



Thema: Train

Autor: Heidi Aichinger



Vera Futter-Mehring, HR-Chefin Novomatic AG.

Lothar Wenzl, gf. Gesellschafter Train Consulting.

Romy Faisst, gf. Gesellschafterin Business Circle.

Michael Schulte-Derne, gf. Gesellschafter Conecta.

Gunther Furstberger, gf. Gesellschafter MDI.

Heinz Jarmai, gf. Gesellschafter BG Neuwaldeg.

# „Ist Lernen in der Führungsriege tabu?“

**Trendwende: Immer mehr Fragen leiten sich aus Bereichen wie Strategie, Internationalisierung, Wachstum oder Innovation ab. Hier sei das gesamte System der Unternehmensführung und nicht nur die Führungskraft per se gefragt.**

*Heidi Aichinger*

Unternehmen stehen vor Fragen der Internationalisierung – vornehmlich in Richtung Zentral- und Osteuropa (CEE) als quasi „Wachstumsbeschleuniger“ – bei starkem Kostendruck und steigender

Personalknappheit, so Romy Faisst, geschäftsführende Gesellschafterin des Business Circle, anlässlich des Karrierenforums zum Thema der Führungskräfteentwicklung. Es laufe vieles darauf hinaus, dass allein Manager, die diesem Druck standhalten kön-

**Führungskräfteentwicklung sei nur ein Teil dessen, was aktuell am häufigsten nachgefragt werde, nämlich Führung und deren Wirkung.**

Fotos: H. Corn

”

**Die Voraussetzung für Weiterbildung ist, ob sie sich lohnt. Das hängt von Kontext, Werten und Normen ab.**

“

”

**Man muss den Menschen wieder die Möglichkeit bieten zu lernen – und nicht nur zu fühlen und zu erfahren.**

“



Thema: Train

Autor: Heidi Aichinger

nen, ein Fortkommen finden, sagt sie. Nicht ohne Grund wurde das Thema „Leadership“ im Rahmen jüngster Umfrageergebnisse des Business Circle als eines der strategisch wichtigsten Themen in Unternehmen genannt.

Gemeinsam mit Romy Faisst diskutierten Vera Futter-Mehringner, Konzernpersonalchefin der Novomatic AG, Lothar Wenzl, geschäftsführender Gesellschafter von Train Consulting, Michael Schulte-Derne, geschäftsführender Gesellschafter der Connecta Wiener Schule der Organisationsberatung, Gunther Fürstberger, geschäftsführender Gesellschafter von MDI Management Development und Heinz Jarmai, geschäftsführender Gesellschafter der Beratergruppe Neuwaldegg.

Nachgefragt, sagt Lothar Wenzl, werden nach wie vor „klassische Führungskräfteprogramme mit Modulen“.

Train Consulting nicht mehr überzeugt ist, ob diese Lernform die Wirksamkeit bringe, die heute in Unternehmen wirklich gebraucht werden.

Eine Sichtweise, der sich Heinz Jarmai anschließt. Die strategische Richtung, die bei den Neuwaldeggern als „Leadership Development“ gestartet wurde, heiße heute nur noch „Leadership“.

Denn: Es leiten sich, so Jarmai weiter, immer mehr Fragen aus Strategie, Geschäftsentwicklung, Internationalisierung oder Innovation für die Unternehmensführung ab. Hier sei die Führungskräfteentwicklung ein Element, der Fokus verschie-

be sich aber zunehmend auf das gesamte System der Führung, auf ihre Wirkung. Dennoch: Im Zuge von Veränderungsprozessen trete – aufgrund fehlender Strukturen und Systeme, die diese Übergänge gestalten – die Re-Personalisierung natürlich wieder in den Vordergrund, so Jarmai. Je nach Anlassfall seien die

Zugänge unterschiedlich, sagt er. Und diese wiederum, so Schulte-Derne augenzwinkernd, werden immer mit der Brille des jeweiligen Anbieters angeschaut.

Grundsätzlich, so Schulte-Derne weiter, könne man Leadership als Funktion in einer Organisation betrachtet, nicht beurteilen, ohne sich die Organisation im Gesamten anzuschauen. Das bedeute eine klare Absage an die Eigenschaftsführung, sagt er.

„Transferable Skills“, so wie etwa Verhaltensweisen in der Kommunikation schwieriger Situationen, sagt Gunther Fürstberger, können dennoch von Führungskräften erwartet werden. Fürstberger: „Um Einfluss nehmen zu können, muss ich meine Haltung reflektieren und dafür Instrumente zur Verfügung haben. Und: Ich muss die Fähigkeit haben, diese auch gleich anwenden zu können.“

Wenn Schulungen dieser Art über feste Zielsysteme ge-

macht werden, schließt sich Vera Futter-Mehringner an, seien diese auch effizient. Wenn aber diese Zielsysteme nicht gelebt werden, sei bestenfalls der Aufenthalt im Seminarhotel ein angenehmer gewesen, sagt sie.

Die wichtigste Voraussetzung für Weiterbildung aber, sagt Schulte-Derne, sei, dass sie sich lohne. Und was sich lohne, sei letztlich eine sehr persönliche Entscheidung, hänge auch vom Kontext ab, von den jeweiligen Werten und Normen in einer Organisation, auch von der eigenen Bilanz. Schließlich könne Lernen nicht beobachtet werden.

Nur über das Verhalten könne bewertet werden, ob gelernt worden ist. Und nur verändertes Verhalten könne belohnt werden.

Schulte-Dernes Frage, ob Lernen ab einer gewissen Ebene tabu sei, beantwortet Futter-Mehringner mit „ja“. Vor allem sehr junge Führungskräfte würden oft aus Unsicherheit keine „Lerndefizite“ kundtun. Es seien vielmehr die „Gestandeneren“, die sich gerne wieder Neuem widmen oder sich in bestimmten Bereichen weiter „professionalisieren“ wollen, sagt sie.

Grundsätzlich, so Futter-Mehringner werden die Führungskräfte der ersten Ebene in ihrem Unternehmen anders an das Thema heran geführt als jene darunter. Dem „Schulungsbegriff“ kann Futter-Mehringner viel abgewinnen: „Ich glaube, dass man den Menschen wieder die Möglichkeit geben muss zu lernen und nicht nur zu fühlen oder zu erfahren.“

Wenzl: „Die Frage, wie wir Führungskräfte darin schulen können, wie sie auf bestimmte Themen hinschauen müssen, wenn sie führen, halte ich für einen entscheidenden Faktor in der Zukunft.“ Abseits des „Defizitlernens“, das gerne in der Hierarchie „nach unten verordnet“ werde, sei selbstbestimmtes „Lernen in Würde“ auf allen Ebenen wichtig.