine Themenauswahl.

Entscheidende Erkenntnisse erwartet er von den Hörbüchern nicht mehr, dazu war ihm Bildung in den vergangenen Jahren bereits zu wichtig. Aber es sind kleine Bausteine oder Impulse, die ihm etwa helfen, die Arbeitsatmosphäre zu verbessern. Mit jedem Mitarbeiter werden ein Jahresgespräch sowie ein Fördergespräch geführt, dazu gibt es anlässlich des Jour fixe wöchentliche Feedbackrunden. „Ich sollte mehr Zeit in fünfminütige Gespräche investieren“, findet Schubert selbstkritisch.

Auch wenn er selten Bücher liest, eine „Bibel“ hat er trotzdem: „Workrules“ von Laszlo Bock. Zig bunte Lesezeichen stecken in der vielbenutzten Ausgabe, die er immer wieder hervorzieht. Das ist der Grund, warum ► [Andreas Nau](#) mit Hörbüchern wenig anfangen kann. „Ich muss in meinem Tempo lesen und anstreichen können“, so der Chef der ► [IT-Schmiede Easysoft](#), der alle zwei Wochen einen neuen Titel liest. Rund 20 Prozent seiner Arbeitszeit steckt er in seine Weiterbildung, dazu gehören allerdings viele Stunden, die er abends zu Hause mit Unternehmerbiografien und Managementliteratur verbringt. Den großen Wurf erwartet auch er nicht, wenn er ein neues Buch angeht. Allerdings schüttelt er den Kopf, wenn er in Bücher schaut, die er vor 15 Jahren gelesen hat. „Zum einen stehen die Mitarbeiter heute wirklich im Mittelpunkt, ohne sie gibt es kein ausgezeichnetes Produkt und keine besondere Dienstleistung“, sagt er. Zum anderen hätten sich die Arbeitsstrukturen in den vergangenen Jahren stark gewandelt: Hierarchien, wenn es sie noch gibt, sind flacher geworden und Selbstorganisation ist die Antwort auf das komplexere und schnellere Wirtschaftsleben.

Spätestens daran erkennt Nau, dass Bildung auch für Chefs ein wichtiges Thema ist: „Die Dinge mögen sich langsam ändern, aber sie ändern sich eben.“ Die Aufgabe von Unternehmern sei nicht im Betrieb zu arbeiten, also unverändert auf alten Schienen zu fahren. Seine eigene Aufgabe versteht er vor allem darin, den Betrieb kontinuierlich weiter zu entwickeln: „Neben der veränderten Arbeitswelt setzen wir uns seit rund fünf Jahren mit Software für mobile Geräte auseinander und seit einem Jahr entwickeln wir Cloud-Lösungen, weil unsere Kunden in ein paar Jahren unsere Software nicht mehr auf ihrem Laptop installieren, sondern aus der Cloud abrufen.“

Vor allem versteht er sich als Vorbild für seine 93 Mitarbeiter. Dem 54-jährigen Ausdauersportler reicht es nicht, dass seine Mitarbeiter verpflichtet sind, jährlich mindestens drei Tage auf Fortbildung zu sein, die das Unternehmen komplett bezahlt, er müsse dieses Engagement auch vorleben. Das sieht Schubert genauso. Er glaubt, wenn er neue Ideen vorschlägt und erzählt, woher er sie hat, dann motiviert das auch seine Kollegen. Und für ihn gilt dasselbe wie für seine Mitarbeiter: Weiterbildung dient nicht nur dem Unternehmen, sondern auch dem Einzelnen selbst: „Ich bin doch selbst eine Marke, die ich kontinuierlich verbessern möchte, um interessant für Arbeitgeber zu bleiben.“ ► [Unternehmer-Berater Jörg Knoblauch](#) bezeichnet es als einen Kardinalfehler, wenn Chefs glauben, sie hätten alles erreicht und sich auf ihrem Wissen früherer Jahre ausruhen. Nicht nur, dass die Mitarbeiter es dann auch tun. In der dynamischen und komplexen Berufswelt wird die Halbwertszeit von Wissen immer kürzer. „Wer nicht dazu lernt, wird überholt“, behauptet der Personal-Experte. Regelmäßige Impulse seien unabdingbar.

Erstaunlich – während es über Weiterbildung von Mitarbeitern jede Menge Studien, Fördergelder und Strategien gibt, kümmert sich kaum ein Wissenschaftler um das Thema Chef-Weiterbildung. Lediglich Forscher um Michael E. Porter von der Harvard Business School haben 28 Geschäftsführer jeweils ein Vierteljahr begleitet und herausgefunden, dass sie durchschnittlich 28 Prozent ihrer Arbeitszeit allein verbringen, um in Ruhe nachzudenken und an der Strategie zu feilen. Manko: Sie schaffen es meist nicht, sich länger als eine Stunde zurückzuziehen. Deshalb rät der Harvard-Professor den Firmenchefs, möglichst allein zu reisen. Autofahrer und Hörbuch-Fan Schubert grinst darüber. Neben diesem Medium setzt er vor allem auf Seminare und Kongresse. Auch wenn er den ein oder anderen Speaker längst kennt, es gibt auch immer zwei, drei Highlights, die ihm nochmals Impulse liefern. „Sonst verlasse ich den Saal und spreche im Foyer mit anderen Geschäftsführern. Das ist oft genauso ergiebig wie ein Top-Speaker.“ Für November steht beispielsweise regelmäßig Deutschlands **► Personal-Kongress** in seinem Terminkalender. „Das liegt mir thematisch, besonders weil es speziell um den Mittelstand geht“, sagt der Brunel-Manager. Im vergangenen Jahr besuchte er den Workshop eines Arbeitsrechtlers: „Das war unglaublich informativ“.

In Filderstadt trifft er meist Andreas Nau, weil der einerseits als Aussteller seine Personalentwicklungs- und Ausbildungssoftware vorstellt und andererseits findet, dass sich dieser Kongress lohnt – wegen inhaltlich starker Vorträge und dem Networking mit anderen Mittelständlern. „Man muss sich schon genau informieren, welche Tagungen sich lohnen“, findet der Easysoft-Chef, denn es gibt ein Überangebot von Veranstaltung, oft mit den immer gleichen Rednern. Deshalb setzt er unter anderem auf YouTube- und TEDx-Videos, mit Managementgrößen, die überhaupt nicht nach Deutschland kommen, und Mastermind-Gruppen, in denen sich sechs bis zehn Unternehmer intensiv und auf Augenhöhe austauschen: „Über die vielen Jahre sind die Gespräche sehr offen und vertrauensvoll“.