

8.88 Trends aus der CPD (Continuous Professional Development)

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- wie CPD im Rahmen der PE eingesetzt werden kann,
- welche Rahmenbedingungen erfüllt sein müssen,
- wie einige Instrumente der CPD angewendet werden,
- warum die Maßnahmen häufig nicht greifen,
- welche Trends es bei der CPD gibt.

Der Autor

Bernhard Bachmann, Berater, Dozent und Coach mit 3 Hochschulabschlüssen, Organisationsentwickler und Change Manager. Neben Einsatzfeldern als Unternehmensanalyst und Interim Manager arbeitet er als Dozent für Marketing, Unternehmensführung, Strategie, Produktionsmanagement, Governance sowie persönliche Effizienzsteigerung und hat selbst über 200 Projekte in diesen Feldern geleitet. Ein weiterer Schwerpunkt ist der Einsatz von Lernlandkarten zur Strategievermittlung, sowie das Coaching von Führungskräften, Selbstständigen und von Teams.

Bernhard Bachmann hat einen eigenen, integrierten Trainingsansatz entwickelt, der auf die Verbindung von Lernbedarfsanalyse, Wissensvermittlung, Lernerfolgskontrolle und Umsetzungscoaching setzt, und gibt regelmäßig In-house Seminare zu den Themen Leadership, Ethische Führung, Implementierung von CSR, und Change Management. Er führt regelmäßig ein High Impact Seminar auf der schottischen Hebriden-Insel Iona durch, bei dem es um CPD, Selbstorganisation und persönliche Veränderung, Burnout-Prävention und die Steigerung der eigenen Effizienz geht.

Anschrift: Bachmann Analytics, Governance & Training GmbH, Villa Hagedorn, 65343 Eltville am Rhein, Tel.: 0 61 23/60 12 06 Fax: 0 61 23/60 18 91, E-Mail: bb@bbachmann.de; Internet: www.bbba.eu

Inhalt

	Seite
1 Zur Einführung	2
2 Reif für die Insel?	5
3 Prinzipien	12
4 Analyseinstrumente	16
5 Verhaltensweisen	26
6 Umsetzungen	30
7 Literatur	34

1 Zur Einführung

Das Herz der Personalentwicklung ist der selbstreflektive Mitarbeiter. Die schönsten Entwicklungsmaßnahmen, Trainings, Aus- und Weiterbildungen verpuffen wirkungslos, wenn die betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter nicht willens oder in der Lage sind, Entwicklungsdefizite und Wissenslücken zu schließen. Beim Recruiting ist bereits darauf zu achten, dass Organisationen Personal aufbauen, das sich selbst reflektiert. Nur der „reflective practitioner“ (Schön 2007) ist in der Regel bereit, aus eigenem Antrieb dazuzulernen, sich dem *lebenslangen Lernen* („lifelong learning“) zu verschreiben und wird sich auch im fortgeschrittenen Alter weiter qualifizieren. Anlässlich der demografischen Entwicklungen eine unabdingbare Geisteshaltung. Im Grunde genommen merkt man sofort, ob sich jemand weiter entwickeln möchte – oder sich für vollständig ausgebildet hält. Die Motivation, sich selbst zu verbessern, ist gut erkennbar. Souveräne Führungskräfte haben vor Feedback und anderen Meinungen keine Angst, denn die Motivation liegt darin, sich weiter zu entwickeln.

Ein reines Fachwissen kann noch durch den Intellekt, ein gutes Gedächtnis oder ein fachliches Interesse angereichert werden. Wie wichtig aber die Motivation dafür ist, weiß noch jeder aus der Schulzeit. Von der 1 zur 5 und wieder zurück zur Note 1 ist für intelligente Kinder kein Problem – die Leistungen hängen oft rein von der Motivation ab.

Für das Erlernen von „soft skills“ zählen bereits die Fähigkeit selbstreflexiven Handelns, und natürlich der Wille zur Umsetzung. Neben der rein fachspezifischen Weiterbildung gibt es auch eine Reihe von Maßnahmen, die Fähigkeiten und Verhaltensweisen verbessern sollen. Hierzu zählen bspw. Leadership-Seminare und Schulungen in Führung oder Change Management. Ein Coaching zielt auf die Veränderung von Sichtweisen, Perspektiven, und das daraus resultierende Verhalten ab.

Wenn man sich als Person, Experte, oder als Führungskraft weiter entwickeln möchte, kann man grundlegende Prinzipien nicht ausschalten oder ignorieren. Eines dieser Prinzipien hat Covey vor mehr als 25 Jahren bereits benannt: Nur wer sich selbst im Griff hat, der kann als Führungskraft wahrgenommen werden; Covey sagt hierzu, erst kommt der Sieg über sich selbst, dann der Sieg über andere (Covey 2014). Viele Politiker und Führungskräfte wirken alleine deswegen schon unglaublich und genießen keine hohe Akzeptanz, weil man ihnen ansieht, dass dieser „innere“ Sieg nicht erfolgt ist. Die Fähigkeit zur Selbstreflexion ist hierzu der Schlüssel. Gleich danach kommen eine gewisse Prinzipientreue und die notwendige Integrität.

Es gibt eine ganze Reihe von Maßnahmen, die die Weiterentwicklung der Person als Experte oder Führungskraft (oder beides) zum Ziel haben. In der englischsprachigen Literatur hat sich hierzu das Kürzel „CPD“ eingebürgert; es steht für „Continuous/Continuing Professional Development“. Am ehesten trifft noch die deutsche Entsprechung „lebenslanges Lernen“ den Begriff, allerdings geht es bei CPD nicht nur um das Lernen, sondern um die tatsächliche Weiterentwicklung. „Lernen“ ist hierbei nur eine Methodik, mittels derer man dieses Ziel erreichen kann. Viele Seminare aus diesem Bereich „Persönlichkeit“ oder „Selbstmanagement“ werden unter Überschriften wie „Steigerung der persönlichen Effektivität“ oder „persönliche Weiterentwicklung“ im Seminarmarkt angeboten.

Dieser Artikel möchte in das Gebiet der CPD einführen und herausstellen, was sich besonders bewährt hat, sowie die derzeitigen Trends der integrierten CPD erläutern. Aus Platzgründen kann keine Aufzählung und Einführung aller vorhandenen Prinzipien und Instrumente erfolgen, doch aufgrund meiner 20-jährigen Erfahrung mit dem Thema möchte ich einige Dinge besonders herausstellen, in der Hoffnung, dass einige Personalentwickler sich verstärkt mit dem Thema CPD beschäftigen, denn durch diesen Ansatz der Personalentwicklung kann viel bewegt werden.

Im Wesentlichen umfasst CPD die folgenden Bereiche:

1) Fachliche Expertise und Wissensbasis

- intellektuelle Fähigkeiten der Kognition: *Fachwissen, Methoden, Informationsverarbeitung*
- Kreativität und Problemlösungsfähigkeit: *Analyse, Synthese, Kritisches Denken, Evaluation, Argumentation, Neugier*

2) Persönliche Effektivität

- Weiterentwicklung als Fachkraft: *Karriere, Reputation, Networking*
- Fähigkeit zum Selbstmanagement: *Priorisieren, Zeitmanagement, Veränderungsfähigkeit, Fitness, Umgang mit Stress, Gesundheit*
- Persönliche Qualitäten: *Integrität, Selbstvertrauen, Reflexion, Verantwortung, Führungsqualitäten*

3) Fachliche und Persönliche Verantwortung

- Finanzen: Umgang mit Budgets, aber auch privaten Finanzen
- Professionelles Verhalten allgemein:
- Gesundheit, ggf. Arbeitssicherheit (selbst und andere), ethische Prinzipien, Respekt, Rechtssicherheit, Vertrauen, Integrität, Privatleben schlägt auf Job nicht durch, keine Drogen, Disziplin, Selbstführung
- Organisationsfähigkeit und Management: Strategien anwenden, Überblick, kein Mikromanagement, Führungsverhalten, Projektmanagement

4) Einfluss, Engagement, Wirkung auf Andere

- Einflussnahme: *Verhalten, Kulturträger, Rolle als Multiplikator, Reputation, Leadership, Weitergabe von Wissen, Rolle als Lehrer oder Mentor, Glaubwürdigkeit, Angemessenheit*
- Kommunikation und Meinungsbildung: *Rolle als Meinungsbildner, Kommunikationsfähigkeit aktiv und passiv, Medienkompetenz, Publikationen, interkulturelle Kompetenzen*
- Kooperations- und Koordinationsfähigkeit: *Teamfähigkeit, Managen von Ressourcen, Diversity, Rolle als Mentor, Durchsetzungsfähigkeit, Umgang mit Verantwortung, kommunikatives Verhalten*

Diese Aufzählung ist keineswegs vollständig, umfasst aber doch die wichtigsten Bereiche, die man noch im Überblick haben kann, ohne sich vollends zu zerfasern. Man kann nahezu jeden der aufgeführten Teilbereiche zu einer Wissenschaft für sich machen. Ein gewisser Fanatismus schadet hier naturgemäß eher. Für die Weiterentwicklung von Lehrern ist natürlich der Bereich der Wissensvermittlung ein wesentliches Element, sodass man sich hier in der CPD fokussiert; doch für den normalen „mittleren“ Manager steht je nach beruflicher Situation jeder der genannten Bereiche immer wieder mal im Fokus. Personalabteilungen und Vorge-setzte können die Bereitschaft fördern, sich auf die selbstreflektierenden Prozesse dauerhaft einzulassen; ohne diese Grundhaltung geht es nicht.

Viele der hier aufgeführten Fähigkeiten lassen sich zwar vom Prinzip her lernen, doch die Umsetzung kann nur aufgrund entsprechender Verhaltensweisen erfolgen. Zahllos sind daher die Trainingsmaßnahmen in diesen weichen Faktoren, die eher folgenlos bleiben. Eine konkrete Lernbedarfsanalyse und Lernerfolgskontrolle ist immens wichtig; siehe hierzu meine entsprechenden Beiträge 5.92 und 5.95 in diesem Handbuch. Im Fall der CPD ist jedoch zunächst zu prüfen, ob beim Lernenden der Willen zur Selbstreflektion überhaupt vorhanden ist. Ohne eine tatsächliche Verhaltensänderung lassen sich diese Prinzipien nicht umsetzen; das reine Wissen darum reicht bei weitem nicht aus. Kennzeichen einer tatsächlich vorhandenen Selbstreflektion ist die Fähigkeit und Bereitschaft, das eigene Verhalten gemäß den neuen Erkenntnissen zu verändern. Eine Verhaltensveränderung zu erreichen, ist nicht umsonst so ziemlich das Schwierigste, was es in der Personalentwicklung und im Change Management überhaupt gibt. Wie kann man einen solchen Impuls also setzen? Dies soll am Beispiel meiner eigenen „good practice“ näher vorgestellt werden.

2 Reif für die Insel?

Seit über zwei Jahrzehnten beschäftige ich mich mit einzelnen Maßnahmen der CPD, werde selbst fortlaufend weitergebildet, und stelle dennoch immer wieder bei anderen Teilnehmern und bei mir selbst fest, dass die Dinge in Vergessenheit geraten, nicht angewendet oder wider besseres Wissen nicht umgesetzt werden, denn der Fokus liegt immer wieder woanders. Das geht Führungskräften generell so; eine Zeitlang setzt man die neuen Dinge um, dann schleifen der Alltag und der zunehmende Druck alles wieder bei. Viele Impulse und Seminare haben daher nur eine

gewisse Halbwertszeit, dann verpufft die Wirkung. Die neueren Trends verbinden daher die Anwendung der Lerninhalte im Job, die Integration von Lerninhalten und Anwendung steht hier im Fokus. Ein begleitendes Umsetzungscoaching ist dabei der klare Trend, der auch Ergebnisse zeigt.

Ein Hamsterrad sieht von innen wie eine Karriereleiter aus, das ist das eine Problem. Das Tagesgeschäft, die neue Position, die strategische Herausforderung, der Wettbewerbsdruck und die jeweilige Krise sind wie Neuschnee, der alles zudeckt. Um dem Druck auszuweichen, nimmt man sich nicht mehr die Zeit, über die grundlegenden Dinge nachzudenken, und vergisst darüber auch die eigene Weiterentwicklung. So habe ich immer wieder Experten und Führungskräfte kennengelernt, die nun zum dritten oder vierten Mal Interesse an einem Zeitmanagement-Seminar hatten, weil sie es „dieses Mal wirklich brauchen“. Oder die sich Prinzipien und Wissen aus Seminaren und Workshops der Führungskräfteentwicklung zum dritten Mal anhören. Immer wieder haben Führungskräfte die nötigen Impulse bereits erhalten, aber diese sind wieder in Vergessenheit geraten oder werden durch den operativen Druck einfach untergepflügt.

Vor einigen Jahren habe ich daher ein Konzept entwickelt, das versucht, die Impulse aus der CPD dauerhaft zu etablieren, und ein Bewusstsein dafür schaffen soll, eine dauerhafte Verhaltensänderung in der Anwendung der entsprechenden Prinzipien zu erreichen. Ich hatte eine Gruppe von Führungskräften und Experten zusammen, die alle vom Tagesgeschäft dringend eine Erholung brauchten, und die sich in Sachen Verbesserung der eigenen Effizienz fit machen wollten. Zum Teil standen die Betroffenen auch kurz vor einem Burn-out, beruflich oder privat, haben lange nicht reflektiert und innegehalten. Weitere Kennzeichen typischer Teilnehmerinnen und Teilnehmer: Sie sind mit ihrer Effizienz und Leistung unzufrieden, stehen manchmal vor einer Midlife Crisis oder sind mitten drin, treffen keine gute Entscheidungen (oder sind zumindest unsicher); sie fühlen sich fremdbestimmt und nicht mehr als Herr des Verfahrens, sind überlastet, ängstlich, im Grenzbereich, und getrieben. Typischerweise tragen sie eine große Unzufriedenheit mit sich herum. Nach außen wird die Fassade natürlich aufrechterhalten; meinen die meisten jedenfalls. Sie alle haben für sich mehr oder weniger erkannt: Mehr vom Gleichen hilft nicht.

Dieses Intensivseminar richtet sich zumeist also an Führungskräfte, Selbstständige, Geschäftsführer, Manager, Experten und alle Menschen, die unter hohem Druck arbeiten, mehrere „Hüte“ aufhaben, die mal innehalten müssen, an sich arbeiten und weiter wachsen wollen oder auch auf der Sinnsuche sind: kein einfaches Publikum also.

Klar war, dass es einen geeigneten Rahmen braucht, damit die Impulse dauerhaft wirken konnten und auch internalisiert werden. Im Rahmen der üblichen Seminare war dies nicht darstellbar. Mittels einer Lernbedarfsanalyse habe ich einen geeigneten Zeitrahmen überlegt, und einen idealen Lernort. Dieser sollte weit genug entfernt sein, um die Teilnehmer aus Ihrem Umfeld vollständig herauslösen zu können. Da die Teilnehmer sozusagen reif für die Insel waren, kam ich auf Iona, eine Insel der Hebriden in Schottland. Iona gilt als ein christlich-spiritueller und geradezu mythischer Ort; das wollte ich nicht überbewerten, aber durchaus als Chance nutzen. Mein Konzept sah vor, die attraktivere Hochsaison, und in dieser Zeit auch einen deutschen Feiertag und das Wochenende zu nutzen; das macht den eingespannten Personen die Teilnahme eher möglich, da drei Arbeitstage eingespart werden. Die Anreise erfolgt immer am Dienstag Abend, nach einer Übernachtung geht es am Mittwoch weiter, Donnerstag bis Sonntag ist das 4-tägige Seminar, Montag die Rückreise, Montagabend/Nacht ist man wieder zu Hause. Die Rückfahrt lässt sich aufgrund der günstigeren Flugverbindungen an einem Reisetag durchführen.

Der psychologische Aspekt des „alles hinter sich Lassens“ funktionierte weitaus besser als erwartet. Die lange und teilweise spektakuläre Reise durch Schottland verbindet sich mit wundervollen Aussichten und ist wirklich hilfreich, Abstand zu gewinnen – geistig und räumlich. Iona erreicht man mit dem Flugzeug nach Glasgow oder Edinburgh, wo man übernachtet; tags darauf geht es mit dem Zug von Glasgow nach Oban, dort mit der Fähre nach Mull, mit dem Bus nach Fionnphort, quer über an das andere Ende der Insel Mull, und dann mit der Fähre 15 Minuten nach Iona. Das ist ein wenig wie Reisen im Mittelalter, wenn auch modern, aber mit vielen Verkehrsmitteln, mit Flugzeug, Zug, Schiff und Bus: Mit jedem Wechsel des Verkehrsmittels lassen die Teilnehmer ihr Leben ein weiteres Stück hinter sich. Dennoch ist die Reise überraschenderweise wunderbar stressfrei: Alles geht wie von selbst, denn jedes Verkehrsmittel wartet auf das andere. Manche Teilnehmer planen im Anschluss an

das Seminar weitere Aktivitäten, möchten Edinburgh besichtigen oder im Anschluss mehr Zeit in Schottland verbringen.

Diese absolut urschottische Insel, ihre vielgerühmte Gastfreundlichkeit und das spirituelle Erbe Ionas sollten intensiv wirken. Man braucht nicht immer einen besonderen Lernort, aber wenn es ans Eingemachte und Persönliche geht, kann dies zur Verankerung der Inhalte helfen. Dieses High-Impact-Seminar auf Iona wurde inzwischen von vielen Fachleuten als wegweisend beschrieben, und auch Teilnehmerfeedback sowie Lernerfolgs- und Umsetzungskontrollen zeigen auf, dass das Konzept trägt.

Das Seminar birgt in sich das angesprochene, integrierte Konzept der Vorbereitung und individuellen Lernbedarfsanalyse, der Nachbereitung und Umsetzungshilfe, und hierzu ein nachgelagertes Umsetzungscoaching. Diesen Ansatz hatte ich erstmals für meine Change-Management-Seminare entwickelt.

Das Intensivseminar ist auf 4 Tage ausgelegt. Die wesentlichen Bausteine aus dem Konzept sind Instrumente, Analysen, Prinzipien und die Umsetzung; jeden Tag werden drei dieser Bereiche intensiv behandelt. Anfänglich steht die Analyse im Vordergrund, am Ende die Umsetzung. Die Inhalte selbst sind die Schnittmenge aus der individuellen Lernbedarfsanalyse und den zu erwartenden Lerninteressen und Kontributionen der jeweiligen Teilnehmer, die sich somit gesteuert gegenseitig beeinflussen.

Klassiker unter den Themen sind regelmäßig Burn-Out Prävention und Stressvermeidung sowie Resilienz, Work-Life Balance. Hinzu kommen Planung, Koordination, Zeitmanagement-Themen; Selbstfindung, Selbstoptimierung, Verantwortung, Decision Making, persönliche Werte und Ethik; Führungsqualität, Umgang mit Krisen, perspektivische und systemische Arbeit, sowie sämtliche Themen der persönlichen Verbesserung und Effizienzsteigerung. Es wechseln sich also täglich ab:

1. die einzelnen CPD-Instrumente zu diesen Themen
2. die Selbstanalyse der Teilnehmer
3. die jeweiligen Prinzipien und Grundsätze und deren Diskussion, und
4. allgemeine und individuelle Formen der Umsetzung.

Der Ablaufplan kann flexibel gehandhabt werden.

Diese Bausteine verteilen sich auf die vier Tage des Intensivseminars, wobei sich dies mit Diskussionen mit den Teilnehmern, Wanderungen über die Insel und weiteren Aktivitäten abwechselt, denn die Insel hat einiges zu bieten. Dabei kommen natürlich auch die Materialien aus dem Vorfeld zur Sprache, wobei dies nicht zwingend notwendig ist; die meisten Teilnehmer warten eigentlich erst das Seminar ab, bevor sie sich den einzelnen Materialien, Fragebögen und Instrumenten widmen. Bislang waren alle Bemühungen vergeblich, dies zu ändern, um im Vorfeld mehr bewirken zu können; die Teilnehmer konzentrieren sich zu sehr auf das Seminar und empfinden es als initialen Startschuss. Dadurch wird aber auch eine Buchung oder der Austausch eines Teilnehmers bis drei Arbeitstage vor Seminarbeginn möglich. Ganz kurzfristig geht das allerdings nicht mehr, denn die persönlichen Vorgespräche und die Lernbedarfsanalyse müssen als Basis in jedem Fall durchgeführt werden, davon kann aus Gründen der Qualitätssicherung nicht abgewichen werden.

Das Seminar selbst ist nur ein Baustein im Konzept, wenn auch durch seine bewusstseinserweiternde Wirkung und die Initialzündung ein sehr wichtiger. Hier kommt es durchaus auf die Feinheiten an. Werte lassen sich auf Iona aufgrund der Geschichte besonders gut vermitteln, aber auch die Prinzipien von nachhaltigem Handeln. Die kleinsten Feinheiten wirken; so ist das Hotel organisch eingestellt, backt sein eigenes Brot und baut seine eigenen Kräuter an, und hilft unterstützend durch seine gesunde und stark saisonale und regionale Küche auch Ernährungsfragen anzusprechen – für notorisch ungesund lebende Führungskräfte kein unwichtiges Thema. Die intensive Landschaft und der Charakter einer Insel tun ein Übriges. Unschlüssig sind sich die Teilnehmer, ob es einen psychologischen Vorteil mit sich bringt, dass man von der Insel auch nicht einfach weg kann; die meisten empfinden dies aber als hilfreich. Für mich kommt es, wie ich augenzwinkernd sage, dem Wegschließen der Teilnehmer quasi am Nächsten, und da CPD und Selbsterkennung es oft genug mit ungeliebten Wahrheiten und Selbstausflüchten bis hin zum physischen Ausweichen und Davonlaufen zu tun haben, hat sich der Rahmen einer Insel als entsprechendes „Boot-Camp“ als ideal erwiesen.

Auch wenn nicht alle Teilnehmer alles durcharbeiten, findet etliches an vorbereitender Arbeit bereits vor Beginn der Reise statt. Mit allen Teilnehmern werden im Vorfeld intensive Gespräche geführt. Wichtig ist hier der wertschätzende Charakter der Konversationen ohne Konflikte und Problemstellungen auszuweichen (Cooperrider 2008; de Haan 2008). Aus

diesen Gesprächen ergeben sich persönliche Fragestellungen und eine individuelle Vorbereitung. Die Instrumente zur Umsetzung und für die Analyse sind daher individuell priorisiert und angepasst. Die Teilnehmer erhalten bei der Anmeldung die ersten Materialien, können den Zeitpunkt der Bearbeitung aber frei wählen. Während des Seminars gibt es jeden Tag Lernblöcke im Plenum, Zeit für die individuelle Reflektion, Umsetzung und Planung, sowie eine Exkursion; der genaue Ablauf ist teilweise wetterabhängig. Wenn den Teilnehmern danach ist, geht es auch spontan nach draußen. Nach dem Seminar erfolgt eine intensive, individuelle Nachbereitung, zu der auch ein persönliches Coaching gehört, dass die weitere Umsetzung sicherstellt. Die abendlichen Besuche im Insepub, gefolgt von Kamingesprächen im Hotel, haben sich ebenfalls als wichtiger Beitrag erwiesen, bei dem die Teilnehmer sich gegenseitig befruchten und motivieren.

In Abständen gibt es (neben dem Coaching) in den acht Monaten danach weiteres Material für die Umsetzung. Zu jedem Umsetzungsthema erfolgte auf Iona eine Einführung. Die Teilnehmer diskutieren die Inhalte anhand eigener Beispiele. Weiterhin erhalten die Teilnehmer im Rahmen der Auffrischung des Zeitmanagements eine von mir entwickelte Planungs- und Projektbearbeitungshilfe auf Excel-Basis. Innerhalb des Seminars werden ausreichend Freiräume angeboten, um die vermittelten Prinzipien verarbeiten und verstehen und die Inhalte auf Iona in Ruhe auf sich anwenden und reflektieren zu können, sowie um erste Planungen vorzunehmen. Den Ablauf der einzelnen Bausteine zeigt die Abbildung 1.

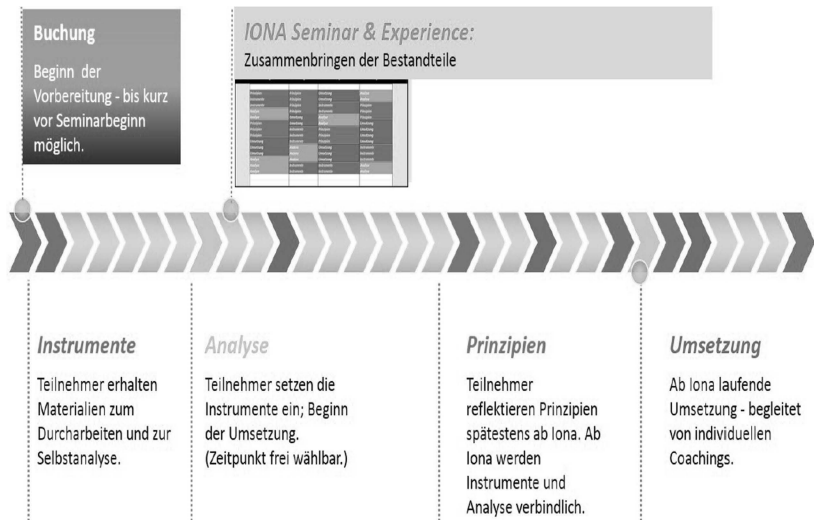


Abb. 1: Seminarablauf

Nicht jeder Teilnehmer wünscht die angebotene Begleitung über die ganzen acht Monate hinweg, wenn die dauerhafte Umsetzung bereits aus eigenem Antrieb angegangen wird. Dennoch ist der Beitrag des Coachings zum Verstehen der Lerninhalte, der Individualisierung und für das Umsetzen nicht zu unterschätzen (Backhausen 2009); es ist m. E. der entscheidende Beitrag zur *tatsächlichen* Umsetzung und damit auch ein wesentlicher Unterschied zu traditionellen Trainingsmaßnahmen.

Wesentlich bei dem Seminar ist der Grundsatz „Struktur geht vor Psyche“ (Backhausen/Thommen 2007; de Haan 2008). Das Seminar ist weder als therapeutische noch als tiefenpsychologische Maßnahme gedacht. Natürlich können die Gespräche dennoch sehr tiefgehend sein, und Teilnehmer nehmen gelegentlich danach erstmals, oder wieder, begleitende Therapien in Anspruch. NLP-Techniken werden nicht eingesetzt, doch werden durch Iona selbst und mittels der begleitenden Materialien zugegebenermaßen jede Menge audiovisuelle und kinästhetische Anker gesetzt, die den Teilnehmern unmittelbar hilfreich sind.

Auch lässt sich nicht verleugnen, dass die konsequente Anwendung der analytischen Instrumente nicht nur zu einer Veränderung der Verhaltens-

weisen, sondern auch der Lebensumstände führen kann. Teilnehmer räumen regelmäßig nach Iona ihr Leben auf. Sie trennen sich von negativen Beziehungen, der eine oder die andere wechselt auch mal den Job, was jedoch für Arbeitgeber und Arbeitnehmer positive Konsequenzen hat und einen Neubeginn ermöglicht. Nahezu alle Teilnehmer entwickeln eine neue Motivation, es kommen wieder wesentlich mehr Tiefgang und Konsequenz in das eigene Handeln. Umso wichtiger ist die Begleitung durch den vertrauten und „beziehungsorientierten“ Coach (de Haan 2008), und auch wenn das berufliche immer im Vordergrund steht, hat CPD natürlich auch private Dimensionen, sodass eine Trennung nicht immer möglich ist. Man ist nie nur Mitarbeiter, sondern immer auch Persönlichkeit.

Iona soll nachhaltige und dauerhafte Veränderungen und Implementierungen der Prinzipien erreichen. Das „Iona“-Konzept stellt meinen persönlichen Ansatz und meine „good practice“ in Sachen CPD dar, und der bisherige Erfolg bestätigt mich in diesem Ansatz. (Den vielfach verwendeten Ausdruck „best practices“ lehne ich ab, denn Konzepte einfach anzunehmen und zu kopieren, hilft nie wirklich weiter). Iona als Trainingsmaßnahme wirkt wesentlich intensiver und nachhaltiger als alles andere, was ich bislang an CPD-Maßnahmen kennengelernt habe.

Im Rahmen dieses Artikels ist es nicht möglich, alle Prinzipien und Instrumente der CPD darzustellen, doch einige wesentliche Ansätze, die sich bewährt haben, möchte dieser Artikel vorstellen. Hierbei entwickeln sich auch einige Trends, die ich schon länger beobachte, und die sich in der Auswahl der hier vorgestellten Inhalte widerspiegeln.

3 Prinzipien

In vielen CPD-Entwicklungsmaßnahmen wird untersucht, welche Präferenz wir beim Lernen haben. Die vielverwendete „Learning Styles“-Analyse bspw. nach Honey/Mumford (1992) basiert auf einem Fragenkatalog von 80 Fragen. Die Fragen decken die folgenden Lernpräferenzen auf:

- Aktivisten (Activists): Lernen durch Action
- Nachdenker (Reflectors): Lernen durch Reflektion
- Theoretiker (Theorists): Lernen mit Konzepten, Theorien, Analyse
- Pragmatiker (Pragmatists): Lernen durch Implementierung

Ohne auf das Konzept genauer eingehen zu wollen, kann jede Präferenz maximal 20 Fragenpunkte erreichen – der Test ergibt immer eine Mischung verschiedener Lernstile, die mehr oder weniger stark, und oft genug mittelmäßig ausgeprägt sind. Die eigenen Präferenzen und deren Ausprägung zu kennen, so die Theorie, hilft dem Lernenden dabei, besser lernen zu können. Problematisch dabei ist, dass die wenigsten ganz klar präferierte Lernstile besitzen, und dass die Trainer und Trainingsanbieter unmöglich auf alle Lernstile immer gleichberechtigt eingehen können. Dies kann sogar ins Gegenteil umschlagen, wenn die Grundhaltung eines Seminarteilnehmers die folgende ist: Weil mein präferierter Stil nicht angeboten wird, kann ich hier sowieso nicht ordentlich lernen. Nützlicher ist da schon der Lernzyklus nach Kolb, denn hier mündet die Erfahrung (Schritt 1) über die Reflektion (2) und einem Verstehensprozess (3) in der Anwendung (4), wobei jeder dieser vier Schritte ebenfalls unterschiedlich stark präferiert wird, und die beiden letzten Schritte letztlich entscheidend sind. In vielen CPD-Seminaren wird auf den Lernstil großen Wert gelegt; ich halte das für weniger wichtig, und sehe den entscheidenden Unterschied in der Fähigkeit zur Selbsterkenntnis, und der Umsetzungsfähigkeit. Lernen kann man viel; auf welche Weise, ist weniger entscheidend, denn in der Anwendung erst liegt der Schlüssel zum Erfolg, und hier scheitern die meisten CPD-Bemühungen.

„Action Learning“ ist meines Erachtens für die meisten Führungskräfte etwas, was sie ohnehin beruflich tun, nur bleibt eben das Lernen dabei häufig auf der Strecke, weil das Analysieren und Verbessern der Arbeitsergebnisse regelmäßig unterbleibt. Hier gilt es, das Bewusstsein für die Reflektion zu wecken, und aus Managern quasi „Action Researcher“ zu machen, die das Ergebnis ihrer Handlung eben nicht bereits antizipieren und daher „kennen“, sondern die an den Ergebnissen ihrer Führung zweifeln, und diese entsprechend hinterfragen und analysieren (McNiff/Whitehead 2006). Ich kann natürlich an den Erfolg meiner Bemühungen glauben; auf der sicheren Seite sind jedoch nur die Führungskräfte, die evidenzbasierten Grundsätzen folgen. Personalentwickler sollen diesbezüglich immer um eines bemüht sein – quasi als Unterfütterung aller CPD-Bemühungen: Führungskräfte sollten lange genug an einer Stelle bleiben und wirken, dass sie in den Genuss ihrer eigenen Entscheidungen und Handlungen kommen. Dies ist das eigentliche A und O der Personalentwicklung.

Die Ergebnisse der eigenen Entscheidungen und Handlungen zeigen sich häufig erst nach 3-5 Jahren; in unserer schnelllebigen Zeit ist es allerdings üblich geworden, Führungskräfte oft nach eineinhalb bis zwei Jahren bereits an eine neue Stelle zu versetzen. Hierdurch werden echte Lernzyklen bzw. Lernkurven und die Möglichkeit, echte Erfahrung zu sammeln, stark eingeschränkt. Häufig und schnell wechselnden Führungskräften bleibt vieles nur Theorie und regelmäßig verborgen, da sie die Früchte ihrer Bemühungen und die Ergebnisse der eingesetzten Strategien eigentlich nie zu sehen bekommen.

Im Augenblick sind wir geradezu in einer Vertrauens- und Rechtfertigungskrise, was Führungskräfte und das Berufsbild des Managers angeht. Experten, die sich nicht weiterentwickeln möchten oder wollen, dürfen eigentlich gar nicht sein, haben sich aber gerade in der Managerkaste flächendeckend breitgemacht. Das Fehlen von Personalentwicklungsmaßnahmen bzw. geeigneten Auswahl- und Recruiting-Prozessen in vielen Betrieben rächt sich hier. Vom reinen technischen Verständnis oder Expertentum hat sich ein Wandel vollzogen, und im Sinne der CPD tritt nun an die Stelle des Managers der „reflective practitioner“ (Schön 2007). Nur dieser selbstreflexive Manager erkennt Muster in seinem Handeln, beschäftigt sich mit der Art und Weise, wie Ergebnisse erreicht werden, wie auch mit der Qualität des Arbeitsergebnisses selbst. In der Selbstreflektion liegt auch das Bestreben eines persönlichen kontinuierlichen Selbstverbesserungsprozesses (KVP). Hierzu gehört Schön (2007) zufolge auch die Fähigkeit, Prozesse bis zum Ende hin zu denken. Hier geht es vor allen Dingen um die Folgen des eigenen Handels für Kunden und andere Stakeholder. Jedoch verlieren auch ethisch und moralisch orientierte Führungskräfte häufig ihre Work-Life-Balance. Daher ist die Auseinandersetzung mit werte-basiertem Führen sowie moralischer und ethischer Wahrnehmung innerhalb der Beschäftigung mit CPD besonders wichtig. Integrität als Basis für Vertrauen sowie die Erhöhung der Problemlösungskompetenz von ethischen Dilemmata sind hier wesentliche Lerninhalte und wichtige Trends.

Den Prinzipien, wie sie Covey zur Erhöhung der persönlichen Effektivität entwickelt hat, ist hier nichts hinzuzufügen; alleine in der Umsetzung liegt natürlich das Problem. Eine wesentliche Stütze hierbei ist es, das eigene Wertekorsett zu kennen. Viele prinzipiell selbstreflektierende Führungskräfte ähneln sich darin, dass sie im beruflichen Alltag zunehmend ihre Werte verloren haben, und diese durch den beruflichen Stress unterge-

pflügt wurden, sowie durch laufende ethische Dilemmata, die zugunsten von Kosteneinsparungen oder aufgrund von Vorgaben von oben verloren gingen.

Die Rückbesinnung auf diese Werte steigert Motivation und Zufriedenheit, und bietet eine wichtige Orientierung. Was trägt uns? Diese Frage muss jeder für sich selbst beantworten, insofern sieht ein Lebensrad, wie es die Abbildung 2 veranschaulicht, für jeden Einzelnen immer anders aus. Die zentralen Werte als Nabe und die Speichen als die diversen Arbeitsgebiete, Interessen oder andere wichtigen Lebensbereiche sind immer individuell verschieden. Hier schiebt jeder für sich seine Grenzen nach innen oder nach außen.

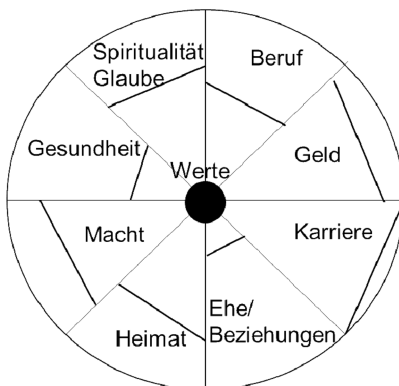


Abb. 2: Lebensrad

Beim Entwurf dieses „Lebensrads“ kann man sich immer wieder auf Überraschungen gefasst machen. Wesentlich ist, dass man seine eigenen Prioritäten ehrlich analysiert. Auffällig ist, dass es immer wieder Führungskräfte gibt, die sich für besonders wertebasiert oder christlich motiviert halten, aber eben dennoch Dimensionen wie Macht, Karriere, oder Geld einen eher hohen Stellenwert, dagegen Beziehungen einen eher sehr niedrigen Stellenwert beimessen. Dies trägt nicht gerade zu einer hohen Akzeptanz als Führungskraft bei. Das Umfeld bemisst Führungskräfte immer danach, welche Werte nach außen am stärksten wahrgenommen werden. Nicht jeder moralisch denkende Mensch ist automatisch auch ein moralisch handelnder Manager. Nicht jeder, der

beispielsweise zum Bischof berufen ist, ist auch automatisch eine moralisch handelnde oder akzeptierte Führungskraft, die als Vorbild wirken kann, wie die Vorfälle aus dem Bistum Limburg in 2013 belegen. Diese belegen, wie fehlende Selbstkritik auf das Umfeld wirkt.

Das Beispiel dieses „Lebensrads“ ist ein Beispiel für CPD-Konzepte, denen sowohl Prinzipien innewohnen, wie Sie auch unsere Präferenzen darstellen können, und letztendlich auch als Analyseinstrument zweckdienlich sind. Die Zahl der Speichen und deren jeweilige Ausprägung gilt es ehrlich zu definieren, zumal hier oft Wunschdenken, Eigenwahrnehmung und Fremdwahrnehmung miteinander kollidieren. Vielen CPD Ansätzen liegt daher viel daran, diese „Treffpunkte“ von Selbstbestimmung und Fremdbestimmung, Eigenwahrnehmung und Fremdwahrnehmung mit einer realistischen Selbsteinschätzung und Wahrnehmung näher zu beleuchten und zu definieren. Dies bildet die Basis für alle weiteren Überlegungen, denn hier liegt ein weites Feld voller Grundursachen und Problemstellungen im Rahmen der persönlichen Weiterentwicklung. Das Problem: Viele Menschen, die gerne und häufig über sich selbst reflektieren, können trotzdem die falschen Schlüsse ziehen, weil ihre Ausgangsbasis nicht mit der Realität übereinstimmt. Klassisch und bekannt bei Führungskräften sind hierbei Einschätzungen wie „Meine Tür steht für Mitarbeiter immer offen“, oder „ich nehme gerne Feedback und Kritik oder Anregungen an“. Entsprechend sind Instrumente der Selbstanalyse, die auch funktionieren und diesen Blindflug beenden können, extrem wichtig. Der folgende Abschnitt führt einige Analyseinstrumente aus der CPD auf, die sich meiner Erfahrung nach in der Praxis stark bewährt haben, und die sämtlich darauf abzielen, diese Wahrnehmungslücken so konkret und realistisch wie möglich zu schließen.

4 Analyseinstrumente

Für die Durchführung einer Selbstanalyse gibt es jede Menge bewährte Frageinstrumente. Viele Unternehmen setzen auch psychometrische Instrumente ein, um präferierte Verhaltensweisen und Muster erkennen zu können – den Myers-Briggs Type Indicator, Reiss-Profile, FIRO-B oder CPI, um nur einige zu nennen. In letzter Zeit treten außerdem Instrumente hinzu, die den Umgang mit Stress und Resilienz messen sollen, mit teilweise ethisch problematischen Hintergründen.

Das Ziel der in der CPD eingesetzten Fragebögen ist es, sich und seine Verhaltensweisen zu hinterfragen, verborgene Muster zu erkennen, und, wie ich es nenne, dominante Designs des Lebens zu identifizieren, zu verändern und zu durchbrechen. Unter einem dominanten Design verstehe ich vor allen Dingen den Sachverhalt, dass wir unsere Muster, Prämissen und Verhaltensweisen eher ungern ändern. Unsere Konstruktion der Realität, unsere Sicht von Welt und deren Interpretation, unsere Empfindungen und Wahrnehmungen lassen uns immer mehr in bestimmte Reizreaktionsschemen und festgefahrene Verhaltensweisen gleiten. Diese gilt es zunächst zu erkennen, dann mit einer frischen Perspektive zu beurteilen, so dass man für sich selbst einen Handlungsrahmen gewinnen kann. Denn wie heißt es: Wer das macht, was er immer macht, bekommt das, was er immer bekommt. Der Trott behindert jede Kreativität. Oder, wie es das Einstein zugeschriebene Zitat besagt: Die Definition von Wahnsinn ist es, wenn man immer wieder das Gleiche tut, aber unterschiedliche Ergebnisse erwartet. Beim CPD geht es nur darum: Mehr vom Gleichen hilft nicht.

Die meisten Fragenkomplexe zielen auf die folgenden Bereiche ab:

- persönliche Effizienz,
- Blickwinkel, Prämissen und Perspektiven hinterfragen,
- Planungen und Zeitmanagement,
- Stress und Burnout,
- Fragen zu persönlichen Präferenzen aus vielen Bereichen,
- Eigenwahrnehmung und Fremdwahrnehmung,
- Entscheidungsfindung,
- Umgang mit Unsicherheit,
- Führung: Verständnis, Präferenzen, Fähigkeiten,
- Wertevorstellungen,
- Fragen zur jeweiligen Lebenssituation,
- Fragen zur Einschätzung und Beurteilung der eigenen Situation: glücklich sein, Zufriedenheit, Lebensplanung.

Aus den Fragesammlungen zu diesen und anderen Themen ergeben sich dann Handlungsrahmen, die sich Teilnehmer selbst verordnen, um sich weiterzuentwickeln. Diese Selbstvorgaben können für andere durchaus banal klingen, aber vor dem jeweiligen Hintergrund und aus dem

Kontext heraus können Sie für die Betroffenen einen echten Unterschied ausmachen. Einige Beispiele für Vorgaben, die sich Teilnehmer immer wieder selbst „verordnen“, sind beispielsweise:

- höre mehr auf deine Instinkte und dein Bauchgefühl,
- rede nie schlecht über dich oder andere,
- drücke dich klar und deutlich aus,
- versuche nicht, allen Leuten zu gefallen,
- habe keine Angst davor „nein“ zu sagen,
- habe keine Angst davor „ja“ zu sagen,
- höre auf, ein Control Freak zu sein,
- höre auf, Dramen zu inszenieren,
- höre auf, immer Feuer löschen zu wollen,
- vermeide Negativität,
- führe dein Lernjournal.

Diese Handlungsmaximen können entsprechend sehr individuell und persönlich sein und in die Tiefe gehen. Alles auf einmal erreichen zu wollen, macht natürlich keinen Sinn; man muss sich auf die Dinge konzentrieren, die die größten Veränderungen herbeiführen, und dies entsprechend nachhalten. Die Fragenkomplexe sollte man im Abstand von mehreren Monaten ggf. erneut beantworten, um Veränderungen feststellen zu können. Dies erfordert einiges an Engagement und Disziplin, weshalb das achtmonatige Umsetzungcoaching immer wieder Anstöße gibt und eine durchaus entscheidende Rolle spielt.

Aus der Vielzahl an Instrumenten möchte ich vor allen Dingen das eben genannte *Lernjournal* herausgreifen (Bates 2004, Schön 2008, Boud 2001). Für selbstreflektierende Personen ist ein Lernjournal eine wunderbare Sache. Es zu führen kostet ebenfalls Disziplin und ist eine Daueraufgabe. Wie man genau mit einem persönlichen Lernjournal umgeht, bleibt natürlich jedem individuell überlassen, das Prinzip ist aber immer das gleiche. In ein Lernjournal werden wichtige Ereignisse des Tages eingetragen, deren Bewertung, deren Reaktionen darauf und eine Analyse, ob man sich einem Muster folgend verhalten hat, ob man sich vielleicht anders hätte verhalten können, was man daraus lernen kann, und wie man es das nächste Mal besser macht. Vor allen Dingen für Berufspend-

ler, die mit dem Zug fahren, ist das eine tolle Möglichkeit, jeden Tag Revue passieren zu lassen.

Theoretisch sollte man sich jeden Tag ein paar Minuten Zeit nehmen, seine Einträge in das Lernjournal zu machen. Die wenigsten halten dies dauerhaft durch, daher gehen meine Empfehlungen dahin, am Anfang das Lernjournal öfter zu benutzen, so oft man daran denkt, bis man gewisse Handlungsmuster erkennen kann. Danach sollte man es für wichtige Gespräche und Ereignisse benutzen, und diese entsprechend hinterher analysieren. Bei Einstellungsgesprächen, Vorträgen, wichtigen Meetings, Workshops, Strategiemeetings oder anderen wichtigen beruflichen und natürlich auch privaten Ereignissen sollte man eigentlich immer hinterher analysieren und aus den Vorgängen lernen. Ein Lernjournal verfolgt mehrere Ziele:

- Stärken und Schwächen zu identifizieren
- Arbeit und Verhalten kritisch zu analysieren
- den Kontext zwischen Arbeit, Verhalten und der erreichten Effektivität herzustellen
- hierbei Muster zu erkennen.

Besonders hilfreich ist hierzu die *Critical Incident Technique* (CIT), oder auch *Critical Incident Analysis* (CIA) genannt – die Methode der kritischen Ereignisse. Ursprünglich aus der Analyse von Unfällen der Luftfahrt und der klinischen Forensik kommend, dient diese Methodik dazu, Grundursachen und Muster zu erkennen. Ein „kritisches“ Ereignis hat viele Gesichter, die nicht unbedingt gleich dramatisch oder negativ sein müssen; im Sinne des Lernjournals verbergen sich hierunter alle Ereignisse, die in dem Sinne „kritisch“ sind, weil man sie analysieren und darüber nachdenken sollte. Anhaltspunkte können bspw. sein:

- wenn etwas besonders gut funktioniert hat;
- wenn man eine falsche Entscheidung getroffen hat;
- wenn etwas besser oder schlechter als erwartet lief;
- wenn man einen Fehler gemacht hat;
- wenn man nicht genügend Selbstvertrauen hatte;
- wenn man sich unter Druck gesetzt fühlt;
- wenn Wissen gefehlt hat;
- wenn Unterstützung, Akzeptanz oder Anerkennung fehlen;

- wenn Risiken eingegangen wurden;
- Stress im Team oder mit anderen,
- wichtige berufliche oder private Ereignisse,
- Performanceprobleme etc., etc., etc.

Die Analyse eines kritischen Ereignisses kann sehr kurz und stichwortartig sein, aber auch über mehrere Seiten des Lernjournals erfolgen. Wesentliche Anhaltspunkte, die eine spätere Erinnerung an das Ereignis ermöglichen sollen, sind eine kurze Zusammenfassung der dabei wahrgenommenen Gefühle und Emotionen, der Kommunikationsprozesse und der Einschätzung über die Richtigkeit der Handlungen, der Sichtweisen anderer beteiligter Personen, und was man aus dem Ereignis lernen kann. Wichtig ist dabei das Bewusstsein, dass die Sichtweisen und Reaktionen auf Konstruktionen und Interpretationen beruhen: Es könnte auch alles ganz anders sein. Den eigenen Interpretationen und Handlungsmustern und den möglichen, alternativen Perspektiven und Interpretationen gilt es, auf die Spur zu kommen.

Hilfreich ist hier, mehrere Fragestellungen im Blick zu behalten, die das Lernen unterstützen (Kolb 1984). Was genau waren die eigene Rolle und das Engagement oder das Betroffensein in dem Ereignis? Was hat das Ereignis herbeigeführt? Was waren die eigene Intention und der Fokus? Was wollten die anderen? Was waren die eigenen Gedanken und Gefühle? Was die der anderen? Wie haben andere Betroffene reagiert? Welche Dilemmata sind in diesem Ereignis aufgetreten? Um welche Wertvorstellungen ging es dabei und um welche Motive? Was war überraschend und wurde so nicht vorhergesehen? Was war das Ergebnis des Ereignisses für die jeweiligen Betroffenen? Hätte es andere Handlungsstränge geben können? Was gibt es aus dem Ereignis zu lernen? Wie können diese Lerndefizite geschlossen werden?

Wichtig ist, dass das Lernjournal regelmäßig geführt und analysiert wird. Nur so lassen sich die eigenen Verhaltensmuster erkennen. Das Lernjournal ist ideal geeignet, um sich selbst auf die Spur zu kommen; die ehrliche und genaue Selbstanalyse ist ein extrem geeignetes Instrument, die persönliche Effektivität zu steigern.

Die Präferenzen sind hierbei für jeden natürlich andere, doch nach meinen Beobachtungen bewähren sich Lernjournale, die im SMS-Telegrammstil im Smartphone geführt werden, nicht wirklich. Da ist es schon

besser, Dateien im Notebook zu haben, oder sich selbst E-Mails zu schicken und diese zu archivieren. Am besten scheinen aufwendige und gebundene Schreibbücher, in Verbindung mit einem schönen und wertvollen Schreibgerät zu funktionieren. Die eigene Handschrift verrät bereits viel über die Emotionen, die man zum Zeitpunkt des Schreibens hatte. Alleine das Zücken eines besonderen Schreibgerätes scheint eine besinnliche und reflektierende Stimmung hervorzurufen. Wichtig ist, dass es Spaß macht, damit zu schreiben.

Gleich wo die Präferenzen liegen, am wichtigsten sind hierbei Kontinuität und Ehrlichkeit zu sich selbst. Die Fähigkeit zur Selbsterkenntnis ist die Mutter der CPD – und das Lernjournal eines der effektivsten Instrumente zur Steigerung der persönlichen Effektivität, die man hierbei empfehlen kann. Abklopfen sollte man alle Bereiche: Einstellungen, Denkweisen, Ängste, persönliche Eigenschaften und Qualitäten. Wie man auf Stimuli reagiert, und welche Pausenknöpfe man entwickeln kann, um automatische Reaktionen auf diese Reize zu verhindern. Welcher Sprache man sich dabei bedient. Es gibt auch Kreativitätstechniken und viele Fragetypen, die den Umgang mit einem Lernjournal verbessern können. Bspw. das „Radarfallenfoto“: „Was mache ich hier eigentlich gerade?“ Oder der „Replay-Knopf“: „Was hätte ich gemacht, wenn ich das Ereignis noch mal ablaufen lassen kann?“ Oder Szenarien-Techniken: „Welche Analogieschlüsse ziehe ich?“

Das Lernjournal soll

- helfen zu erkennen, bewerten, einschätzen,
- sich ggf. auf Fragenkataloge als Ausgangsbasis beziehen,
- Achtung generieren: ohne Informationen keine Erkenntnisse,
- mäßig aber regelmäßig geschrieben werden,
- Einsichten, Analysen und Ergebnisse generieren.

Wesentlich ist hierbei auch die folgende Erkenntnis: Wenn man es nicht dokumentiert, ist es nicht passiert!

Ein weiteres Instrument ist die Suche und Analyse von Feedback. Dieses Vorgehen hat souveräne von unsouveränen Führungskräften schon immer unterschieden. Kritikfähigkeit und das Lernen aus Feedback sind wesentliche Kennzeichen der CPD. Hierzu gibt es eine Vielzahl von Personalentwicklungsmaßnahmen, Teamentwicklung, Benchmarking-Instrumenten oder Ansätze des 360-Grad-Feedbacks. Vor dem letzteren

Instrument möchte ich warnen; punktuell eingesetzt, ist es sinnvoll. Die meisten Firmen, die den Prozess jährlich einsetzen, haben hiermit allerdings eine Art Druckmittel und Währung geschaffen: Tue dies für mich, ich denke dann an dich bei deiner nächsten 360-Grad-Beurteilung. What you measure, is what you get – Performance Measurement hat viele negativen Seiten.

Ein zum Erlangen von Feedback hilfreiches Instrument der CPD, das die gesamte Persönlichkeitsstruktur in den Fokus nimmt und Bereiche für mögliches Feedback eröffnet, ist das *Johari Window*. Das „Johari-Fenster“ wurde bereits 1955 entwickelt und klingt zunächst esoterisch, ist aber einfach nur benannt nach dem Vornamen der Autoren, Joseph und Harry (Luft/Ingram 1955).

Dieses Instrument bietet Einsichten in öffentliche und verschlossene Bereiche der Persönlichkeitsstruktur und leitet ebenfalls auch in die Diskrepanz von Eigen- und Fremdwahrnehmung über. Das Instrument verfügt über vier Quadranten und analysiert die Wahrnehmung durch sich selbst und durch andere. Es kann für Individuen, aber auch Teams angewendet werden. Die einzelnen Felder oder Quadranten können sich auf Informationen/Feedback beziehen wie Gefühle, Erfahrung, Ansichten, Haltungen, Absichten oder Motivationen.

Abbildung 3 stellt die Quadranten dar.

	<i>selbst bekannt</i>	<i>selbst nicht bekannt</i>
<i>anderen bekannt</i>	1 „Öffentliche Person“	2 „Blinder Fleck“
<i>anderen unbekannt</i>	3. Fassade	4. Unbekannt

Abb. 3: Das Johari-Fenster

Die 4 Felder sind:

1. Was die Person über sich selbst weiß und was auch andere über diese Person wissen: Offener Quadrant; freies, bekanntes Selbst; die „Arena“.
2. Was die Person über sich selbst *nicht* weiß, was aber andere wissen: blinder Quadrant, „blind spot“ bzw. „blinder Fleck“.
3. Was die Person über sich selbst weiß, was aber andere nicht wissen: Verborgener Quadrant, vermiedener Quadrant, eine Art „Fassade“.
4. Was die Person über sich selbst nicht weiß, aber auch andere Personen nicht wissen: unbekannter Quadrant, unbekanntes Selbst.

Insbesondere der „blinde Fleck“ ist ein häufiger Schwachpunkt, den es zu analysieren gilt.

Diese Quadranten können verschieden groß ausfallen. Eine Person des „öffentlichen“ Lebens (Abbildung 4, Beispiel 1) sieht anders aus als jemand, der bspw. nach einem schweren Unfall Fahrerflucht begangen hat (Abbildung 4, Beispiel 2).

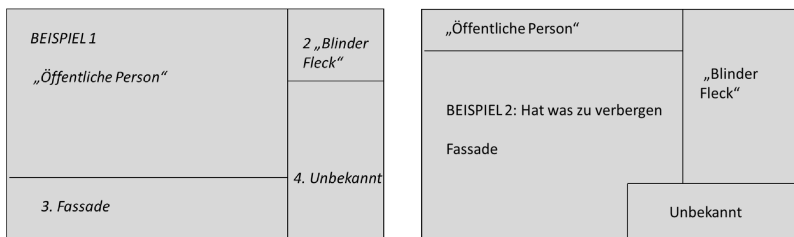


Abb. 4: Das Johari-Fenster: Beispiele

Das Johari-Fenster möchte aufzeigen, wie man die einzelnen Bereiche öffnen und durch das Erreichen von Feedback und durch Analyse vergrößern bzw. transparenter machen kann. Dies kann natürlich zu sehr unbequemen Fragestellungen führen. Wenn man zum Beispiel den Bereich eröffnet, was man selbst nicht über sich weiß, anderen aber über seinen blinden Fleck sehr wohl bekannt ist. Dieser Bereich ist ein Klassiker der Diskrepanz von Selbst und Fremdwahrnehmung. Hiervon sind nicht nur Verhaltensweisen, sondern auch Erscheinungsformen betroffen: Körpergeruch, überstarkes Parfum, unpassende Kleidung oder Alkoholismus, um nur einige Faktoren zu nennen. Auf der anderen Seite kann man

aber durch die Arbeit an diesem Quadranten viele berufliche und private Schwachstellen analysieren, möglicherweise aber auch verborgene Talente erkennen.

Ein Wort der Vorsicht bezüglich dieser Region: Der unbekannte Quadrant kann unterdrückte oder unterbewusste Gefühle enthalten, formende Ereignisse oder traumatische Erfahrungen beinhalten, die man möglicherweise unerkannt bereits sein ganzes Leben in sich trägt. Insofern ist ein vorsichtiger Umgang mit diesem Quadranten angeraten; wenn man hier traumatisch Anmutendes antrifft, ist über eine therapeutische Begleitung nachzudenken. Ansonsten gilt auch hier: Struktur geht vor Psyche. Abbildung 5 zeigt, wie man die Quadranten „erhellen“ und je nach Bedarf vergrößern oder verkleinern kann. Dies ist auch eine Kommunikationsaufgabe: indem man sich öffnet, um anderen einen Einblick in die unbekannte und verborgene Welt zu geben oder mit sich selbst und anderen Vertrauenspersonen den unbekannten Quadranten zu erforschen. Die Einladung zu Feedback und zur ehrlichen Beobachtung ist für Personen schwierig, die sich wenig selbstzureflektieren vermögen, und auch sonst nicht sonderlich kritikfähig sind. Bekannte und unbekannte Stärken und Schwächen lassen sich durch die entsprechende Fragestellung jedoch sehr gut erhalten. Das Johari-Fenster dient hierbei als Annäherung, welche Quadranten der persönlichen Weiterentwicklung möglicherweise im Wege stehen könnten. Die Anwendung stärkt die Selbstwahrnehmung und hilft als grafische Darstellung, die Verhältnisse sichtbar zu machen.

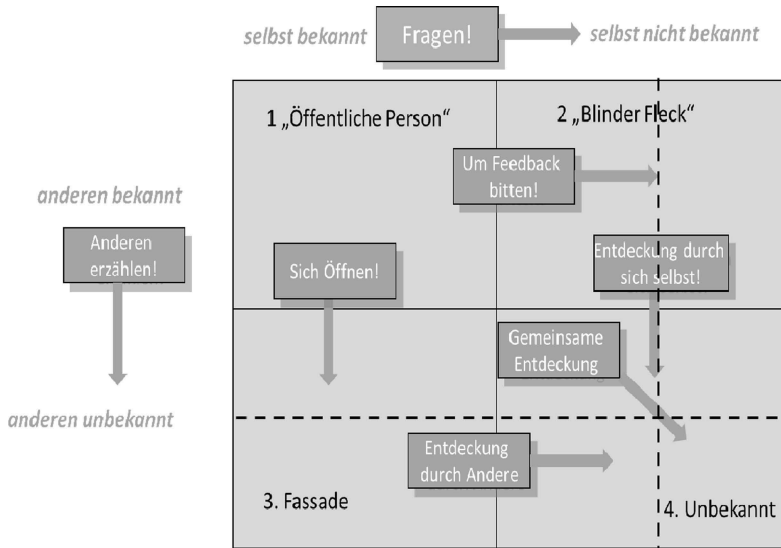


Abb. 5: „Vergrößern“ und „Verkleinern“ der Quadranten im Johari-Fenster

Den öffentlichen Bereich möglichst groß zu machen, ist für Führungskräfte und Teams relativ wichtig, weil wir in diesem Bereich am effektivsten und produktivsten sind. Hier ist gute Kommunikation und Kooperation am stärksten und ungestört von mangelndem Vertrauen, Missverständnissen, Konflikten und Drama. Neue Mitglieder in Teams haben oft Schwierigkeiten, weil sie einfach den Informationsvorsprung nicht haben über die anderen, aber auch für die anderen dieses Fenster zunächst noch klein und vielleicht etwas verschlossen ist. Der offene Umgang miteinander kann ihnen helfen. Eine wichtige Führungsaufgabe ist es, Mitarbeitern zu helfen, den blinden Fleck möglichst zu verkleinern. Die Fähigkeit, kritische Konversation führen zu können, ist hier essenziell (Patterson et al. 2005) und ebenfalls eine gute CPD-Maßnahme, wie generell die Erhöhung der Konfliktlösungskompetenz und Fähigkeiten der Mediation. Der Umgang mit dem Johari-Fenster erfordert ein sensibles Vorgehen; die erzielbaren Erfolge sind meiner Beobachtung nach lohnend, denn im Rahmen der CPD ist dies ein gutes Instrument, um durchaus ans Eingemachte herangehen zu können. Das ist wichtig; viele CPD Maßnahmen greifen nicht, weil die Teilnehmer zu sanft mit sich umgehen

und negative Bereiche vermeiden. So kommt man aber nicht wirklich weiter. Auch das Mentoring, in vielen Firmen eingesetzt, stößt hier an Grenzen, weil das Feedback zu oberflächlich bleibt. Den unangenehmen Themen und Aufgaben, die das mit sich bringt, muss man sich stellen. Der Trend im CPD geht daher dahin, die Teilnehmer weniger zu schonen.

5 Verhaltensweisen

CPD zielt stark auf die Änderung von Verhaltensweisen ab. Aus der Vielzahl der damit zusammenhängenden Themen möchte dieser Beitrag nur einige herausgreifen. Ein Klassiker hierbei ist das Zeitmanagement. Auch wenn das Zeitmanagement der vierten Generation (Covey 2014) seit langem bekannt ist, fällt die Umsetzung hier mit am schwersten. Zeitmanagement, Priorisieren und Planen können sich daher in der CPD so aktuell wie nie zuvor. Schuld daran ist u. a. das Ausbleiben der Rendite der digitalen Arbeitserleichterung, und deren Ersatz durch ständige Erreichbarkeit, Informationsüberflutung und dem Vorliegen von Informationen in verteilten Systemen. Alleine durch Synchronisationsprobleme entstehen hier Probleme, die es früher nicht gab. Trotz der „Simplify“-Bewegung und der digitalen Planer empfinden viele keine Erleichterungen. Die Unternehmen haben hier auch dazu beigetragen – immer mehr Meetings, Multi-Projektmanagement, immer mehr Fronten, an denen gleichzeitig gekämpft werden muss. Viele Organisationen verstehen es zunehmend weniger, Strategien und Optionen zu priorisieren; immer mehr Projekte werden gestartet, aber immer weniger beendet. Manager und Teams verzetteln sich in der Vielzahl der Projekte. Hier den Überblick zu behalten, ist nicht einfach; daher sind entsprechende Impulse wichtig. Zeitmanagement, Planungsfähigkeiten und Projektmanagement sind entsprechend wichtige Klassiker auch der modernen CPD.

Covey bietet hier nach wie vor wichtige Ansätze: Rollen und Lebensbereiche definieren, mit Zeitrahmen versehen, Priorisierungen definieren, und vor allem das Prinzip: „First things first“ (Covey et al. 1994). Das Privatleben und seine Verpflichtungen in alle Planungen zu integrieren ist ebenfalls ein wichtiger Ansatz, die Work-Life-Balance zu wahren. Durch die digitale Erreichbarkeit verschwinden die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben zunehmend; umso mehr muss diese Vermischung klaren Prinzipien folgen. Während einige *Digital Natives* diese Vermischung teilweise sogar pragmatisch begrüßen, müssen bei anderen Individuen Urlaub und Privatleben besser geschützt werden. Das neue Bewusstsein

um Gesundheitsmanagement und Burnout-Prävention greifen hier hoffentlich bald mehr.

„Retro“ ist auch hier nicht out; die papiergebundenen Planer und Ordner scheinen nach meiner Beobachtung besser zu funktionieren und einen besseren Überblick zu geben, als die digitalen Planer. Neben den klassischen Techniken des Zeitmanagements bewährt sich der Einsatz eines kleinen Projektmanagement- und Planungssystems, wobei bereits einfache Excel-Versionen ausreichen. Wichtig ist, dass aktiv geplant wird und die Daten eingetragen werden; wenig Einsatz ist nötig, um nie wieder eine Deadline zu verpassen. Doch auch dieses Minimum an Planung und Steuerung verlangt bei vielen bereits einer Verhaltensänderung und unterbleibt daher, wenn man sich nicht entsprechende Gewohnheiten („habits“ im Sinne von Covey) antrainiert. Ergänzend treten hinzu die wichtigen CPD Trendthemen „Entscheidungen treffen zu können“ und „Umgang mit Unsicherheit“. Im Rahmen des Zeit- und Planungsmanagements beginnt dies bereits damit, Priorisierungen vorzunehmen; viele haben schon damit ein Problem.

Darüber hinausgehend, sind Mitarbeiter und Führungskräfte heute mehr als früher gefordert, ethische Dilemmata zu lösen oder nachhaltiges Handeln richtig zu bewerten. Zwischen „Analysis Paralysis“ und „Entscheiden ohne jede Grundlage“ (oder auf der Basis des gepflegten, aber gefährlichen Halbwissens) gibt es hier vielfältige Gründe, warum die Entscheidungen schlecht sind, die wir treffen (Pfeffer/Sutton 2006). Gerade Experten entscheiden sich immer wieder falsch (Dörner 1989), denn sie unterliegen besonders einem dominanten Design der Gedanken. Dieser Umstand verhindert auch, dass wir Überraschungen einkalkulieren oder gegenläufige Trends erkennen (Taleb 2008). Hinzu kommt natürlich die selektive Wahrnehmung. Doch selbst wenn wir um die Dinge wissen, setzen wir das Wissen nicht ein, und diese schlechten Entscheidungsprozesse auf Unternehmen hochaggregiert, setzen ganze Führungsebenen ihr Wissen nicht ein, um bessere Entscheidungen zu treffen (Pfeffer/Sutton 1999).

Im Rahmen der CPD ist es daher wichtig, entsprechende Fehlstellungen zu erkennen, die in einem selbst begründet liegen, in der Datenlage, in der Art und Weise des Entscheidungsprozesses, und wie Projektteams oder Management-Teams eine Entscheidung durch gruppendynamische Prozesse verzerren können (Finkelstein et al. 2008). Mittlerweile habe ich über 50 entscheidende Ursachen für falsche Entscheidungen heraus-

gearbeitet, und finde im Rahmen der CPD Maßnahmen heraus, an welchen davon jeweils besonders gearbeitet werden kann. Stellvertretend hier fünfzehn wahllos herausgegriffene Punkte:

1. mangelhafte Berichte, Beschönigungen, Berichtslücken, Begriffe werden nicht gedeutet, Weggelassenes;
2. organisierte Verantwortungslosigkeit;
3. Informationsüberflutung, Analysis Paralysis, Vorsicht;
4. faktenschaffende Maßnahmen, vorauseilender Gehorsam;
5. Wahren des schönen Scheins früherer Entscheidungen; Pfadabhängigkeit; Rückschau durch Performance Measures;
6. Negation – Nicht wahrhaben wollen, Leugnung;
7. fehlerhafte Interpretationen von Daten;
8. die „Wissen-Umsetzen & Anwenden“-Lücke (Knowing-Doing Gap, Pfeffer/Sutton);
9. Wunschenken, Glauben, unangebrachter Optimismus, kein alternatives Szenarium;
10. Expertenmeinung, Spezialisierung, Betriebsblindheit;
11. „not invented here“-Syndrom;
12. „jumping to conclusions“-Syndrom;
13. Ignorieren oder Unterpfügen von Dissens oder Warnungen;
14. Dynamiken im Führungsteam, Grabenkämpfe, Egomane; Gruppendenken, Spieltheorie;
15. Schweigespirale, Schweigekartelle, Codes of Silence.

Im Rahmen von CSR und Nachhaltigkeitsdenken ist der Umgang mit stakeholdergerechten Entscheidungen, die ethisch vertretbar und haltbar sind, ebenfalls wichtig geworden. Dies führt zurück zum Thema wertebasiertes Führen; „ethische“ Führung gilt heute, wie meine Studie zu dem Thema zeigt, als wichtiges Entwicklungsthema der Personalentwicklung (Bachmann 2015). Wesentlich bei dem Ansatz der wertebasierten Führung ist es, im Rahmen der CPD nicht nur das Thema der Entscheidungsfindung anzusprechen, sondern auch, und dieser Aspekt ist bei der Führung ebenfalls von essenzieller Bedeutung, den Umgang mit Unsicherheit.

Hierbei kann es nicht nur um Bauchgefühl und Intuition gehen, wenngleich Führungskräfte zunehmend Entscheidungen unter Zeitdruck und ohne klare Faktenlage treffen müssen. Natürlich werden immer noch Manager bestraft, wenn sie die vorhandenen Unsicherheiten zugeben; es soll ja immer alles möglichst klar und eindeutig und ohne Schwächen ablaufen (Hodgson/White 2001). Mit Absatzprognosen umzugehen, als seien sie die Wahrheit, ist jedoch nur einer der verbreiteten Irrtümer dieser Art. Wer also unsichere Dinge von sicheren unterscheiden kann, beginnt, klarer zu sehen, auch wenn man sich dabei unwohl fühlt und sicheres Terrain verlässt. Führen – im Gegensatz zum „Managen“ – heißt aber genau das: mit unklaren und vieldeutigen Verhältnissen umgehen können. Hilfreich sind hier Ansätze des *Future Scenario Planning*. Woran und wie erkennt man die Zukunft, wenn man sie sieht (Schwartz 1999)? Welche Szenarien können realistischweise eintreten, und welche Optionen habe ich dann jeweils; wie muss ich mein Unternehmen oder meinen Zuständigkeitsbereich (oder mein Leben) heute schon verändern, um zukünftig auf diese Optionen reagieren zu können, auch wenn ich nichts Konkretes in der Hand habe (Binney/Williams 1997)?

Hierbei geht es auch um den richtigen Zeitpunkt, nämlich Entscheidungen rechtzeitig treffen zu können; viele Unternehmen und Führungskräfte verpassen diesen Zeitpunkt regelmäßig und reagieren zu spät (Handy 1995). Während sie sich noch gemeinsam im Erfolg sonnen und ausruhen und glauben, Zeit zu haben, läuft die Zeit ab, und ausbleibender Cashflow, Krisen (und eben „Überraschungen“) können dann sehr schnell dazu führen, dass die Zeit knapp wird und die Zahl der möglichen Optionen sowie der Handlungsrahmen selbst weitaus kleiner ist als gedacht (Tushman/O'Reilly 2002). Umso wichtiger wird es, mit Unsicherheiten und Risiken umgehen zu können, denn je früher Entscheidungen getroffen werden müssen, desto unklarer die Entscheidungslage. Der offene Umgang mit diesen Unsicherheiten ist ein guter Anfang. Hilfreich dabei sind Eigenschaften, die man im Rahmen der CPD entwickeln kann: die Neugier auf unbekanntes Terrain, eine (angemessene) höhere Risikobereitschaft, Zukunftsszenarien entwickeln zu können, sich an schwierige Probleme heranzutrauen, aber ohne überoptimistisch und zu selbstsicher zu sein, flexibel reagieren zu können, und Komplexität auf das Wesentliche reduzieren zu können, mit einem entsprechenden Fokus (Hodgson/White 2001). Hier darf man Chancen und Risiken natürlich nicht miteinander vertauschen. Keine einfache Mischung, und weder darf man dabei Wesentliches übersehen, noch sich im Mikromanagement ver-

fangen. Kein Wunder, dass der Umgang mit diesen Fähigkeiten immer wichtiger wird. Und wenn schon ganz klassische Themen wie Zeitmanagement schlecht umgesetzt werden, dann kann man sich vorstellen, wie dies bei Themen wie „Verbesserung der Entscheidungsfähigkeit“ oder „Umgang mit Unsicherheit“, die noch schwieriger in der Umsetzung sind, aussieht. Hier darf man seine Mitarbeiter eigentlich nicht alleine lassen.

6 Umsetzungen

Bei der Umsetzung kommt es darauf an, einige entscheidende und neue Verhaltensweisen einzuüben und dauerhaft anzuwenden. Es ist notwendig, neue Gewohnheiten zu etablieren. Hierzu muss eine gewisse Priorisierung erfolgen, so dass man sich auf diejenigen Gebiete konzentriert, die die stärksten Verbesserungen und Effekte zur Steigerung der persönlichen Wirkungskraft mit sich bringen. Auf die Wichtigkeit eines begleitenden Umsetzungscoachings wurde bereits mehrfach hingewiesen. Hierbei ist es auch wichtig, neue Perspektiven zuzulassen und in neue Verhaltensweisen zu überführen. Auch wenn es mittlerweile en vogue ist, sich eher auf die Stärken zu konzentrieren und wenig Energie auf das Schließen von Schwächen zu verwenden, so ist doch bei der CPD immer auch Grundgedanke, an Schwächen und Lücken zu arbeiten, wenn diese der persönlichen Effektivität im Wege stehen. Hilfreich ist es hierbei, Muster zu erkennen (und abzustellen), die immer wieder auftauchen und dafür sorgen, dass man sich selbst im Wege steht.

Außerdem lässt es sich nicht verleugnen, dass man in einer Art kreisförmigen Bewegung immer wieder diejenigen Bereiche anschauen muss, bei denen man an sich bereits gearbeitet hat, bevor man sich auf andere Bereiche konzentrierte. Nicht nur bei der Anwendung von Techniken des Zeitmanagements, sondern auch in vielen anderen Bereichen bedarf es immer wieder neuer Initialisierungsfunken, Denkanstöße und Impulse, um in diesem kontinuierlichen persönlichen Verbesserungsprozess sein Niveau steigern zu können. Hierzu ist es hilfreich und wesentlich, dass man entsprechende Entwicklungsziele auch immer wieder in seine Planungen und Vorhaben integriert und auch schriftlich fixiert. Das Lernjournal ist hierbei eine extrem hilfreiche Einrichtung.

Eine weitere entsprechend hilfreiche Umsetzungshilfe ist eine *Jahresplanung*. Für viele hört sich das eher künstlich und abstrakt an. Im Versuch, sich weder im Klein-Klein einer Tagesplanung noch im Grobgalaktischen

einer Jahresplanung zu verlieren, kann eine Jahresplanung helfen, gewisse Priorisierungen zu treffen und in einen Handlungsrahmen zu übersetzen. Die meisten überschätzen, was sich innerhalb eines Jahres realisieren lässt, unterschätzen aber auch gleichzeitig, wie viel sich in einem Zeitrahmen von 3-5 Jahren erreichen lässt. Der Zeitaufwand, der für eine Jahresplanung benötigt wird, ist nicht wirklich groß; eine Stunde kann bereits genügen. Wichtig ist auch hier die Regelmäßigkeit, und dass man sich diese gedankliche Übung zur Gewohnheit macht. Im Grunde genommen läuft diese Übung genauso ab, wie man einen kritischen Augenblick für das Lernjournal analysiert; nur der Zeitrahmen ist dieses Mal ein wenig größer.

Was ist letztes Jahr gut gelaufen, was schlecht gelaufen, was lief nach Plan, was lief überhaupt nicht nach Plan; was waren die größten Enttäuschungen und Fehler, und was habe ich erreicht? Wichtig ist eine realistische Planungsgrundlage. Was sind meine Rollen und meine Ziele für das nächste Jahr? Es hilft nichts, sich zu überplanen; doch sollte man diese Rollen und deren Ziele durchaus in geeignete Handlungsstränge operationalisieren und über das Jahr verteilen können. Dies ist besonders wichtig für Personen, die diverse Hüte aufhaben und in diversen Organisationen und Verbänden Ehrenämter oder Mandate übernommen haben, denn hier sollte man sich nicht verzetteln. Man sollte also nur die Ämter übernehmen, in denen man wirklich etwas bewirken und beitragen möchte; sonst macht die Aufgabe keinen Sinn. Die hierzu benötigten Kapazitäten und Aufwände müssen entsprechend eingeplant werden, und sollten vom zeitlichen Rahmen her mit anderen Schwerpunkten nicht kollidieren.

Im Jahr darauf zückt man die alte Jahresplanung und kann daraus schon entnehmen, wie realistisch man das Jahr geplant hat. Vorhaben, die sich über mehrere Jahre erstrecken, wie Entwicklungspläne, Karrierepläne oder Ausbildungsziele, sollte man dabei von Anfang an im Blick haben. Diese Übung macht ebenfalls nur Sinn, wenn sie wie ein Lernjournal regelmäßig ausgeführt wird. Vor allem die Entwicklungsziele sollte man sich wenigstens quartalsweise, idealerweise aber monatlich ansehen, damit man sie nicht aus dem Blick verliert.

Dies gilt vor allen Dingen für die Bereiche Gesundheit und Burnout Prävention. Eine Beobachtung, die ich hierbei immer wieder mache, ist es, dass viele Teilnehmer von CPD-Maßnahmen zu viel Zeit mit Planung und dem Aktualisieren der Planung verbringen. Es geht hier nicht darum,

Excel-Listen zu führen, das Lebensrad vielleicht in eine Spinnennetzgrafik zu übersetzen und wöchentlich zu sehen, wo man steht, sondern es geht darum, die Entwicklungsziele immer im Blick zu haben und sich entsprechend zu verhalten. Zeitmanagement ist eben nicht eine nur verbesserte Planung. Es geht um die Bewusstmachung von Werten und Zielen, den Abbau von Diskrepanzen in Eigenwahrnehmung und Fremdwahrnehmung oder von Selbststeuerung und Fremdbestimmung, und um die Entwicklung der persönlichen Effizienz. Es geht weniger darum, den perfekten Trainingsplan zu entwickeln, sondern mittels eines Bewusstmachungsprozesses schrittweise vielleicht die Ernährung zu verbessern und gelegentlich einfach mal los zu laufen. Und das dann immer öfter zu tun. Immer wieder stelle ich fest, dass diejenigen, die am Anfang zu viel planen und organisieren, am Ende wenig oder gar nichts erreichen. Auch der Umgang mit Unsicherheit lässt sich nicht wirklich planen, sondern bleibt Einstellungssache.

Dennoch muss man das alles nicht alleine durchstehen. Es hilft zwar, sich regelmäßig Zeit zu nehmen, um überprüfen zu können, wo man mit seinen persönlichen Entwicklungszielen steht, oder das Lernjournal einzusetzen. Von Kollegen und von seinen „Peers“ zu lernen, ist bereits ein guter Ansatz. Hilfreich ist es aber auch, sich den richtigen Gruppen (Communities of Practice) anzuschließen. Je nach Lernziel gibt es eine Vielzahl von Gruppen, den man sich anschließen kann. Dies gilt auch bei wertegebundenen Interessen. Sich derartigen Fach- oder Interessensgruppen anzuschließen, bietet die folgenden Vorteile:

- Austausch von Erfahrung und Wissen;
- regelmäßige Treffen oder Workshops;
- Aufgreifen neuer Methoden und deren Bewertung;
- gegenseitige Unterstützung, evtl. mit einer Infrastruktur;
- Möglichkeit, für bestimmte Projekte Sponsoren zu finden;
- Möglichkeit, bestimmte Ideen zu kommunizieren;
- Tipps und Tricks und das Vermeiden von Stolperstricken;
- professionelle Identität und Reputation, wenn es sich um berufliche Netzwerke handelt.

Man sollte sich nicht den nächstbesten Vereinigungen anschließen, sondern durchaus recherchieren, welche Vor- und Nachteile und regionalen Sachverhalte einer Vereinigung zugrunde liegen. In bestimmten Fällen

kann es durchaus sinnvoll sein, eine entsprechende „Community of Practice“ selbst zu gründen. In anderen Fällen gibt es bereits vielleicht eine ideale Vereinigung. Wer z. B. als Führungskraft ein entsprechendes „Lebensrad“ entwirft und sich mit christlicher Ethik und Glaubensfragen beschäftigt, der ist (zumindest bei mir in der Region) bei der Akademie Kloster Eberbach gut aufgehoben, um ein Beispiel einer Organisation zu nennen, die in dem hier gemeinten Sinne agiert. Denn hier muss man schon differenzieren; keineswegs jede professionelle Vereinigung dient der persönlichen Weiterentwicklung.

Vielfach überbewertet wird der Einfluss auf die persönliche Weiterentwicklung von Verbänden und Berufsgruppen. Hier gibt es so manche Vereinigung, deren einziges sinnvolles Ziel es zu sein scheint, sich aus Mitgliedsbeiträgen zu finanzieren und mit diesem Geld den einen oder anderen Posten zu schaffen. Immer wieder gibt es auch Vereinigungen, die mittlerweile geradezu verseucht sind von Mitgliedern, die eben nicht zum Wissens- und Erfahrungsaustausch da sind, sondern ihre Aktivitäten rein auf Ideendiebstahl, Akquise und Kundengewinnung ausrichten. Aus genau diesen Gründen bleiben viele Entscheider mittlerweile den Treffen solcher Vereinigungen oder entsprechenden Konferenzen fern, so dass zum Schluss nur noch akquisitorisch gesinnte „Netzwerker“ aufeinander-treffen. Auch manche Vereinigungen und deren Untergruppen oder Fachverbände aus den Bereichen HR, Coaching, Training oder Beratung sind voll von Mitgliedern, die von anderen gerne „Honig saugen“ wollen, selbst aber kein Wissen zur Entwicklung der anderen beitragen. Hier fehlt die Gegenseitigkeit; da solche Verbände vielfach eine Aufnahmegebühr verlangen, macht es sehr viel Sinn, ganz genau zu recherchieren, ob hier wirklich ein Wissensaustausch praktiziert wird, wie er im Sinne der echten „Communities of Practice“ ist, oder ob man hier eventuell nur gibt und nichts dafür wieder bekommt. Auch für die Reputation zahlen sich viele Verbände nicht wirklich aus; Verfahren werden zwar durchgeführt, aufgenommen wird dann aber doch ohnehin jeder, auch wenn die Kriterien bei weitem nicht erfüllt sind. Kaufen Sie sich für das Geld dann lieber einen Gartenzwerg, da haben Sie mehr davon.

Werte- und Wissensgemeinschaften können für die persönliche Weiterentwicklung sehr wertvoll sein, doch ist es schwer, die hierzu wirklich nötigen Kriterien auch zu erfüllen. Es macht daher vielfach Sinn, sich solche regionalen Kompetenzzentren mit Gleichgesinnten selbst aufzubauen; hierzu gibt es mittlerweile viele gute Erfahrungen.

Bleibt noch zu sagen, dass CPD als ein wesentlicher Bereich des Lebenslangen Lernens immer wieder neuen Trends unterworfen ist, aber doch auch bemerkenswert stabil ist. Instrumente wie das Johari-Fenster oder die Schriften von Covey existieren nicht umsonst seit mehreren Jahrzehnten. Die Prinzipien sind bekannt; das Geheimnis der persönlichen Weiterentwicklung durch das CPD liegt in der Selbstreflektion und der Umsetzung. Durch den offenen und ehrlichen Umgang von Personalentwicklern und Mitarbeitern, die sich hier entwickeln können, kann viel erreicht werden. Einfach ist dies nicht; kaum ein Mitarbeiter weist von sich aus darauf hin, dass er jetzt dringend ein Seminar zum Thema Work-Life-Balance, Zeitmanagement oder Burnout-Prävention besuchen möchte oder sich gar für eine Führungskraft mit Defiziten hält. Jedoch kann man durch den Einsatz von CPD vielfach den Zugang zu diesen Bereichen erhalten, um dann gemeinsam auf Verbesserungen hinwirken zu können. Die Kluft zwischen Eigen- und Fremdwahrnehmung scheint in den Zeiten der Generation Y und der weniger werdenden Talente auch immer größer zu werden; CPD wird daher für die Personalentwicklung ein immer wichtigeres Thema.

7 Literatur

- Bachmann, Bernhard (2015): The Role of Ethical Leadership in Implementing Ethical Practice in Organisations from an Operational Perspective, DBA Thesis, Edinburgh
- Backhausen, Wilhelm (2009): Management 2. Ordnung. Chancen und Risiken des notwendigen Wandels, Wiesbaden
- Backhausen, Wilhelm/Thommen, Jean-Paul (2007): Irrgarten des Managements. Ein systemischer Reisebegleiter zu einem Management 2. Ordnung, Zürich
- Bates, John (2004): Promoting Learning through Reflective Practice, British Journal of Occupational Learning 2 (2): 21–32
- Binney, George/Williams, Collins (1997): Leaning into the Future. Changing the Way People Change Organizations, London
- Boud, David (2001): Using journal writing to enhance reflective practice. New directions for adult and continuing education, (90): 9-18
- Cooperrider, David et al. (2008): Appreciative Enquiry Handbook. For Leaders of Change, Brunswick

- Covey, Stephen R. (2014): Die 7 Wege zur Effektivität. Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg, Offenbach
- Covey, Stephen R./Merril, A. Roger/Merril, Rebecca, R. (1994): First Things First, London
- de Haan, Eric (2008): Relational Coaching. Journeys Towards Mastering One-To-One Learning, Chichester
- Dörner, Dietrich (1989): Die Logik des Mißlingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen, Reinbek
- Finkelstein, Sydney et al. (2008): Think Again. Why good leaders make bad decisions and how to keep it from happening to you, Boston
- Handy, Charles (1995): The Empty Raincoat. Making Sense of the Future, London
- Hodgson, Philip/White, Randall P. (2001): Relax, it's only uncertainty. Lead the way when the way is changing, Edinburgh, London
- Honey, Peter/Mumford, Alan (1992): The Manual of Learning Styles, Maidenhead
- Kolb, David A. (1984): Experiential Learning, Englewood Cliffs
- Kolb, David A. (1985): Learning Style Inventory, Boston
- Luft, Joseph/Ingham, Harry (1995): The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness. Proceedings of the UCLA western training laboratory in group development, Los Angeles
- McNiff, Jean/Whitehead Jack (2010): Action Research, London
- Patterson, Kerry et al. (2005): Heikle Gespräche. Worauf es ankommt, wenn viel auf dem Spiel steht, Wien
- Pfeffer, Jeffrey/Sutton, Robert I. (2006): Hard Facts, Dangerous Half-Truths & Total Nonsense. Profiting from Evidence-based Management, Boston
- Pfeffer, Jeffrey/Sutton, Robert I. (1999): The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge Into Action, Boston
- Schön, Donald A. (2007): The Reflective Practitioner. How Professionals Think in Action, London
- Schwartz, Peter (1999): The Art of the Long View. Planning for the Future in an Uncertain World, Chichester

- Taleb, Nassim N. (2008): Der Schwarze Schwan. Die Macht höchst unwahrscheinlicher Ereignisse, München
- Tushman, Michael N./O'Reilly, Charles A. (2002): Winning Through Innovation. A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal, Boston