

Von Personaler zu Personaler: Wie gelingt Nachwuchsführungskräfte-Entwicklung auch digital?

Wochen-, nein monatelang, haben wir uns mit Themen wie Homeoffice, Remote-Work, virtueller Zusammenarbeit und nicht zuletzt mit hybridem Arbeiten auseinandergesetzt. Digitalisierung war in vielen Unternehmen nur eine Frage der Zeit und COVID 19 der Katalysator. Nachdem wir nun wissen, wie Arbeiten von Zuhause funktioniert und welche Technologien wir nutzen können, um mit Kollegen, Vorgesetzten und Kunden erfolgreich zu kommunizieren und zusammenzuarbeiten, ist es an der Zeit, auch die strategischen Themen der Personalentwicklung wieder hochzufahren und zu überdenken. Viele Beratungs- und Trainingsformate lebten bisher von der persönlichen Begegnung und Interaktion – funktioniert das alles auch digital?

Sich auflösende (Bereichs-)Grenzen machen Führungskräfte zu Netzwerkern

Die unter Experten sogenannte VUCA-Welt macht ihrem Namen alle Ehre. Schon vor der Krise galt die Arbeits- und Lebenswelt als unbeständig, unsicher, komplex und mehrdeutig. Dies hat sich nun zunehmend verschärft. Seit langer Zeit waren Arbeitsverhältnisse, Arbeitsorte, Arbeitszeiten sowie die Beständigkeit ganzer Organisationen nicht mehr so unsicher wie seit Beginn der Pandemie. Die tägliche Arbeit hat durch virtuelle Zusammenarbeit und die Anwendung unzähliger digitaler Tools an Komplexität zugenommen. Damit verändern sich Strukturen innerhalb von Organisationen.

Die Grenzen zwischen Bereichen, Abteilungen und Teams lösen sich mehr und mehr auf und Führungskräfte müssen zunehmend in vernetzten Strukturen denken. Eine veränderte Art der (virtuellen) Kommunikation, neue Konflikte und vieles mehr fordern ein Umdenken, was Führung jetzt und in Zukunft leisten muss.

Insbesondere junge – krisenunerfahrene - Führungskräfte in ihrer ersten Führungsposition gilt es nun gezielt bei der Entwicklung notwendiger Rollen- und Handlungskompetenzen zu unterstützen.

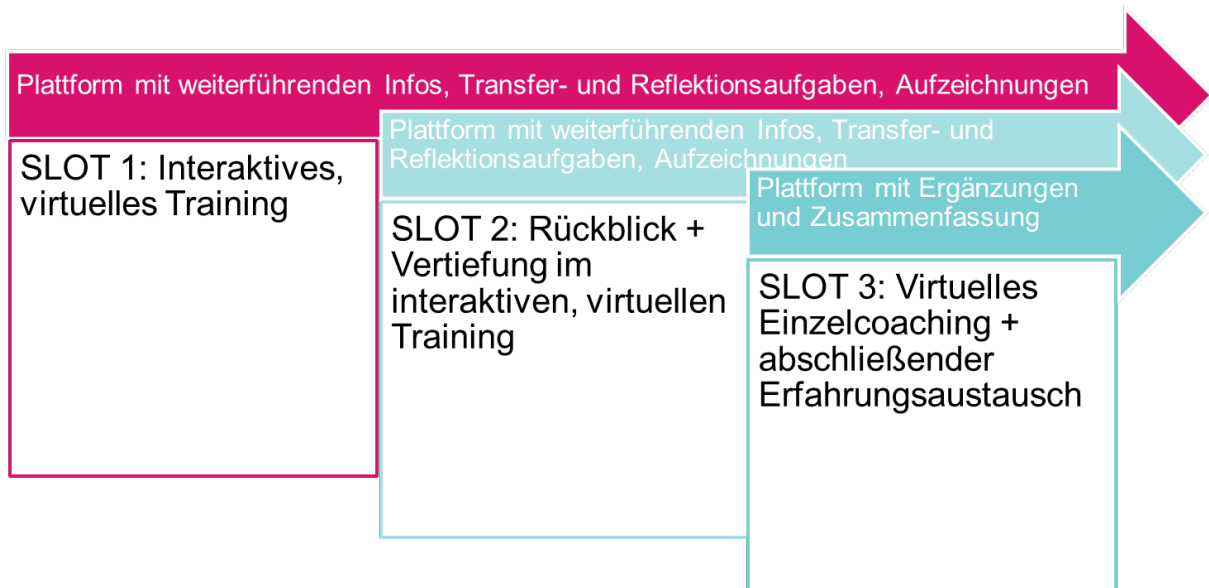
Nachwuchsführungskräfte-Entwicklung DIGITAL: Erfahrungen und Erkenntnisse

Durch E-Learning und digitale Weiterbildungsmöglichkeiten hat sich die Chance eröffnet, Lernen individueller, bedarfsorientierter und (zeitlich) flexibler zu gestalten. In virtuellen Workshops haben wir mit Nachwuchs-Führungskräften in moderierten Slots ihre aktuellen Themen bearbeitet sowie begleitende Inhalte/weiterführende Informationen auf einer zugangsbegrenzten digitalen Plattform zur Verfügung gestellt.

Spannend... wie organisiert sich eine heterogene Gruppe über die Grenzen von Zeit und Raum hinweg? Was den meisten Teilnehmern schnell klar war: Das ist etwas anderes als die klassische Weiterbildungsmaßnahme im Seminarraum und setzt ein hohes Maß an Eigeninitiative, Commitment und Selbstorganisation voraus, damit digitales Lernen effektiv genutzt und umgesetzt wird. Es liegt in den Händen der Führungskräfte, die eigenen Lernthemen voranzutreiben, sich Lernzeiten zu planen und Feedback einzuholen.

In virtuellen Slots mit dem Coach kann Wissen in Form von Skills und Tools vermittelt werden und in virtuellen Gruppentreffen mit anderen Führungskräften findet der persönliche (Erfahrungs-)Austausch statt. Die Erkenntnisse können schließlich auf die eigenen Praxisfälle angewendet und reflektiert werden. Persönliche Themen und Feedback finden Platz in einer vertrauensvollen Atmosphäre im Rahmen von ebenfalls virtuellen Einzelgesprächen mit dem Coach.

Themenschwerpunkt 1:



Aus den **Feedbacks der Teilnehmer** wurde deutlich, was zur erfolgreichen Umsetzung virtueller Formate beitragen kann:

- Klare Information: Einladungsvideo und Themenübersicht
- Transparente Kommunikation: Möglichkeiten und Grenzen digitaler Workshops
- Vorangehender Abgleich: Erwartungen, aktuelle Herausforderungen der Teilnehmer
- Relevanter Content: fokussiert, flexibel - „auf Sicht“
- Gut aufbereitete Didaktik: viel Interaktion, kleine Einheiten bis 90 min
- Passender Zeitrahmen: Zeitfenster nicht zu knapp und eng getaktet wählen
- Zusätzliche Ressourcen: Ressourcen außerhalb der Sitzungen bereitstellen, für Gruppenarbeiten und Austausch zwischen den Slots
- Haltung: Selbstorganisation als Führungskompetenz
- Umsetzungsbegleitung: Optionale Einzelcoachings

So eignen sich komplett virtuelle Formate also durchaus für die Entwicklung von zeitgemäßen Führungskompetenzen und praxisorientierten Lösungen. Gerade im Rahmen von Nachwuchsführungskräfte-Programmen ist es unserer Erfahrung nach aber sinnvoll, *zusätzliche Präsenztermine* zu integrieren. Das gemeinsame intensive Arbeiten, die gruppenspezifischen Prozesse und nicht zuletzt die Auszeit vom Alltag schaffen ein intensives, gemeinsames Erleben, das sich so 1:1 nicht digital abbilden lässt. Dazu kommen positive Networking-Effekte, die oft in persönlichen Begegnungen entstehen und dann bereichs- und standortübergreifend wirksam sind.