

hernsteiner 03/07

Hernstein Lernansatz
DR. KATHARINA FISCHER-LEDENICE,
DR. WOLFGANG LOOSS

Lernen in der Chefetage
PROF. DR. SABINE SEUFERT

Entrepreneurship
Career Development
UNIV.-PROF. DR. ULRICH BRAUKMANN,
DKFM. DANIEL SCHNEIDER

Zur Zukunft der Professionalisierung
von Führung
DR. SEBASTIAN SCHUH

»Ich lerne vor allem durch Feedback«
IM GESPRÄCH MIT MARIA KIRSCHNER

management
information

Lernformen im Management

Wissenschaft
nicht
in
Management
wird
aber
auch
in
Verständnis
von
einer
ausgewählten
Fachrichtung
in
Wissenschaftliches
Verständnis
von
Märkten
in
der
Unternehmens-
Praxis
als
Value
and
Wirtschafts-



Lernformen im Management hernsteiner 03/07



Lernen begleitet uns vom ersten Tag unseres Lebens an. Wir tun es unbewusst und bewusst. Die gesammelten Erfahrungen formen unsere ganz persönliche Wirklichkeit.

Mit der vorliegenden Ausgabe des »Hernsteiners«, der sich dieses Mal dem Thema »Lernen im Management« widmet, laden wir Sie wieder zu individuellen Lernschritten ein.

Mit dem neuen Layout des »Hernsteiners« wollen wir für Sie auch einen neuen Lern-Raum schaffen und unsere CI/CD-Transformation abrunden (lesen Sie dazu Seite 18). Das großzügige Format lässt viel Raum für Ihre Gedanken, die Bilder sollen Ihre Fantasie beflügeln und Sie inspirieren. Wichtig ist uns, dass Sie mit dem »Hernsteiner« viele Perspektiven zu einem Thema erhalten und Sie sich so Ihre eigene Meinung bilden können.

In dieser Ausgabe finden Sie den aktuellen Diskussionsstand von Experten zum Thema »Lernen im Management«. Ausgangspunkt ist die »Profession Führung«, zu der es wenig gefestigte Bilder gibt, obwohl so viele Menschen diesen Beruf ausüben.

Wir beleuchten, was Führungskräfte lernen sollen, wenn es um den Beruf Menschenführung und Einflussnahme auf soziale Systeme geht. Dabei wird deutlich, dass es beim Lernen im Management keineswegs nur um fachliches Management-Wissen geht. Zentralen Raum nimmt die Einstellung der ManagerInnen zu ihrem Beruf und zu Menschen ein. Auch das Rollenbild, das sie von sich als ChefIn verinnerlicht haben, ist von Bedeutung.

Aus der Sicht der Unternehmen wird die Frage von Führungslernen als organisatorische Leistung untersucht. Ist es »halt einfach üblich«, Weiterbildung anzubieten, oder steckt Einsicht im Hinblick auf die hohe Erfolgsbedeutung für Unternehmen dahinter? Besitzen Unternehmen eine Lernkultur, die es ihnen leichter macht, notwendige Anpassungen durchzuführen? Und wie lernen Führungskräfte eigentlich?

Wissensaktualisierung, organisierte Lernformen und natürlich Erfahrungslernen sind die zentralen Antworten. Aus der langen Tradition von Lernen im Management haben wir auch den Hernstein Lernansatz für Sie zusammengefasst. Lesen Sie abschließend, wer denn eigentlich für das Lernen von Führungskräften verantwortlich ist.

Dr. Katharina Fischer-Ledenice
Leitung Hernstein Institut

Für die Gesamtedaktion:
Mag. Peter Wagner

verzeichnis

03

Hernstein Lernansatz

DR. KATHARINA FISCHER-LEDENICE,
DR. WOLFGANG LOOSS

Bedürfnisse und Angebote in der Entwicklung von Führungskräften verändern sich mit den wechselnden Herausforderungen in Unternehmen. Der Hernstein Lernansatz gibt verdichtet und auf eine besondere Weise Antwort auf Lernerfordernisse unserer ManagerInnen.

06

Lernen in der Chefetage

PROF. DR. SABINE SEUFERT

Personalentwicklung ist Chefsache – ein oft zitierter Spruch, der in der Praxis jedoch wenig gelebt wird. Wie lernen Führungskräfte eigentlich selbst? Welche Lernformen sind für die Führungskräfte-Entwicklung besonders wirksam? Diese Fragen sind umso bedeutender, als Führungskräfte wichtige Vorbilder für eine nachhaltige Lernkultur im Unternehmen sind.

08

Entrepreneurship Career Development

UNIV.-PROF. DR. ULRICH BRAUKMANN,
DKFM. DANIEL SCHNEIDER

Ein persönlichkeitsorientiertes Lernkonzept für die zukünftige Manager- und Führungskräfte-Entwicklung am Beispiel der »unternehmerischen Persönlichkeit«.

12

Zur Zukunft der Professionalisierung von Führung

DR. SEBASTIAN SCHUH

Wenn Führungslernen dazu beiträgt, dass Führungskräfte ihr Führungshandeln als eigenständige Profession definieren, kann dies zu einem erheblichen organisationalen Effizienzzuwachs beitragen und die notwendige Neuausrichtung von Organisationen unterstützen. Lernprinzip Nummer eins ist dabei die Reflexion der aktuellen Führungspraxis.

16

INTERVIEW

»Ich lerne vor allem durch Feedback«

Im Gespräch mit Maria Kirschner, Managerin bei IBM, über die verschiedenen Lernformen und Lernerfahrungen im Zuge einer Führungskarriere.

18/19

SERVICE

Lernformen für ManagerInnen

Hernstein Management Report zum Thema

Hernstein News

Neues Corporate Design
Hernstein Leaders Night

Literaturtipps

20

SERVICE

Hernstein Angebot

Die Fachzeitschrift »Hernsteiner« eröffnet Perspektiven und Denkräume zu Management- und Leadershipthemen. Unterstützt und begleitet wird das inhaltliche Konzept durch eine Bildsprache, die verschiedene Blickwinkel visualisiert. Kontroverse Ansichten zum jeweiligen Thema durch ausgewiesene Experten/-innen bilden seit 1988 die Basis des »Hernsteiners«.

IMPRESSUM

Hernsteiner – Fachzeitschrift für Management- und Leadershipentwicklung

HERAUSGEBER, MEDIENINHABER UND REDAKTION

Hernstein Institut für Management und Leadership der Wirtschaftskammer Wien
Stubenring 8-10, A-1010 Wien
T: +43/1/514 50-6600
F: +43/1/514 50-6617
E: hernstein@hernstein.at
www.hernstein.at

COPYRIGHT

Alle Rechte bei Hernstein Institut für Management und Leadership

REDAKTION

Mag. Peter Wagner,
Bäckerstraße 14/13, 1010 Wien
T: +43/1/513 47 97-0
E: office@leaders-circle.at

GRAFISCHE KONZEPTION

Dechant Grafische Arbeiten

FOTO

Helmut Rabel team too, Wien

LEKTORAT

Elisabeth Schöberl, Wien

HERSTELLER

Holzhausen Wien

OFFENLEGUNG DER EIGENTUMS- VERHÄLTNISSE NACH DEM MEDIENGESETZ

Hernstein Institut für Management und Leadership der Wirtschaftskammer Wien
Stubenring 8-10, A-1010 Wien

Der Hernsteiner erscheint
3 x pro Jahr.

Der Inhalt der Beiträge spiegelt die Meinung der Autor/-innen wider, deckt sich aber nicht unbedingt mit der Meinung des Herausgebers.

Um die Einheitlichkeit des Textes zu erhöhen und um die Lesbarkeit zu erleichtern, wurde in den meisten Fällen auf die explizite Nennung der weiblichen Endung verzichtet.

Hernstein Lernansatz

Bedürfnisse und Angebote in der Entwicklung von Führungskräften verändern sich mit den wechselnden Herausforderungen in Unternehmen. Der Hernstein Lernansatz gibt verdichtet und auf eine besondere Weise Antwort auf Lernerfordernisse unserer ManagerInnen.

ManagerInnen wirken auf den Unternehmenserfolg wie Verstärker, ihre Kompetenz zählt. Das Hernstein Institut für Management und Leadership beschäftigt sich seit 40 Jahren mit der Frage, was Führungskräfte brauchen, um erfolgreich zu sein und wie sie wirksam lernen können. Im Hernstein Lernansatz werden Führungskräfte »persönlich genommen«.¹

Management-Entwicklung im Zeitraffer

Erst in der Rückblende werden Muster erkennbar: Schon in den 60er Jahren, als österreichische Top-ManagerInnen erstmals im neu gegründeten »Hernstein Institut für Unternehmensführung« der Wirtschaftskammer Wien auftauchen, geht es um die Frage, wie denn ein Unternehmen bestmöglich zu führen sei. Neben dem Erfahrungswissen der TeilnehmerInnen tritt erstmals die Möglichkeit, ebendieses zu sortieren, mit anderen Führungskräften zu besprechen und mit systematischen Erkenntnissen der Forschung abzugleichen. Im gediegenen Ambiente des Schlosshotels Hernstein wird rasch deutlich: Als Führungskraft gilt es, jenseits aller Theorien, Modelle und Methodik vorrangig das eigene Verhalten zu überprüfen. Die gruppenspezifisch ausgerichteten Trainings im Schloss erzeugen Irritation und Faszination zugleich, machen jedoch »Persönlichkeitsentwicklung« im vielfältigen Kanon der Führungsqualifikation auch salonfähig. Im Hernstein Institut wird methodisches Wissen mit der besonderen Situation des eigenen Unternehmens verknüpft und die eigene Person als wichtigstes Führungsinstrument ins Blickfeld gerückt. Soziale Fähigkeiten spielen bei der Umsetzung die entscheidende Rolle, das wird bereits im allerersten Hernstein Seminar, einem Unternehmensplanspiel, deutlich.

In den 80er Jahren – als die Welt der ManagerInnen immer komplexer wird – greift das Hernstein Institut das aktuelle systemische Organisationsverständnis² auf und verabschiedet sich von herkömmlichen Denkmustern einfacher linearer Ursache-Wirkungszusammenhänge. Damit werden im Verhaltensbereich gleichzeitig neue Kompetenzen aktuell: Konflikt-handhabung und Dialektik, Kommunikation und Umgang mit Widersprüchen erweitern den Kanon persönlich nötiger »Skills« für Führungskräfte. Auseinandersetzung anstelle von Anweisung kennzeichnet ein neues Führungsverständnis. Unternehmenskultur wird als relevantes Phänomen begriffen und zieht Bedarf an firmeninterner Organisations- und Management-Entwicklung nach sich. Diese Entwicklung verdichtet sich in den 90er Jahren zum Konzept der »lernenden Organisation«³ und des Wissensmanagements.

Internationalisierungen, Restrukturierungen und zahlreiche Mergers & Acquisitions lassen den Beratungs- und Entwicklungsbedarf in den folgenden Jahren erneut ansteigen. Der Kostendruck hat Organisationen schlank werden lassen, die Leistungsverdichtung im Hinblick auf ManagerInnen nimmt stark zu, grundsätzliche Sinnfragen sind die Folge. Und wieder muss »Management-Entwicklung« neu definiert werden.

Lernbedarf im Management ZWISCHEN VERORDNETEN PROGRAMMEN UND INDIVIDUELLER INITIATIVE

Wenn die Performance-Qualität von Führungskräften mit ihrer Multiplikatorenwirkung wichtiger wird, muss auch die Kompetenzentwicklung für das Management strategisch geplant, mit Kompetenzmodellen und anderen Instrumenten unterstützt und in größeren Programmformaten flächig umgesetzt werden. Individuelles Lernen als Führungskraft tritt hinter das kollektive Lernen zunehmend in den Hintergrund. Management-Entwicklung für eine oder mehrere Führungsebenen ist oft das Mittel der Wahl, um strategische Veränderungsprojekte und die damit einhergehenden Organisationsentwicklungen bestmöglich zu unterstützen. Folglich steigt der Bedarf an maßgeschneiderter Verknüpfung von Organisations- und Personalentwicklung.

Die Verantwortung für die Definition der Lernbedarfe bei derart strategisch orientierten Entwicklungsprogrammen liegt in großen Unternehmen zumeist bei Experten/-innen aus dem Human Resource-Bereich. Nicht selten werden dabei Lernbedarfe an den betroffenen Führungskräften vorbei postuliert, die sich durch Widerstand gegen solche Lernangebote und damit gegen die Zuschreibungen von vermeintlichen »Defiziten« wehren. Die Lernenergie ist gebunden, mangels individueller Lernwünsche geraten vor allem schlecht aufgesetzte Pflichtprogramme oft unter Druck.

Der tatsächliche Erfolg von strategischen Entwicklungsmaßnahmen ist sensibel mit der Einbindung der Betroffenen und der Form der Kommunikation verbunden. Steht das Top-Management hinter derartigen Management-Programmen? Sind die strategischen Gründe und Motive für solche Vorhaben transparent und auch nachvollziehbar? Werden betroffene ManagerInnen in die Ausgestaltung der Programme eingebunden? In Unternehmen, die sich der professionellen Gestaltung der Programme widmen, kommt es oft als »Nebeneffekt« zur Vernetzung von Managern/-innen unterschiedlicher Unternehmensbereiche, entwickelt sich ein gemeinsames Führungsverständnis und eine neue Führungskultur.

Neben dem Lernen von Management-Gruppen bleibt der Anspruch, die einzelne Führungskraft bei den spezifischen (persönlichen) Lernbedürfnissen »abzuholen« und auf die jeweilige Person sorgsam einzugehen. Ebenso ganz oben auf der Wunsch-Liste interner Programmverantwortlicher steht das Bedürfnis, unternehmensintern den Erfolg von Management-Entwicklung messen zu können. Der Aufwand – insbesondere die Kosten der Arbeitszeit der Führungskräfte – ist hoch und muss sich letztlich auch rechnen. >>>

DR. KATHARINA FISCHER-LEDENICE
ist Leiterin des Hernstein Instituts
für Management und Leadership.

DR. WOLFGANG LOOSS ist selbstständiger
Management-Trainer und gehört seit
20 Jahren zur Hernstein Fakultät.

KATHARINA HEUER
Leiterin des Bereichs Personal- und
Bildungsstrategie der Deutschen Bahn AG

»Im Rahmen des DB-Akademie-Programms für obere Führungskräfte steht das Hernstein Institut für einen hohen Praxisbezug sowie Raum und Zeit für Reflexion des eigenen Tuns! Die erfahrenen Berater und Trainer sorgen in den Trainings für das Erarbeiten von umsetzbaren Tools und den Bezug der Inputs zur Konzern- und Führungsrealität.«

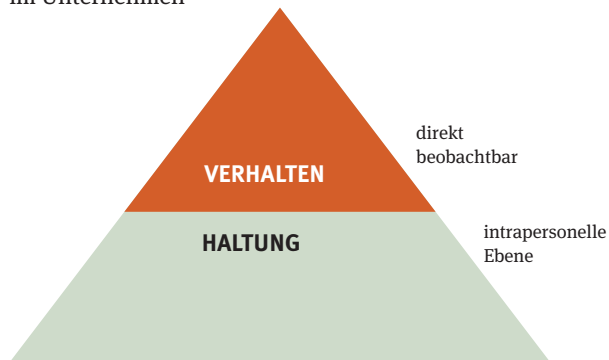
¹ Das Hernstein Institut arbeitet derzeit an einem Forschungsprojekt in Kooperation mit der Donau-Universität Krems, der Universität Ulm, der Universität Heidelberg und namhaften Konzernen zum Thema Lernforschung. Die Ergebnisse werden Mitte 2008 publiziert.

² Vgl. z. B. Heinz von Foerster/Bernhard Pörksen: Understanding Systems, Heidelberg 2002.

³ Vgl. Peter Senge: Die fünfte Disziplin, Stuttgart 1995.

Hernstein Lernansatz fortsetzung

ABB. 1
Positive Wirkung
im Unternehmen



Daneben bleiben – zum Glück – viele individuelle Weiterbildungsbedürfnisse. Der persönliche Wunsch nach Weiterbildung, die Erkenntnis, dass das eigene »Repertoire« für ein anstehendes Problem nicht ganz ausreicht, die anstehende Herausforderung, auf die man sich vorbereiten will. Handfeste Praxisprobleme sind Auslöser und Motor für vielfältige Weiterbildungswünsche, vor allem aus kleineren und mittleren Unternehmen. Auch hier gilt: Ohne solche persönliche Betroffenheit findet wirkliches Lernen nicht statt.

WAS UND WIE WOLLEN MANAGERINNEN »EIGENTLICH« LERNEN?

Die Hernstein Praxis zeigt: Je weniger Erfahrung in der Führungsrolle, desto höher meist der Bedarf an zu vermittelnden Wissensinhalten. TeamleiterInnen oder neu ernannte Führungskräfte suchen Basiswissen für die Führungsrolle und brauchen einen Ort, um sich mit den spezifischen Führungsaufgaben auseinanderzusetzen. Ihre fachliche Expertise hat sie in Führungspositionen gebracht, jetzt müssen sie sich einem spannenden, aber auch herausfordernden Übergang stellen. Das Ungleichgewicht zwischen fachlichem Können und Führungsfähigkeiten sind oft der Auslöser für Weiterbildungsmaßnahmen.

In den mittleren Management-Ebenen tauchen andere Probleme auf. Die zentrale Herausforderung heißt hier, sich »im Sandwich« zu bewähren, also Führungskraft und MitarbeiterIn gleichzeitig zu sein. Strategien wollen akzeptiert und umgesetzt werden, man muss mit Widerständen umgehen und sich aus der vertrauten operativen Fachlichkeit lösen, die Perspektive wechseln, die Rolle klären. Hier ist differenzierte kommunikative Kompetenz gefragt.

Weiter oben in der Hierarchie-Kette, bei Senior Managern/-innen, Bereichsleitern/-innen und im Top-Management, wird der Bedarf an klassischen Lernthemen unspezifischer. Es geht um den Austausch bezüglich zentraler Business-Herausforderungen und um die Steuerung strategischer Prozesse. Auf der persönlichen Ebene wird Reflexion unter Gleichen wichtig: Werte und Haltungen, die eigenen Verhaltens-, Kommunikations- und Entscheidungsmuster sowie erweiterte Leadership-Kompetenzen sind nicht mehr als Stoff lehrbar. Hier gilt es also, anspruchsvolle Gesprächssituationen mit kompetenten »Peers« und Sparring-Partnern zu entwickeln.

Top-ManagerInnen nennen immer wieder die gleichen Wünsche bezüglich solcher Lernarrangements:

- qualitätsvolle Partner für den Austausch, um unterschiedliche Sichtweisen auf ähnliche/gleiche Probleme zu erfahren;
- praxisnahe Themenaufbereitung, abwechslungsreiche Gestaltung des Trainings, TrainerInnen/BeraterInnen mit Führungserfahrung;
- einfache, direkt umsetzbare Modelle, Tools;
- persönliches Feedback von Profis;
- möglichst viel in möglichst kurzer Zeit »bekommen« (egal ob Modelle oder Feedback etc.);
- an berufliche Gegebenheiten angepasstes, also flexibles Timing beziehungsweise Zeitstruktur von Trainings;
- angenehmes Lernambiente, Räume, Orte.

Immer noch wird »Lernen« in Unternehmen oft als »ein Seminar besuchen« verstanden. Jede andere intensivere Arbeit »an sich selbst« bleibt dann dem Einzelnen überlassen. Inzwischen ist die Palette der Möglichkeiten jedoch viel breiter geworden und umfasst das Einzelcoaching ebenso wie stabile Gesprächskreise oder auch Großgruppen-Meetings mit mehreren Tausend Menschen. Hier gilt es zukünftig, weiter kreativ zu sein und neue Lern-Settings zu kreieren.

Der Hernstein Lernansatz

Dieser lässt sich anhand einiger spezifischer Kriterien beschreiben und wird dennoch immer wieder in Inhouse-Projekten in Co-Kreation mit den Firmenvertretern speziell ausgebaut, wie guter Wein, der in verschiedenen Fässern andere Aromen entwickelt.

BESSERE FÜHRUNGSLEISTUNG ALS ZIEL

Einfach gesagt geht es immer um eine bessere Führungsleistung. Dazu müssen eigene blinde Flecken aufgeheilt, Achtsamkeit und Wahrnehmungsfähigkeit verfeinert, Fertigkeiten im vielfältigen aktiven Kommunizieren ausgebildet werden.

LERNARCHITEKTUREN

Bei maßgeschneiderten Programmen zur Führungskräfte-Entwicklung werden Prozesse gestaltet, in denen die Einbindung der Führungskräfte und die Verzahnung von Lernwelt und Unternehmensalltag Bedeutung haben. Dazu dienen auch Potenzialeinschätzungen vor und nach den Programmen, um die individuelle Lernmotivation zu erhöhen und um den Lernerfolg sichtbar zu machen. Die Lerneffekte auf Ebene des/der einzelnen Managers/-in, von Lerngruppen oder ganzen Hierarchie-Ebenen können so gemessen werden.

LERNBEGRIFF

Da Lernen intrapersonal stattfindet, müssen manchmal Werte, Glaubenssätze, Annahmen überprüft und geändert werden. Erst dann können sich Haltungsänderungen einstellen, die schließlich verändertes Verhalten ermöglichen. Nur in den seltensten Fällen ist ausschließlich neues Wissen notwendig. Im Hernstein Lernansatz ist solches »Tanzen« zwischen dem sichtbaren Verhaltensbereich und dem nicht sichtbaren intrapersonalen Bereich tief verankert. Lernen hat stattgefunden, wenn neues Wissen auch zu einer Erweiterung des Handlungsspektrums geführt hat und dieses schließlich die Performance als Führungskraft verbessert hat. Die aktuellen neurobiologischen Forschungsergebnisse⁴ bestätigen diesen Lernansatz auf individueller Ebene in vielen Aspekten. (Abb. 1)

⁴ Vgl. Joachim Bauer: Warum ich fühle, was Du fühlst, München 2006.

⁵ Vgl. Ed Schein: Wie können Organisationen schneller lernen? Die Herausforderung, den grünen Raum zu betreten. In: Organisationsentwicklung 3/1995, S. 4–13.

LERNFORM

Die spezielle Form des Lernens bei Hernstein wurde aus Konzepten der Gruppendynamik, des systemischen Denkens und dem Konzept des »Action Learnings« entwickelt. Unabhängig von der Frage, wo der Lernraum eröffnet wird – in den Unternehmen für maßgeschneiderte Programme oder im Schlosshotel Hernstein – kommt die spezielle Hernstein Lernform zur Anwendung, die sich durch eine Kombination mehrerer Faktoren auszeichnet.

• Lernebenen

Führungskräfte werden in Management-Programmen in drei verschiedenen Formen angesprochen: als Repräsentanten des spezifischen Unternehmens, in ihrer Rolle als Führungskraft und als Person. (Abb. 2)

Das »Switchen« zwischen diesen drei Ansprache-Ebenen erhöht das Bewusstsein dieser Parallelrealitäten, ermöglicht die Verankerung von Lerneffekten auf der richtigen Ebene und erlaubt auch, sich persönlich und offen zu begegnen. In Inhouse-Programmen ist dieser Aspekt oft nur eingeschränkt möglich, weil gegenseitige Beobachtung unter Kollegen/-innen stattfindet.

Durch den forcierten »persönlichen Austausch« und die Gruppendynamik entsteht in einer solchen Lerngruppe im Verlauf einiger Tage auch ein vertrauensvoller Lernraum⁵, der insbesondere für Veränderungen auf der Verhaltens-ebene unabdingbar ist.

• Teilnehmer-Orientierung

Teilnehmer-Orientierung beginnt bei der Frage der Gruppenzusammensetzung. Dabei gilt der Grundsatz, möglichst hierarchisch homogene Lerngruppen zu bilden, um ein Lernen auf gleicher Ebene ohne Beobachtungsfantasien zu ermöglichen. Die Verantwortung für das eigene Lernen wird im Sinne der Steigerung von Eigenverantwortung bei den Teilnehmern/-innen belassen. Die umfassende Möglichkeit, an praktischen Beispielen aus der eigenen Praxis zu arbeiten, die Einladung zur Schwerpunktsetzung und durch Feedback den Verlauf mitzusteuern sind Spezifika von Hernstein Programmen. Die Gruppe ermöglicht den Wechsel zwischen persönlich intensiver Beteiligung und Mitmachen/Beobachten bei Fallbeispielen anderer, wodurch ein Aktiv/Passiv-Rhythmus entsteht und gleichzeitig einem zentralen Wunsch von Führungskräften bezüglich Benchmarks entsprochen wird.

• Organisationsbezug

In maßgeschneiderten Hernstein Programmen und auch in offenen Entwicklungsprogrammen wird die Verschränkung mit der Unternehmenswirklichkeit großgeschrieben. Methodisch zählt dazu die Einrichtung von Peergroups, die Einbindung von Mentoren/-innen, die die TeilnehmerInnen an den Programmen begleiten, mit ihnen Lernvereinbarungen treffen und sie bei der Umsetzung des Neuen in der Firma unterstützen. Auch werden vielfach firmenspezifische Instrumente in die Programme integriert, um neues Verhalten möglichst wirkungsvoll mit bestehenden Prozessen zu verknüpfen.

• Didaktischer Dreischritt

In der Mehrzahl der Fälle ist es sinnvoll, sich einem Lernthema als Erstes nicht theoretisch zu nähern, sondern direkt in die Praxis einzusteigen und in Kleingruppen daran zu arbeiten. Damit können TeilnehmerInnen über das persönliche Erleben zu jener Bewusstseins-ebene vordringen, wo emotionale Beteiligung erforderlich ist. Im Rahmen der nachfolgenden Reflexion der Kleingruppe können Resonanzen von außen mit den Eigeneinschätzungen des Fallbringers abgeglichen werden. Differenzen zwischen Eigen- und Fremdwahrnehmung sind idealer Ausgangspunkt für persönliche Verhaltensüberprüfungen und gegebenenfalls für Neuentscheidungen. Den Abschluss des didaktischen Dreischrittes bilden Theorie, Modelle und Landkarten, die ergänzend auch für die analytische Verankerung des Gelernten sorgen.

• Methodenvielfalt

Führungskräfte brauchen Abwechslung, die Neurobiologie lehrt uns ebenso wie die Alltagserfahrung, dass Personen unterschiedlich auf verschiedene Reiz-Angebote reagieren. Deswegen erfolgt mehrfacher Methodenwechsel: von »Klassikern« wie Fallbearbeitung in Kleingruppen bis hin zu analogen Lernformen (Zeichnen, Schauspiel, Pantomime etc.), Aufstellungsarbeit, Diskussionsrunden, Plenums-vorträgen, unterschiedlichen Übungen und Reflexionsformen sowie verschiedensten Feedback-Varianten. Spaziergänge und persönliche Verankerungen runden das vielfältige Angebot ab.

• Praxis-Transfer

Lernmotivation und das erwartete Lernergebnis sind zentrale Ausgangspunkte für gelungenen Praxistransfer, der in der Verantwortung der Führungskräfte liegt. Dieser beginnt schon im Vorfeld von Maßnahmen mit einer klaren Definition des derzeitigen Problems und der Zielsetzung, die im Zuge des Trainings auf Umsetzung überprüft und in Eigenverantwortlichkeit evaluiert wird. Ein Set von derzeit rund 45 aktiv eingesetzten Transfer-Tools steht für Hernstein Trainer zur Verfügung, aus denen jeweils gewählt wird. Quick Wins, schnell umsetzbare Ergebnisse in den ersten Tagen nach Abschluss einer Weiterbildungsmaßnahme entscheiden, ob der Transfer gelingen kann, der letztlich aber nur durch die/den Lernende(n) selber entschieden wird.

• Lern-Setting

Die Bedeutung der Lern-Settings ist derzeit nur rudimentär erforscht; Räume schaffen eine eigene Wirklichkeit, in der sich die individuellen Gedanken-Räume der Führungskräfte entwickeln. Die Umgebung im Schlosshotel Hernstein – Park, Bäume, Wasser – erlaubt besonders leicht, großzügig neue Gedanken-Räume zu kreieren. Wenn in der Zeitgestaltung auf Biorhythmus und Tageszeiten Rücksicht genommen werden kann, erschließt dies zusätzliche Energien für den Einzelnen. Die Lern-Designs sind weitgehend offen, sodass dem Anspruch bezüglich flexibler Trainingsgestaltung entsprochen werden kann.

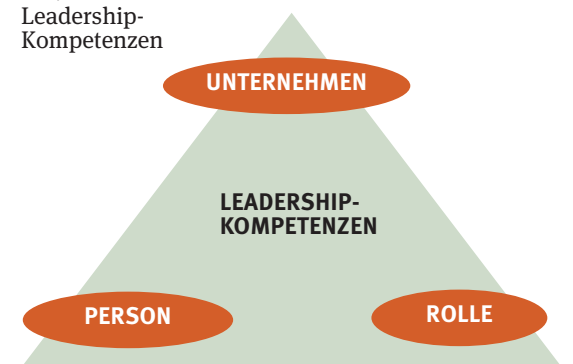
• Trainer-Qualität

Neben den unabdingbaren Ausbildungs- und Erfahrungshintergründen (Gruppendynamik, systemisches Organisationswissen) der Hernstein TrainerInnen liegt die besondere Trainerqualität in der Bereitschaft, sich den Schwerpunkt-wünschen und Änderungswünschen der teilnehmenden ManagerInnen zu stellen und sich auf deren Bedürfnisse flexibel einzulassen. Die zweite hohe Anforderung besteht darin, Führungskräften so zu begegnen, dass sie z. B. auch kritisches Feedback annehmen können. Die Basis dazu ist eine offene, wertschätzende Haltung.

Ausblick

Wenn die Unternehmenswelt in ähnlichem Tempo wie bisher an Komplexität zunimmt, wird regelmäßiges Lernen und reflexives »Aussteigen« weiter an Bedeutung gewinnen. Personen werden immer wichtiger. Offene Kurse werden zunehmend um maßgeschneiderte Entwicklungsprogramme ergänzt, mit enger Anbindung an die Firmensituation und die strategische Stoßrichtung der Unternehmensentwicklung. Dem eigentlichen Lernen wird mehr und mehr eine entsprechende Diagnose zum persönlichen und professionellen Entwicklungsstand vorausgehen müssen. Lernen war früher einmal vorwiegend kognitiv-wissensbezogen, seit einigen Jahrzehnten umfasst es bereits emotionale und persönliche Bereiche. Es ist abzusehen, dass mit dem Konzept von »Leadership« in Zukunft noch weitere Felder der Person zum Gegenstand der Entwicklung von Führungskräften werden.

ABB. 2
Leadership-
Kompetenzen



HARALD GEISLER BETRIEBSLEITER
Commend International GmbH
(Hernstein Manager Curriculum-
Absolvent)

»In einem äußerst konstruktiven Umfeld bietet das Hernstein Institut die Möglichkeit, unterschiedliche Lösungsansätze für reale Problemstellungen sowohl theoretisch als auch praktisch in der Gruppe zu erarbeiten. Eigene Schwachstellen und Potenziale werden erkannt. Die dafür erforderlichen Werkzeuge werden fast schon spielerisch dazugeliefert.«

Lernen in der

PROF. DR. SABINE SEUFERT

ist Professorin und Geschäftsführerin des Swiss Centre for Innovations in Learning (SCIL) an der Universität St. Gallen.

Personalentwicklung ist Chefsache – ein oft zitierter Spruch, der in der Praxis jedoch wenig gelebt wird. Wie lernen Führungskräfte eigentlich selbst? Welche Lernformen sind für die Führungskräfte-Entwicklung besonders wirksam? Diese Fragen sind umso bedeutender, als Führungskräfte wichtige Vorbilder für eine nachhaltige Lernkultur im Unternehmen sind.

Ist Führung lernbar?

Die Zahl der frustrierten Mitarbeiter wächst, wenn man den Ergebnissen der jährlich veröffentlichten Gallup-Studie¹ Glauben schenken mag. Dieser zufolge fühlen sich die meisten Mitarbeiter emotional wenig an ihre Firma gebunden, was sich negativ auf die Produktivität der Arbeitsleistung auswirkt. Nur 13 % der Arbeitnehmer in Deutschland sind demnach engagiert in ihrem Job. Frustrationsfaktor Nummer eins scheinen der Vorgesetzte und dessen schlechte Führungsleistungen zu sein. Daher können zunächst kritische Grundsatzfragen gestellt werden: Sind all die Führungskräfte- und Führungsnachwuchsprogramme in Unternehmen vergeblich? Oder lernen Führungskräfte nur das Falsche? Ist Führung denn überhaupt erlernbar? Unterteilt man Führungskompetenzen zunächst in Wissen, Einstellungen und Fertigkeiten, wird sehr schnell deutlich, dass in organisierten Lernformen wie Seminaren und Workshops theoretisches Wissen über Führung und Führungsstile sowie gewisse Fertigkeiten wie Zeitmanagement und Präsentationstechniken aufpoliert, verbessert oder gar professionalisiert werden können. Einstellungen und Fertigkeiten wie strategisches oder analytisches Denken sind ungleich schwerer zu fördern. Denn sie stellen häufig das Ergebnis von biografischer Entwicklung und mannigfaltigen Erfahrungen dar. Dies ist mitunter einer der Hauptgründe dafür, warum eine dauerhafte Veränderung des Führungsverhaltens durch punktuell gelerntes nur begrenzt greifen kann.

Was lernen Führungskräfte?

Geht man der Frage nach, was gelernt werden soll, ist ein klarer Trend erkennbar: Überfachliche Kompetenzen wie Sozialkompetenzen und Kompetenzen der Selbstreflexion nehmen rasant an Bedeutung zu. Laut einer Studie², die 2007 von der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH durchgeführt wurde, sind Führungskräfte mehrheitlich der Ansicht, dass sich Manager auf »Authentizität«, »Kommunikationsfähigkeit« und »emotionale Intelligenz« konzentrieren sollten, wenn sie erfolgreich führen wollen. Dies spiegeln auch die Entwicklungen in zahlreichen Unternehmen wider, welche die Kompetenzprofile von Führungskräften in den letzten Jahren entweder neu eingeführt oder genau in diese Richtung weiterentwickelt haben. Die fachliche Expertise ist nach wie vor wichtig. Entscheidend für den Führungserfolg sind allerdings die überfachlichen Kompetenzen, insbesondere inwieweit Führungskräfte in der Lage sind, gegenseitiges Vertrauen zwischen sich und ihren Mitarbeitern aufzubauen.

Wie lernen Führungskräfte?

Drastisch scheint die Einschätzung von Führungskräften selbst auszufallen, wie die Studie der Akademie für Führungskräfte belegt. Dieser zufolge meinen 59% der 360 befragten Manager, dass Führungskräfte das Lernen verlernt hätten. Allerdings ist dabei kritisch zu hinterfragen, welche Art von Lernen gemeint ist. Lernen als Weiterbildung im Sinne von »formalen« Trainings? Oder Verhaltensänderungen bei der täglichen Arbeit durch »informelles« Lernen? Sind Führungskräfte also weiterbildungsresistent oder zu wenig offen, um aus am Arbeitsplatz gewonnenen Erfahrungen zu lernen?

Um das Lernverhalten von Führungskräften näher zu analysieren, kann zunächst auf die von Habermann³ im Jahr 2004 durchgeführte Studie »Wie lernen Manager?« verwiesen werden, für die ca. 500 Führungskräfte in großen und mittleren Unternehmen europaweit nach ihrem Lernverhalten befragt wurden. Aus den Ergebnissen wird deutlich, dass aus Sicht der Führungskräfte kaum zwischen Informieren und Lernen unterschieden wird.

Die Vorgehensweise der Manager ist sehr problemorientiert und pragmatisch: Ein Thema, ein Projekt oder eine Sitzung muss vorbereitet werden und dafür wird schnell und effizient nach Antworten gesucht – sei es im Intranet, Internet, bei Kollegen oder Vorgesetzten. Lernen findet am ehesten durch Erfahrungen statt, durch die Selbstreflexion bezüglich eigener Erfolge als auch Misserfolge oder gescheiterter Projekte. Dieses Erfahrungslernen wird zudem durch Feedbacks der Vorgesetzten sowie der Mitarbeiter zum eigenen Führungsverhalten angeregt. Aber auch das Erfahrungslernen aus zweiter Hand, durch entsprechende Vorbilder oder durch Lernpatenschaften, von Erfolgen und Misserfolgen anderer, wird von Führungskräften sehr geschätzt.

Im Rahmen »formeller«, organisierter Lernformen sind Präsenzveranstaltungen nach wie vor die bevorzugte Variante, um nicht zuletzt auch den zuvor hervorgehobenen Erfahrungsaustausch zu intensivieren und Networking betreiben zu können. Geht es um die Bedeutung von selbst gesteuertem und medienbasiertem Lernen, ergibt die Einschätzung der Führungskräfte ein interessantes Paradoxon:

- Zum selbst gesteuerten Lernen sagen Führungskräfte nach der 2007 durchgeführten Studie der Akademie der Führungskräfte mehrheitlich »Ja«; 56% der Manager sind der Meinung, dass jeder Mitarbeiter für Lernen und Weiterbildung selbst verantwortlich ist.
- Der Einsatz von Medien genießt nach Ansicht der Führungskräfte hingegen anscheinend immer noch keinen hohen Stellenwert hinsichtlich der Fortbildung: 68% beklagen, dass das Internet für die betriebsinterne Weiterbildung in ihren Unternehmen nicht genutzt wird. Auch im Hinblick auf ihr eigenes Lernverhalten spielen Lerntechnologien oder neuere Informations- und Wissensmedien, wie z. B. Podcasts oder Blogs, nur eine untergeordnete Rolle. So nutzen beispielsweise lediglich 3,6% der von der Akademie befragten Manager regelmäßig Blogs.

Dieses klare »Ja« zu selbst gesteuertem Lernen und das bisweilen klare »Nein« zur regelmäßigen Verwendung von Lern- und Wissensmedien sind insofern überraschend, als diese beiden Konzepte eigentlich eng beieinanderliegen. Mediengestütztes Lernen im Zeitalter von Web 2.0 birgt das Potenzial, das selbst gesteuerte und eigenverantwortliche Lernen effektiv und effizient zu unterstützen. Es scheint so, als ob eingesetzte Methoden und Medien sowie das verfolgte Ziel – das eigenverantwortliche Lernen – noch nicht aufeinander abgestimmt sind.

Die Integration von Informieren und Lernen ist für die Führungskräfte von großer Bedeutung. Manager lesen sehr viel, um ihr Wissen mit Informationsupdates ständig auf dem Laufenden zu halten. Dabei überwiegen die Printmedien in der regelmäßigen Nutzung. Akustische Lernmedien wie Hörbücher oder Podcasts spielen kaum eine Rolle hinsichtlich der Weiterbildung. Warum insbesondere Blogs und Podcasts relativ wenig von Managern genutzt werden, liegt vermutlich daran, dass sich diese neuen Informationsformen erst noch bewähren müssen.

Nach den Zukunftsaussichten gefragt, urteilen Führungskräfte allerdings anders. An die 35% der von der Akademie befragten Führungskräfte schätzen, dass die Bedeutung von Podcasts in Zukunft deutlich steigen wird. Für die meisten gehören Internet-Artikel (84 %) und Internet-Foren (80%) zu den wichtigsten Wissensmedien der Zukunft. Präsenzseminare, Fachbücher und Konferenzen werden hingegen nach Ansicht der meisten Manager ihre derzeitige Bedeutung behalten.

ABB. 1
Wie lernen Führungskräfte?
Ein systematischer Überblick



Chefetage

Welche Lernformen sind wirksam?

Für die Praxis der Führungskräfte-Entwicklung stellt sich anschließend nicht nur die Frage, welche Lernformen Führungskräfte bevorzugen, sondern auch die Frage nach der Wirksamkeit. Aus der empirischen Lehr- und Lernforschung liegen mittlerweile gefestigte Ergebnisse vor, welche Faktoren sich für einen Transfererfolg besonders wirksam erweisen. Ihr zufolge sind Lernumgebungen, welche Lernen als aktiven, selbst gesteuerten, konstruktiven, situativen und sozialen Prozess ermöglichen, besonders erfolgversprechend. Daher gilt als eine der zentralen Fragestellungen, wie erfahrungsbasierte Lernprozesse im Arbeitskontext der Führungskräfte ermöglicht werden können.

Interessante Hinweise finden sich in der Studie »Best Practices for Tomorrow's Global Leaders«⁴, die von Development Dimensions International (DDI) und dem Chartered Institute for Personnel and Development (CIPD) im Jahr 2005 durchgeführt wurde. Dabei wurden 4559 Führungskräfte und 944 Human-Resources (HR)-Professionals in 42 Ländern befragt. Danach gefragt, wie HR-Professionals und Manager die Effektivität von Lernangeboten hinsichtlich Leadership Development einschätzen, stehen On-the-job-Projekte und Off-the-job-Projekte im Sinne von Action Learning an oberster Stelle. Der Entsendung ins Ausland oder dem Coaching, sei es durch externe oder interne Coaches, wird ebenfalls eine relativ hohe Wirksamkeit beigemessen. Formale Trainings und Seminare stehen demgegenüber hinsichtlich ihrer Wirksamkeit an letzter Stelle (vgl. nachfolgende Abbildung).

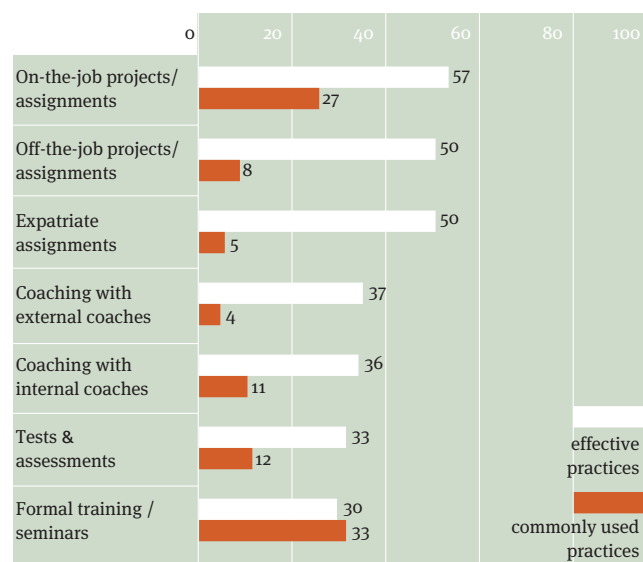


ABB. 2
Wirksamkeit von Maßnahmen der Führungskräfte-Entwicklung: Realität und Praxis

Allerdings sieht die Situation genau umgekehrt aus, wenn die Führungskräfte und HR-Professionals nach der tatsächlichen Praxis gefragt werden. Trainings und Seminare sind die vorherrschenden Maßnahmen der Führungskräfte-Entwicklung. Alle anderen Formen, die eher informellen Charakter besitzen und als kompetenzentwickelnde Maßnahmen integriert in den Arbeitsalltag stattfinden, werden weniger häufig eingesetzt. Eigentlich ist diese Kluft sehr bedauerlich, da gerade die als wirksam erachteten Lernformen genau die Präferenzen und den »Lernalltag« der Führungskräfte widerspiegeln. Für die HR-Professionals scheint wohl eine Barriere in Unternehmen zu existieren, Führungskräften wirksam und ihren Lernpräferenzen, nämlich Erfahrungslernen, entsprechend Unterstützung und Maßnahmen anzubieten.

Führungskräfte als Vorbilder und Lernunterstützer?

Wie wichtig sind eigentlich die Vorgesetzten, wenn es um das wirksame Lernen anderer, ihrer Mitarbeiter geht? Zahlreiche empirische Studien belegen, wie bedeutsam Führungskräfte sind, wenn es um den Transfererfolg von Bildungsmaßnahmen geht.⁵ Gründe für einen geringen Transfererfolg liegen häufig in den Umfeldfaktoren, wie z.B. fehlender Zeit oder fehlender Unterstützung durch die Vorgesetzten, und weniger in den Seminarinhalten und der Seminargestaltung selbst. Die Gestaltung einer zielgerichteten Transferförderung beginnt somit bereits vor der Bildungsmaßnahme und erfordert die Gestaltung von Transfererelementen am Arbeitsplatz zusammen mit den Vorgesetzten. Führungskräfte stellen somit einen zentralen Einflussfaktor für nachhaltiges und transferorientiertes Lernen ihrer Mitarbeiter, ihrer Teams und der jeweiligen Organisation (seinheit) dar. Sie werden zum Multiplikator für die im Unternehmen vorherrschenden Erwartungen, Einstellungen und Werte in Bezug auf Lernen und Kompetenzentwicklung.⁶

Führungskräfte sollten als strukturelle Ermöglicher der Mitarbeiterentwicklung die Rahmenbedingungen für das Lernen von Mitarbeitern und Teams schaffen. Dies beinhaltet beispielsweise, realistische Zeitrahmen für Lernen zu vereinbaren, Anreize für das Lernen zu entwickeln, Austausch von Wissen zu unterstützen und die Erwartungen an nachhaltiges Lernen zu kommunizieren sowie etwa auch Rückmeldungen der Mitarbeiter aufzunehmen, um Lernangebote zu verbessern. Die Führungskraft sollte somit als persönlicher Förderer, als Coach und Motivator, zur Verfügung stehen. Zudem sollte sie als Vorbild für selbst verantwortliches Lernen wirken. Und schließlich sollte sie den Lernerfolg und die Lernwirksamkeit von Bildungsmaßnahmen der Mitarbeiter bzw. die Umsetzung des Gelernten in den Arbeitsalltag überprüfen sowie Lerneroptionen für kompetenzfördernde Aufgaben im Arbeitsalltag schaffen und begleiten.

Damit wird deutlich, dass die Führungsaufgabe eine Erweiterung hinsichtlich der Personalentwicklung erfährt. Die »Entwicklungsverantwortung« geht stärker von der Personalentwicklung in die Verantwortung der Führungskraft über. Daher müssen Führungskräfte ihr Rollenverständnis grundlegend ändern. Neben ihrer Funktion als Entscheider und Fachexperten sind sie verstärkt auch als Personalentwickler, Förderer und Mentoren ihrer Mitarbeiter gefordert. So reicht es zum Beispiel nicht aus, Mitarbeiter einfach alle Jahre wieder in Seminare zu schicken. Inhalte, Methoden, Ziele und Praxisrelevanz der Veranstaltung müssen im Vorfeld gemeinsam besprochen werden. Und nach der Bildungsmaßnahme ist es Aufgabe der Führungskraft, darauf zu achten, ob und wie erfolgreich der Mitarbeiter die neu erworbenen Bildungsinhalte und Kompetenzen auch in seiner Praxis anwendet und an andere weitergibt. Die Rolle der Personalentwicklung ist es dann viel stärker, die Führungskräfte mit entsprechend wirksamen Lernformen und Unterstützungsmaßnahmen direkt bei diesen Aufgaben zu unterstützen.

Obwohl die Bedeutung von Führungskräften für die Mitarbeiterentwicklung immer wieder betont wird, scheint es jedoch in der Realisierung wiederum gravierende Barrieren zu geben. Lernkulturen beinhalten oft Widersprüche, was insbesondere die Anforderungen an die Führungskräfte angeht. Führungskräfte können dabei im Zentrum verschiedener und unter Umständen konfligierender Rollenerwartungen stehen, die von Vorgesetzten, Kollegen, Mitarbeitern, aber auch von außerhalb des Unternehmens, wie z.B. von der Familie, an die Führungsrolle gestellt werden.

Daher sind diese Aufgaben der Personalentwicklung in die Zielvereinbarungen für die Führungskräfte selbst einzubeziehen, um eine Realisierung verbindlicher zu gestalten. Dabei sollte aber auch Spielraum für individuelles Führungsverhalten berücksichtigt werden. Bestimmte Aufgaben und Funktionen sollten zwar verbindlich, in ihrer Ausübung jedoch variabel sein, sonst ergeben sich zu starre Grundsätze, die sich nicht in den dynamischen Führungsalltag einbinden lassen. Bei gegenseitigen Feedback-Verfahren beurteilen Mitarbeiter auch die Führungskräfte hinsichtlich ihrer Unterstützungskompetenz für das Lernen. An diese Feedbacks können Incentives und Compensation-Elemente geknüpft sein, um der lernorientierten Führung in der Praxis eine hohe Priorität zu verleihen.

1
C. Geißler: Warum emotionale Bindung wichtig ist. Harvard Business Manager 9/2006, S. 8–10.

2
O. V.: Lernen – Managen – Führen: Wie bilden sich deutsche Manager weiter? Befragung von 360 Führungskräften der Wirtschaft. Akademie der Führungskräfte, Überlingen, 2007.

3
F. Habermann: Wie lernen Manager? Studie der imc in Kooperation mit EFMD (European Foundation for Management). Präsentation beim Learning Management Congress in Saarbrücken.

4
O. V.: UK Global Comparisons Leadership Forecast 2005–2006. Best Practices for Tomorrow's Global Leaders. Survey Report, November 2005. DDI & CIPD, www.cipd.co.uk/subjects/maneco/leadership/_UKgblcmprldrshp.htm.

5
S. Kauffeld: Ergebnis statt Erlebnis: Ansätze für eine effektive Fortbildungsevaluation. In: H. Dieckmann, K.-H. Dietrich, B. Lehmann (Hrsg.): Kompetenztransfer durch selbstgesteuertes Lernen. Bad Heilbrunn: Klinkhardt; sowie J. Hasanbegovic, S. Seufert, D. Euler: Lernkultur als Ausgangspunkt für die Implementierung von Bildungsinnovationen. In: Organisationsentwicklung 2/2007, S. 22–30.

6
J. Friebe: Merkmale unternehmensbezogener Lernkulturen und ihr Einfluss auf die Kompetenzen der Mitarbeiter. Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg, 2005.

Entrepreneurship Career Development

Ein persönlichkeitsorientiertes Lernkonzept für die zukünftige Manager- und Führungskräfte-Entwicklung am Beispiel der »unternehmerischen Persönlichkeit«.

UNIV.-PROF. DR. ULRICH BRAUKMANN ist Inhaber des einzigen Lehrstuhls für Gründungspädagogik und Gründungsdidaktik im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Bergischen Universität Wuppertal und Direktor des Institutes für Gründungs- und Innovationsforschung (IGIF).

DKFM. DANIEL SCHNEIDER wirkt am gleichen Lehrstuhl als wissenschaftlicher Mitarbeiter.

Manager- und Führungskräfte fallen nicht wie reife Früchte einfach von den Bäumen. Vielmehr bedarf es einer über die Erstausbildung hinausgehenden und somit umfassenden Manager- und Führungskräfte-Entwicklung. Häufig reicht eine klassische Ausbildung im Sinne einer Vorratsqualifizierung – sei es im dualen System der Berufsausbildung oder als Studium – nicht mehr aus, um allen zukünftigen Anforderungen, mit denen Manager und Führungskräfte aller Hierarchie-Ebenen im Laufe ihres Berufslebens konfrontiert werden, entsprechen zu können. Insbesondere deshalb haben viele erfolgsorientierte Unternehmen eine Manager- und Führungskräfte-Entwicklung etabliert, die konzeptionell vielfach als Vorbildlich und in ihrer Umsetzung häufig als leistungsstark einzustufen ist.

Allerdings muss sich die zukünftige Manager- und Führungskräfte-Entwicklung den – wie schon jetzt absehbar – zum Teil radikal geänderten Rahmenbedingungen bzw. Herausforderungen stellen. Im Vordergrund steht hierbei der demografische Wandel mit seinen weitreichenden quantitativen und qualitativen Folgen. Dieser impliziert nicht nur immer kleiner werdende Kohorten. Vielmehr sinkt ebenso die Geburtenrate in den bürgerlichen Schichten, aus denen bisher ein Großteil der Manager bzw. Führungskräfte bislang hervorging. Mit dieser Entwicklung geht auch einher, dass die zumeist eher latently implizite Erziehung und Sozialisation zum Manager und Unternehmer nicht mehr in jenem Umfang familiär erfolgen wird, wie dies in der Vergangenheit der Fall war. Auch eine bewusste Zuwanderungspolitik wird diese quantitativen und qualitativen Folgen der demografischen Entwicklung nicht zur Gänze ausgleichen können.

Made or buy

Dennoch erhält damit die Manager- und Führungskräfte-Entwicklung auch die Chance, ihre Bedeutung mittel- und langfristig zu steigern. Denn im Spannungsfeld des »made or buy« von Managern und Führungskräften wird künftig allein aufgrund des demografischen Wandels in vielen Unternehmen zunehmend häufiger in Richtung »made« entschieden werden müssen und die Personalentwicklung häufig vor der Personalneueinstellung gefragt und gefordert sein. Schließlich wird ein »made« im Sinne einer Personalentwicklung insbesondere dann interessanter, wenn auf dem Markt der Manager und Führungskräfte ein demografisch bedingtes, nachlassendes Angebot die Preise für ein »buy« in die Höhe treibt.

Neben den hier nur kurz skizzierten zukünftigen Herausforderungen sieht sich die Personalentwicklung aber auch mit wachsenden Qualitätsansprüchen konfrontiert, die eine Neuausrichtung notwendig werden lassen. So induzieren nicht zuletzt die wettbewerbsverschärfenden Auswirkungen der Globalisierung steigende Anforderungen an die Manager bzw. an die Führungskräfte als unternehmerische Persönlichkeiten. Diese müssen in einer zunehmend kompetitiven Wirtschaftswelt als Repräsentanten ihr Unternehmen und sich selbst überzeugend darstellen können, ihre Durchsetzungsfähigkeit zunehmend öfter unter Beweis stellen und dabei häufig eine ausgeprägte Ambiguitätstoleranz demonstrieren bzw. mobilisieren. Auch deshalb muss sich die Personalentwicklung in der Zukunft noch stärker als bisher als Instanz der Persönlichkeitsentwicklung verstehen und in diesem Sinne agieren.

Bereits jetzt bemüht sich die Praxis der Personalentwicklung, dies zu berücksichtigen. So gibt es eine Vielzahl an zum Teil hochkarätigen Seminaren, die einen intentionalen Fokus auf die Persönlichkeit von Managern und Führungskräften richten. Es handelt sich in der Regel um singuläre Tages- oder Wochenendmaßnahmen, in denen Manager und Führungskräfte zumeist an einem für das Lernen förderlich empfundenen Tagungsort zusammenkommen. Sogenannte »handlungsorientierte« Lehr- und Lernkonzepte, die spätestens seit den 90er Jahren zum Qualitätsmaßstab der (Wirtschafts-)Didaktik und damit auch des schulischen Unterrichts erklärt wurden, prägen die persönlichkeitsorientierten Veranstaltungen. Im Vordergrund stehen Lehr- und

Lernsituationen, die typischen Anforderungssituationen der betrieblichen Praxis entsprechen und von Lerner aktivierenden Methodenarrangements geprägt sind, mittels derer die Bewältigung der betrieblichen Aufgaben simulierend – oftmals via Rollenspiele – erprobt und gegebenenfalls eingeübt wird. Zumeist wird in diesen Veranstaltungen ein Kompetenzzuwachs in jenen thematischen Bereichen in Aussicht gestellt, die alltagstheoretisch unternehmerische Persönlichkeit werbewirksam symbolisieren. Hierzu zählen vor allem die Kommunikation/Rhetorik, das Konfliktmanagement, die Selbstorganisation und die Kreativität.

Aus der hier relevanten wirtschafts- und gründungsdidaktischen Evaluationsperspektive wirkt insbesondere diese »handlungsorientierte« geprägte Praxis des unmittelbaren Lehrens und Lernens in persönlichkeitsorientierten Manager- und Führungskräfte-seminaren bereits auf einem relativ hohen konzeptionellen mikrodidaktischen¹ Niveau. Aufgrund unserer über mehrere Jahre hinweg im Rahmen der Förderung von Unternehmensgründungen aus Hochschulen generierten Erfahrungen und Erkenntnissen bezüglich der Entwicklung unternehmerischer Persönlichkeit² besteht jedoch trotz dieser Handlungsorientierung in der Seminar-gestaltung die Gefahr, dass das Richtlernziel der Entwicklung unternehmerischer Persönlichkeit in diesen singulären Tages- und Wochenendveranstaltungen lediglich thematisiert, gegebenenfalls gestreift, aber in der Regel nicht nachhaltig internalisierend erreicht werden kann. Auch aus theoretischer Perspektive ist es problematisch, solch ambitionierte Zielkomplexe ausschließlich in den insbesondere zeitlich und räumlich begrenzten mikrodidaktischen Kontexten einzelner Seminare erreichen zu wollen.

Lernen über das Klassenzimmer hinaus

Wirtschaftsdidaktisch argumentiert ist davon auszugehen, dass es einer neuen und zugleich komplexeren Organisationsform des gesamten Prozesses der systematisch-intentionalen Entwicklung der Persönlichkeit von Managern und Führungskräften und damit einer Ergänzung zum herkömmlichen Lehren und Lernen im Seminarraum bedarf. Somit besteht ein Innovationsanspruch weniger in der mikrodidaktischen Neuausrichtung des unmittelbaren Lehrens und Lernens als vielmehr in der makrodidaktischen³ Überwindung der Begrenzungen einer an den Unterrichts- oder Seminarraum gebundenen »Classroom-Didaktik«. Ein dies berücksichtigendes Lernkonzept stellt das »Entrepreneurship Career Development« (ECD) dar, welches hier als Orientierungs- und Leitmodell in die notwendige Diskussion zur konzeptionellen Neuausrichtung der persönlichkeitsorientierten Manager- und Führungskräfte-Entwicklung eingebracht wird. Schließlich ist das ECD mit der von Lang und Alt in Anlehnung an Kammel entwickelten »Neuorientierung im Management Development«⁴ aus dem Jahre 2004 in weiten Teilen programmatisch kongruent: >>>

	traditional	neu
WOZU?	Konsekutiv: »Qualifications follow Strategy«	Prospektiv: Erzielung von Wettbewerbsvorteilen
WAS?	Anwendung bekannter Lösungen (»Theorielastigkeit«)	Handlungsorientiertes, problem-lösungsbezogenes Lernen sowie Erweiterung des Horizonts
WOMIT?	Instruktion (»Training off the Job«)	Nutzung vielfältiger Lernarrangements
WO?	Schulungszentrum (»Kaderschmiede«)	»Real-Work«-Kontext (praxisbezogenes gelenktes Erfahrungslernen)
WIE?	Klassische Lehrmittel, Bezug zum Dozenten, weitgehend fremdgesteuertes Lernen	Nutzung multimedialer Lerntechnologien, Lernunterstützung und Vereinbarung von Lernzielen, hohe Bedeutung von Peergroups und Gruppen, stärker selbst gesteuertes Lernen
WANN?	Fallweise, insbesondere vor Karrieresprüngen (»Insellösungen«)	Kontinuierliches, »lebenslanges«, beschleunigtes Lernen
WER?	Einige Auserwählte (Elite)	Umfassender Pool an Fach- und Führungskräften

1 Die Notwendigkeit der Einführung des Terminus »Mikrodidaktik« ergibt sich primär aus der Abgrenzung zur Makrodidaktik. Vor diesem Hintergrund entspricht das hier zugrunde gelegte Verständnis von Mikrodidaktik jenem von Didaktik generell, wenn unter Mikrodidaktik hier vereinfacht die Lehre vom unmittelbaren Lehren und Lernen in Klassen- bzw. Unterrichtsräumen verstanden wird.

2 Vgl. zur unternehmerischen Persönlichkeit insbesondere Braukmann, Ulrich/Bijedic, Teita/Schneider, Daniel (2007): »Unternehmerische Persönlichkeit« – Was genau ist das? Unveröffentlichtes Typoskript. Laut Hrsg. in Vorbereitung. Dort wird auch darauf verwiesen, dass der Unterschied zwischen einer Manager- bzw. Führungspersönlichkeit und einer unternehmerischen Persönlichkeit hier vernachlässigt werden kann.

3 Unter Makrodidaktik wird hier vereinfacht die Lehre von der Planung und Gestaltung der Rahmenbedingungen des unmittelbaren Lehrens und Lernens in Bildungsgängen verstanden.

4 Lang, Rainhart/Alt, Ramona: Aus- und Fortbildung für Führungskräfte. In: Gaugler, Eduard/Oechsler, Walter A./Weber, Wolfgang (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens. Stuttgart 2004, S. 483–492, S. 490.



Entrepreneurship Career Development fortsetzung

»» Im Kontrast hierzu lassen sich die wesentlichen Spezifika des ECD an folgenden acht mikro- und makrodidaktischen Gestaltungsfaktoren komplexer Bildungs- und Entwicklungsgänge herausarbeiten.⁵ Eine dem ECD zugrunde liegende Didaktik der Entwicklung unternehmerischer Persönlichkeiten akzentuiert folgendermaßen die mikrodidaktischen Gestaltungsfaktoren:

1. LERNZIELE UND INHALTE

Unternehmerische Persönlichkeit wird erreicht, wenn ergänzend zum handlungsorientiert ausgerichteten Lernen im Seminarraum und zu individuellem Coaching primär Situationen der Lebens- und Arbeitswelt als permanente Lern- und Sozialisationsmöglichkeit und -chance genutzt werden, um ein konkretes Erleben eigener und fremder vorgelebter unternehmerischer Persönlichkeit zu ermöglichen. Es kann somit nicht um eine vorab abschließend zu leistende Formulierung von operationalisierten Grob- oder Feinlernzielen bzw. um die klassische Reduktion und Transformation von Inhalten gehen. Vielmehr ist jede Anforderungssituation dahingehend zu analysieren und zu bewerten, ob und inwieweit sie für die bisher als defizitär empfundenen unternehmerischen Persönlichkeitseigenschaften bzw. -kompetenzen von Bedeutung sind. Hierbei werden Lernziele in formaler Hinsicht als Alltagsaufgaben (im Sinne einer Inhaltskomponente) mit Anforderungsbezug zu Komponenten der unternehmerischen Persönlichkeit (im Sinne einer Verhaltenskomponente) in spezifischen Situationskontexten des Alltags verstanden. Anzustreben ist somit eine gezielte bzw. bewusste Auseinandersetzung mit Mehrforderungscharakter in Situationen mit hohem Realitätsgehalt und Ernsthaftigkeitscharakter. Systematisch intentional ausgewählte Situationen der alltäglichen Lebens- und Arbeitswelt mit hohem Lernpotenzial sind legitim und effizient insofern zu instrumentalisieren, als dass sie möglichst aktiv zu lernförderlichen Arrangements gestaltet werden.

2. METHODEN UND MEDIEN

Diese Transformation von Arbeits- zu Lern- bzw. Entwicklungssituationen kann sich ebenfalls nicht der klassischen Methoden und Medien der Unterrichtsraum- und Kohortenbeschulung bedienen, sondern bedarf einer erkenntnisinteressenspezifischen, eigenen Methodik. So wird die Entwicklung unternehmerischer Persönlichkeit gefördert, wenn insbesondere in der Phase der Motivation die »Selbstwirksamkeit« als Überzeugung, in einer bestimmten Situation die angemessenen Verhaltensresultate erzielen zu können, »gepflegt« wird. Auch in der Phase der Erarbeitung sollen sich die Lernenden in persönlichkeitsrelevanten Situationen konsequent und nachhaltig den Bewältigungs-

situationen mit Mehrforderungscharakter zumindest stellen, für die die entsprechenden Eigenschaften bzw. Kompetenzen benötigt werden. Dies geschieht durchaus auch in Analogie zum Prinzip der Superkompensation in Trainingsprozessen, gegebenenfalls sogar in Analogie zu den Methoden der kognitiven Verhaltenstherapie. In der Phase der Sicherung und Festigung ermöglicht in der Regel ein umfangreiches dekontextualisiertes Lernen mit zugleich vielen Vertiefungs-, Ausdifferenzierungs-, Bewährungs- und Vergewisserungsphasen eine Internalisierung.

3. LEHR-LERNKONTROLLE

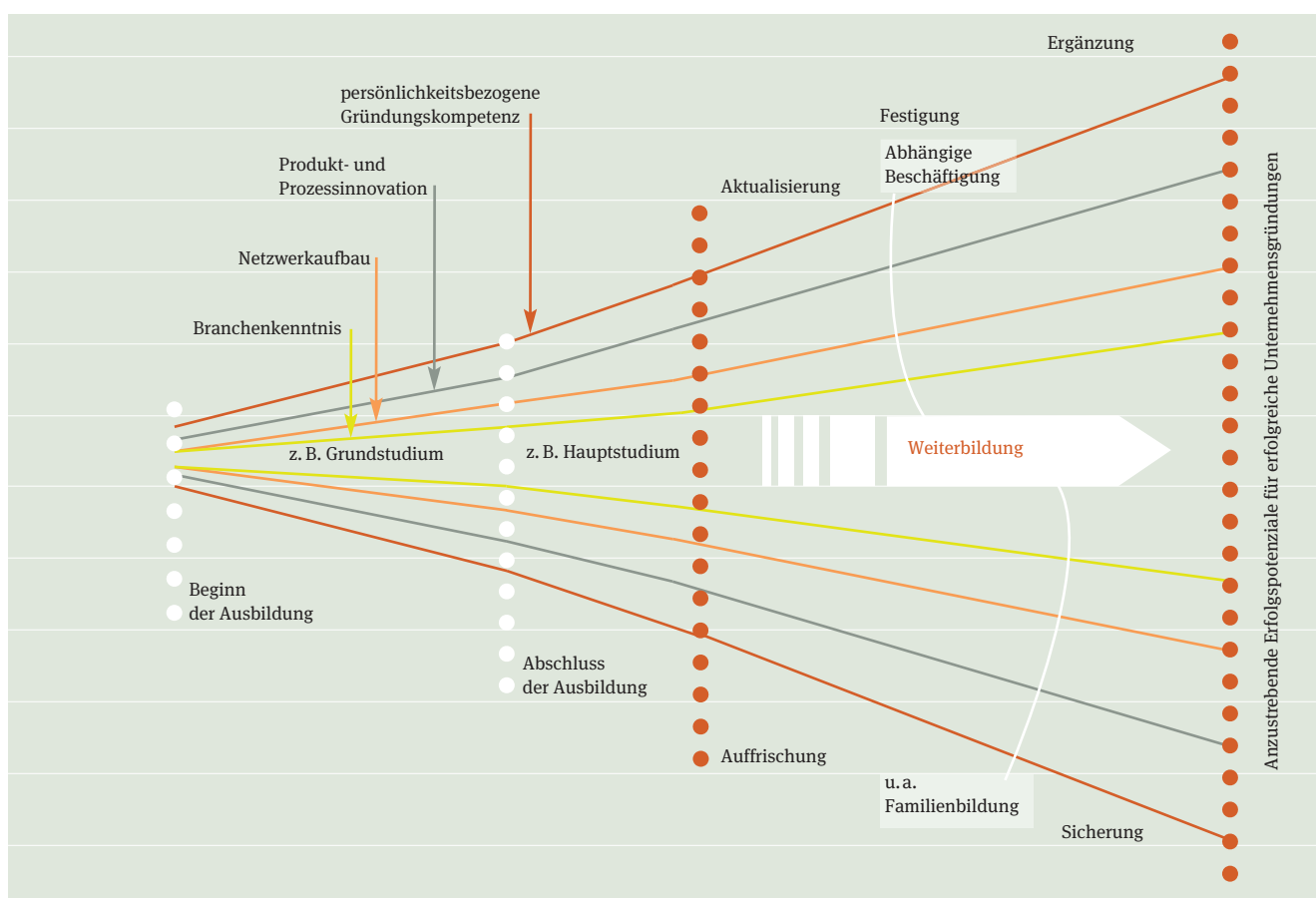
Unternehmerische Persönlichkeit wird primär erreicht, wenn vor, während und nach dem Lehr-Lernvollzug ständig der Lern- und Internalisierungsfortschritt mithilfe aller Formen der Selbstkontrolle (Selbstbeobachtung, Lern-tagebücher, Road Map) und der Fremdeinstufung (von 360-Grad-Feedback-Methode über narrative oder problemzentrierte Interviews mit Kollegen oder Geschäftspartnern bis hin zur Einschätzung von Coaches oder auch Headhuntern) überprüft wird. All dies soll erfolgen, um nicht nur den Erfolgsgrad bisheriger und den Schwierigkeitsgrad zukünftiger Lern- und Bewährungssituationen bestimmen zu können, sondern auch um stets die Lern- und Internalisierungsrichtung und -ausprägung legitimieren und sich der situationspolitisch akzeptablen Angemessenheit der Opportunitätskosten vergewissern zu können. Aus diesen mikrodidaktischen Gestaltungsempfehlungen ergeben sich insbesondere in den folgenden fünf Bereichen der Makrodidaktik folgende Implikationen: Dauer, Zielgruppendifferenzierung, Lehrender, curriculare Systematik und Nachhaltigkeit, Lernorte.

4. DAUER

Demnach kann der als äußerst ambitioniert zu bezeichnende Zielkomplex der Entwicklung einer unternehmerischen Persönlichkeit nur dann erreicht werden, wenn bezüglich der Dauer der Prozess keinen standardisierten zeitlichen Limitationen unterliegt und somit gegebenenfalls sehr lange dauern kann. Dies impliziert, dass die didaktisch moderierte Entwicklung unternehmerischer Persönlichkeit einer Ausdehnung auf die Zeit nach der Ausbildung als Maxime bedarf. Nur durch einen solchen Einbezug der Weiterbildung kann die umfangreiche Entfaltung der individuellen Potenziale der Zielgruppe durch u. a. eine systematische und nachhaltige Schaffung von Lern- und Sozialisationskontexten sowie die Anwendung, Einübung, Erprobung und Sicherung von Erlerntem gewährleistet werden, wie das nachfolgende Schaubild aus dem Bereich der Gründungsförderung als erste vereinfachende Skizzierung des ECD zum Ausdruck bringen soll:

⁵ Die makrodidaktische Ausgestaltung schließt sich dabei unserer – dem Primat der Intentionen folgenden – mikrodidaktischen Skizzierung bzw. Positionierung an, die sich im Wesentlichen an der als »State of the Art« anerkannten und für die Entwicklung von unternehmerischen Persönlichkeiten maßgeblichen Referenztheorie der problemorientierten Wirtschaftsdidaktik von Euler und Hahn orientiert und dabei traditionellen, handlungsorientierten und konstruktivistischen Didaktikansprüchen genügt: Vgl. Euler, Dieter/Hahn, Angela (2004): Wirtschaftsdidaktik, Bern/Stuttgart/Wien 2004.

⁶ Vgl. insbesondere Braukmann, Ulrich (1993): Makrodidaktisches Weiterbildungsmanagement, Köln 1993, S. 362–364.



5. ZIELGRUPPENDIFFERENZIERUNG

Die Spezifika der Lernvoraussetzungen und der Entwicklungsbedarfe der einzelnen Lernenden müssen explizit differenziert berücksichtigt werden. Für das kollektivistisch organisierte Lehren und Lernen im Rahmen eines ECD ist generell eine ausgeprägte Binnen- und darüber hinaus auch Außendifferenzierung geboten. Nur so kann den Problemen einer mangelnden Motivierung oder Demotivierung der Teilnehmer, den Sorgen einer Über- und Unterforderung und den relevanten Gefahren vor einer möglichen suboptimalen Formation oder sogar Deformation der Persönlichkeit begegnet werden. Aus mikrodidaktischer Argumentationsperspektive ist hier vielfach eine Individualisierung im Sinne einer bestmöglichen Förderung des Einzelnen außerhalb von Lerngruppen unumgänglich und sollte den Alltag des aufgabenbezogenen Erprobens und Bewährens einer »Mehrforderung« prägen. Dies gilt umso mehr, je umfangreicher hochsensible Bereiche der Identität der Lernenden berührt werden, die eine in Lerngruppen nur begrenzt gewährleistbare Wahrung von Diskretion und ein ausgeprägtes Vertrauensverhältnis unerlässlich erscheinen lassen.

6. LEHRENDEN

Entwicklungscoaches, -mentoren, -paten oder auch Dozenten wirken als wesentliche und oft unersetzliche Initiatoren und Katalysatoren im Rahmen eines ECD. Allerdings sind die Lernenden insbesondere in den Bewährungs- und Ernstsituationen des Alltags, in den angesichts des soeben entworfenen mikrodidaktischen Lernkonzepts Lehrende nicht unmittelbar einbezogen werden sollen oder können, auf sich selbst gestellt. Somit müssen die Teilnehmer an einem ECD durch eine gründungsdidaktische Qualifizierung sukzessive zum selbst initiierten, selbst gesteuerten und selbst organisierten Lernen befähigt und ermutigt werden. Damit kann im Interesse der Qualität des Lehrens und Lernens der Lehrende schrittweise durch den Lernenden substituiert und die Lehrverantwortung und -leistung mit zunehmendem Verlauf möglichst umfassend auf die Lernenden verlagert werden.

7. CURRICULARE SYSTEMATIK UND NACHHALTIGKEIT

Gerade Lernkonzepte mit hoher modularer Komplexität und langen Entwicklungspfaden sind immer dann mit den Gefahren von Sickerverlusten und Streueffekten konfrontiert, wenn die auch im Gründungskontext allenthalben vorfindbaren Patchwork-Curricula dominieren. Auch um die aufgebauten Motivations- und Kompetenzniveaus im Verlauf des ECD sichern zu können, ist insofern eine systematische Integration von Aus- und Weiterbildung anzustreben, als dass zumindest die personellen, organisatorisch-kulturellen und curricularen Anteile der Aus- und Weiterbildung aufeinander bezogen und miteinander abgestimmt sein sollten.

8. LERNORTE

Zu beachten ist, dass das limitierte Nutzungsrepertoire des klassischen Seminarraums umfangreich durch die lernförderlichen Potenziale beruflicher und außerberuflicher Wirkungsräume ergänzt wird. Eine solche konzeptionelle Ausdehnung des Lernkontextes soll zur Überwindung von Grenzen der Simulation und medialen Repräsentanz beitragen, welche die Entwicklungsmöglichkeiten unternehmerischer Persönlichkeit bislang einschränken. Die in seminaristischen Simulationen ermöglichte erste kognitive und emotional-affektive Auseinandersetzung mit einzelnen Persönlichkeitseigenschaften stellt zwar eine notwendige Voraussetzung der Initiierung von Prozessen der Veränderung der eigenen unternehmerischen Persönlichkeit dar, jedoch kann der eigentliche Aufbau von unternehmerischer Persönlichkeit nicht ohne das unmittelbare eigene Erleben, die verantwortungsvolle Erprobung und dabei auch die Bewährung neuer persönlichkeitsbezogener Verhaltensdispositionen in den jeweiligen Ernstsituationen des Alltags erfolgen. Die Wirksamkeit der Erarbeitung und Festigung – durchaus im artikulationstheoretischen Sinne – einer unternehmerischen Persönlichkeitseigenschaft wird aufgrund der Verzahnung von authentischem Erfahrungslernen und zeitnaher Reflexion höher eingestuft, als wenn die Entwicklung z. B. einer ausgeprägteren Durchsetzungsfähigkeit ausschließlich in Seminarräumen mittels weitgehend konsequenzloser Simulationen, wie Rollenspielen, angestrebt

wird. Damit wird die in der handlungsorientierten Didaktik geforderte Isomorphie von Lern- und Funktionsfeld⁶ nicht nur gewährleistet, sondern im Hinblick auf die hier notwendige Authentizität konsequent weiterentwickelt.

Exemplarisch lässt sich ein solches ECD folgendermaßen konkretisieren und veranschaulichen:



Anzustrebende erfolgsorientierte unternehmerische Persönlichkeitseigenschaften

Mit diesem »Entrepreneurship Career Development« wird ein persönlichkeitsorientiertes Lernkonzept für die zukünftige Manager- und Führungskräfte-Entwicklung vorgestellt, das zunächst viele Fragen aufwirft, wie z. B. nach der Legitimation, den Kosten und der Finanzierbarkeit, der Fragilität bzw. dem Drop-out oder nach der Konkurrenz mit anderen Zielen der Unternehmen. Wie bereits diese Fragen indizieren, bedarf es noch weiteren Forschungs- und Entwicklungsaufwands, soll das ECD der Praxis der Manager- und Führungskräfte-Entwicklung als effizientes und legitimes Instrumentarium zur Verfügung stehen. Jedoch muss zugleich konzediert werden, dass aufgrund der eingangs skizzierten Herausforderungen auch kurzfristig eine intentional-systematische Entwicklung unternehmerischer Persönlichkeit nicht nur an Bedeutung gewinnt, sondern auch nicht anders als hier vorgestellt wirtschafts- und gründungsdidaktisch zu konzipieren ist. Ob und inwieweit das ECD für die Praxis der zukünftigen Manager- und Führungskräfte-Entwicklung als richtungweisendes Konzept fungiert, wird von der – auch ökonomisch determinierten – Notwendigkeit eines persönlichkeitsorientierten Neuaufbruchs bestimmt werden.

Zur Zukunft der



Professionalisierung von Führung

Wenn Führungslernen dazu beiträgt, dass Führungskräfte ihr Führungshandeln als eigenständige Profession definieren, kann dies zu einem erheblichen organisationalen Effizienzzuwachs beitragen und die notwendige Neuausrichtung von Organisationen unterstützen. Lernprinzip Nummer eins ist dabei die Reflexion der aktuellen Führungspraxis.

Was heißt Führung?

Führung kann als zielgerichtete Verhaltensbeeinflussung¹ beschrieben werden. Im Kontext einer Organisation bezieht sie sich auf das Verhalten eines Individuums (Beispiel: Ein Führungsgespräch soll zur Ausweitung der Kundenorientierung eines Mitarbeiters beitragen), eines Subsystems (Beispiel: Durch eine Teamentwicklung soll die Kooperation in einer Arbeitsgruppe verbessert werden), eines Systems als Ganzem (Beispiel: ein Leitbildprozess mit dem Ziel, die Lernfähigkeit eines Unternehmens zu steigern) und/oder des Umsystems der Organisation (Beispiel: Durch Ausübung von politischem Lobbyismus soll ein für die Organisation günstigeres Umfeld geschaffen werden). Geleistet werden kann Führung durch ein Individuum (prototypisches Bild: Führungskraft), ein Gremium (z. B. ein Leitungsteam oder Vorstandsgremium) oder aber durch Selbstorganisationsprozesse in sozialen Systemen (z. B. kann die Kultur einer Organisation als starkes »Führungssubstitut« betrachtet werden).

Führung erfolgt einerseits direkt durch unmittelbare Einflussnahme auf die zu führende Person (z. B. in einem Personalentwicklungsgespräch) oder das zu führende System (z. B. Steuerung einer Abteilung durch ein Zielvereinbarungssystem), andererseits aber auch indirekt auf dem Weg sogenannter Kontextsteuerung, z. B. durch Gestaltung organisationaler Strukturen, die ihrerseits wiederum das Verhalten der am System Beteiligten stark beeinflussen². Führung vollzieht sich auf einer materiellen, sichtbaren Ebene über Budgets, Strukturen und Führungssysteme wie Potenzialanalysen usw. Auf einer immateriellen Ebene knüpft Führung typischerweise an organisationsweit geteilten Grundüberzeugungen und Werten an und steuert damit vor allem über das Medium der Organisationskultur.

Was sind die zukünftigen Führungsherausforderungen?

Die Globalisierung der Wirtschaft führt zu neuen Herausforderungen auf den Absatzmärkten wie auch auf den Beschaffungs- und Personalmärkten. Das Überleben einer Organisation – worin auch ihr originäres Hauptziel gesehen werden muss³ – hängt in dieser Situation von ihrer Anpassungsfähigkeit und damit von ihrer Lernfähigkeit ab. Gerade in Phasen der gleichzeitigen Zunahme von Dynamik und Komplexität in den Unternehmensumwelten⁴ wird deutlich, dass Organisationen als nicht-triviale Maschinen⁵ für ihre Führung weitestgehend neue Konzepte erfordern. Viele klassische, noch immer verbreitete Führungsinstrumente basieren jedoch weiterhin auf einem tayloristischen Organisationsverständnis, d. h. auf dem Bild einer Organisation als trivialer Maschine. Dass die Wirkung entsprechender Führungsinterventionen begrenzt, wenn nicht kontraproduktiv ist, dürfte wenig überraschen. In dieser Perspektive liegt eine wesentliche Herausforderung für das Management in der Entwicklung eines neuen Organisationsverständnisses. Bei diesem Paradigmenwechsel geht es darum, die eigenen persönlichen Annahmen über das Funktionieren von Organisationen infrage zu stellen und gegebenenfalls durch neue, »passendere« zu ersetzen: Mechanistische und damit meist auf einem objektiven Wirklichkeitsverständnis beruhende Konzepte von und für Führung müssten in diesem Prozess durch deutlich sozialere (im soziologischen Sinne) abgelöst werden. Inhaltlich dürfte man dabei tragfähige neue Bilder von und für Führung in Organisationen vor allem im Bereich der neueren Systemtheorien und in der Kulturanthropologie finden. In diesem Zusammenhang heißt es auch Abschied von der Annahme objektiver Rationalität zu nehmen. Zwar basiert einerseits ein wesentlicher Teil der betriebswirtschaftlichen Unternehmensführungsmodelle auf der Prämisse rationalen Entscheidungsverhaltens, andererseits verdeutlicht aber (neben der Praxis) insbesondere die neuere Hirnforschung den illusionären Charakter rationaler Entscheidungsmodelle⁶. »»

DR. SEBASTIAN SCHUH ist Leiter der Abteilung Strategische Personalentwicklung und Generali Akademie der Generali Holding Vienna AG.

ANMERKUNGEN

1 Einen Überblick über unterschiedliche Definitionen von Führung gibt beispielsweise O. Neuberger: Führen und führen lassen, Stuttgart: Lucius und Lucius 2002, S. 12–15.

2 N. Pfläging: Führen mit flexiblen Zielen – Die Praxis des Beyond Budgeting, Frankfurt/M. u. a.: Campus 2006, S. 161–175, insbesondere S. 162.

3 R. Wimmer: Die Funktion des General Management unter stark veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, osb-paper, S. 12–14, www.osb-i.com; auch erschienen im Jahrbuch Nr. 3 zum systemischen Management, Carl Auer Verlag: Heidelberg 1995; siehe auch R. Wimmer: Die Zukunft von Führung – brauchen wir noch Vorgesetzte im herkömmlichen Sinn?, in: Organisationsentwicklung, 4, 1996; S. 46–57.

4 H. Rieckmann: Managen und Führen am Rande des 3. Jahrtausends – Praktisches, Theoretisches, Bedenkliches, Frankfurt/M. u. a.: Peter Lang (Jahr).

5 Eine triviale Maschine reagiert auf Lenkungseingriffe vorhersagbar, eine nicht-triviale Maschine kann auf einen Lenkungseingriff immer auch anders reagieren. Die Unterscheidung triviale versus nicht-triviale Maschine geht auf Heinz von Foerster zurück.

6 Siehe für viele z. B. J. Ledoux: Das Netz der Gefühle, München, Deutscher Taschenbuch Verlag 2006.



»» Diese eben skizzierten Herausforderungen für Organisationen erlauben es aus Effizienzgründen nicht länger, Führung neben den Sachaufgaben »irgendwie auch zu leisten«. Es ist heute vielmehr (vor allem im Top-Management und Management) eine Haltung erforderlich, die Führung als eigenständige Profession sieht. Die Entwicklung des Bewusstseins, dass Führungshandeln heute ein höchst anspruchsvoller sozialer Experten-Beruf ist (Gegenstand des »Berufs Führung« sind Menschen oder soziale Systeme), scheint ein wesentliches zukünftiges Lernfeld von beziehungsweise für Führung zu sein.

Aspekte einer neuen Sicht auf Führung

Diese Position, Führung als eigenständige Profession zu sehen, ist in den heutigen Organisationen noch nicht verbreitet. Auch fühlen sich Führungskräfte in der Regel nicht als Angehörige der Professionskultur Führung. Aus dem Blickwinkel des Lernens würde dies bedeuten, dass neben der bereits angesprochenen Bewusstseinsbildung vor allem stringente und akkreditierte Lernwege zur Berufsreife sowie übergreifende Normen für die anforderungsgerechte Berufsausübung zu etablieren wären. Diese Lernwege würden typischerweise eine entsprechende Grundausbildung ebenso beinhalten wie Normen für regelmäßige Weiterbildung. Da in einer individuellen Perspektive das wesentlichste Instrument der Berufsausübung Führung die Person der Führungskraft selbst ist, kommt der intensiven Auseinandersetzung mit der eigenen Person ein hoher Stellenwert zu. Das vertiefte Kennen der persönlichen kognitiven, affektiven und verhaltensbezogenen Muster ist ebenso Merkmal einer professionalisierten Führungskraft wie deren Klarheit bezüglich ihrem eigenem Führungsverständnis.

Relativ neu in der Führungsdiskussion ist auch die Perspektive, Führung als Systemleistung zu betrachten und damit von der individuellen »Führungskraft« zu entkoppeln⁷. Diese Sicht gewinnt besondere Relevanz im Zusammenhang mit dem Konzept der Netzwerkorganisation. Solche Organisationen, die aus relativ locker, aber intelligent gekoppelten Subsystemen ohne zentrale Steuerung aufgebaut sind, verfügen nicht nur über eine hohe Stabilität gegenüber Störungen aus ihrem Umfeld⁸, sondern sie können auch sehr nahe am Markt operieren und somit rasch auf Marktveränderungen reagieren⁹. Führung bzw. Systemsteuerung beruht hier vor allem auf Selbstorganisationsprozessen, die insbesondere durch die übergreifende Organisationskultur aufeinander abgestimmt werden. In Bezug auf Führungslernen bedeutet dies zum einen, den Glauben an die Steuerungswirkung einzelner »Führungsheroen« zu verlernen. Zum anderen geht es darum, die übergreifenden kulturellen Steuerungsmuster sowie die jeweilige Organisationsstruktur in gemeinsamen Reflexionsprozessen laufend auf ihre Leistungsfähigkeit beziehungsweise Viabilität hin zu überprüfen und entsprechend anzupassen. Nicht wirklich neu, aber häufig nicht stringent implementiert ist das Modell, Führung über Kollegialorgane zu leisten. Da heute die Komplexität vieler Entscheidungssituationen eine einzelne Führungskraft überfordern würde, kann die Struktur einer Führungsgemeinschaft ein effizientes Muster zur Komplexitätsbewältigung darstellen. Lernen bezieht sich hier zunächst darauf, die Interaktionen im jeweiligen Entscheidungsteam und deren Wirkung auf das Entscheidungsergebnis zu verstehen und zielgerichtet zu gestalten.

Implikationen für zukünftiges Führungslernen

Im Hinblick auf die Zukunft des Führungslernens sind drei Leitfragen zu beantworten: »Wer lernt?«, »Was ist zu lernen?« und »Wie geschieht dieses Lernen?«.

»WER LERNT?« ODER DIE AKTEURE DES FÜHRUNGLERNENS

Lernen über Führung ist heute nicht nur eine Aufgabe der individuellen Führungskraft (traditionelle Perspektive). Auch Führungskollektive und vor allem die Organisation als Ganzes gewinnen durch entsprechende Lern- und Entwicklungsaktivitäten an (Führungs-)Effizienz. Lernen beispielsweise Führungsgremien Unterschiede zwischen ihren Mitgliedern wertzuschätzen, so erhöht dies tendenziell ihre Entscheidungs- und damit auch Führungsqualität. Wenn – wie oben skizziert – Führung als eine Systemleistung betrachtet wird, sind Aspekte des Organizational Learnings angesprochen. Die Herausforderung für Organisationen liegt darin, ein Bewusstsein für das Lernen auf all diesen drei Ebenen herzustellen und ein tragfähiges Verständnis dafür zu schaffen, wie ein soziales System über Führung lernt, d. h. es geht dann um eine themenfokussierte, anwendungsorientierte Weiterentwicklung des Organizational Learnings.

»WAS IST ZU LERNEN?« ODER DIE INHALTSPERSPEKTIVE

Da es in der Praxis darum geht, Führung kompetent auszuüben, und nicht um Wissen über Führung, findet Führungslernen auf allen oben angesprochenen Ebenen dadurch statt, dass man führt und den Prozess sowie das Ergebnis des jeweiligen Führungshandelns systematisch reflektiert. Deshalb ist einer der wesentlichsten Lerninhalte die Kunst der Reflexion, d. h. die Frage, wie man systematische und professionell gestaltete Reflexion herstellt. Aus dieser Perspektive ergeben sich drei Handlungsfelder:

- Auf individueller wie kollektiver Ebene muss eine positive Bereitschaft für bzw. Interesse an Feedback und Reflexion erarbeitet werden.
- Die Akteure müssen Reflexions- und Feedback-Techniken für alle Ebenen kennen und anwenden können (z. B. Feedback-Regeln, Designs für Reflexionsworkshops, Lerntagebücher zur Selbstreflexion usw.).
- Reflexion setzt immer eine Meta-Ebene voraus, die vor allem durch relevante Theorien gebildet wird. Damit gewinnt auch das Lernen von Theorien einen hohen Stellenwert für die Führungspraxis. Eine besondere Bedeutung haben in diesem Zusammenhang Führungs- und Steuerungstheorien.

Darüber hinaus liegt heute eine wesentliche Herausforderung darin, im Rahmen der jeweiligen Organisation, aber auch auf gesamtgesellschaftlicher Ebene, ein (Selbst-) Verständnis dafür herzustellen, dass Führung eine eigenständige und zwar soziale Profession ist und Führungskräfte Spezialisten für die Profession Führung sind. Eine Haltung oder Einsicht, die auf individueller und kollektiv-systemischer Ebene erst erlernt werden muss.

Aus der These bezüglich der Nichtmehrwirksamkeit tayloristischer Management-Konzepte resultiert eine weitere inhaltliche Herausforderung für Führungslernen: das Entwickeln der Bereitschaft für einen entsprechenden Paradigmenwechsel im Management, der folgende Komponenten beinhalten könnte:

7

Siehe z. B. Rudolf Wimmer: Führen: eine kollektive Leistung, in: Unternehmensentwicklung, Mai/Juni 2001, S. 10–11.

8

F. Simon: Gemeinsam sind wir blöd!? – die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten, Heidelberg: Carl-Auer-Systeme 2004, S. 94; Simon wählt als Beispiel die nur schwer mögliche Zerstörung des Terror-Netzwerks al-Kaida.

9

G. Wohland/J. Huther-Fries/M. Wiemeyer/J. Wilmes: Vom Wissen zum Können – Merkmale dynamikrobuster Höchstleistung – eine empirische Studie auf systemtheoretischer Basis, Eschborn: Detecon und Diebold Consultants 2004, www.detecon.com, S. 25–26.

10

Siehe Pfläging: a. a. O., S. 69–124, siehe insbesondere S. 109–118.

11

H. K. Stahl: Stützen des Unternehmens, in: Harvard Business Manager, April 2004, S. 33–34.

Professionalisierung von Führung

fortsetzung

- Abschied nehmen vom sogenannten Measurement und damit auch von der Idee instrumenteller Steuerbarkeit von Organisationen,
- Umorientierung der Führungskräfte von einer Macher-Haltung zu dienender Demut,
- Übernahme systemisch-konstruktivistischer Sichtweisen in die Management-Praxis.

Und da Organisationen in der Regel in Märkten operieren, wird das Lernen von marktbezogenem Führungshandeln auch zukünftig ein wesentliches Element der Management-Qualifizierung sein. Ein konsequentes Denken »von außen nach innen« ist hier ebenso anzuschließen wie beispielsweise das Führen mit relativen Zielen¹⁰.

DIE FRAGE NACH DEM WIE ODER DIE ZUKÜNFTIGEN LERNFORMEN

In großem Umfang sind die zukünftigen Lernformen für Führung die heutigen. Alles, was man an Formen (und auch Inhalten) für die Organisationssteuerung braucht, ist als Wissen über neue Führung bereits in der Welt und muss nicht erst entwickelt werden. Dies gilt für die Lernformen (vom Hörsaal-Lernen bis hin zum Eintauchen in fremde Lebenswelten) ebenso wie für die Lerninhalte (von der BSC über Gruppendynamik und Systemtheorie bis hin zur persönlichen Sinnsuche für Manager). Wesentlich sind vielmehr das Treffen einer relevanten Auswahl und die gleichzeitige Professionalisierung von Management-Ansätzen und entsprechenden Lernangeboten.

Wenn die Grundtatbestände von Führung (Betriebswirtschaftslehre, führungsbezogene Verhaltenstrainings wie »Kommunikation in schwierigen Situationen«, Grundlagen der Führungs- und Arbeitstechniken usw.) gleichsam als Propädeutik erlernt sind, geht es darum, im Führungsalltag Räume für Reflexion von Führung herzustellen und selbst organisiertes Lernen im Kreis der Führungskräfte (und auch Nicht-Führungskräfte) ins Leben zu rufen. Im Hinblick auf die Gestaltung von Reflexionsräumen finden sich bereits heute alle denkbaren Konzepte in der qualifizierten Literatur über Management-Entwicklung: vom Führen eines Lerntagebuchs über Feedback-Techniken, Coaching- und Interventionsansätze, Konzepte des Action-Learnings sowie der Organisationsentwicklung bis hin zu Workshops zur Klärung persönlicher Sinnfragen. Was selbst organisiertes Lernen betrifft, ist als Lernziel anzustreben, dass Führungskräfte (und auch alle anderen Mitarbeiter) Kompetenz aufbauen, die eigenen Lernprozesse zu inszenieren und zu steuern (und nicht Personalentwicklungsabteilungen), sowie ihren Verantwortungsanteil für die eigene (Führungs-)Professionalität übernehmen. Eine interessante Metapher für auf Selbstorganisation aufbauende Lernräume für Professionals führen Wiemeyer/Wohland mit dem Bild der Meisterloge ein: Meister sind die großen Köpfe ihres Fachs, sie erkennen sich (nur) gegenseitig und stellen für die Lernenden die Verkörperung dessen dar, was möglich ist. Für ihr Lernen sei die angemessenste Form die sogenannte Meisterloge, in der – um den Lernprozess nicht zu irritieren – Nicht-Meister nichts zu suchen haben. Neu dürfte hier vor allem die Idee sein, das Modell des Meisters auf Führung zu übertragen.

Rahmenbedingungen auf organisationaler Ebene

Zur erfolgreichen Umsetzung der oben dargestellten Ansätze sind bestimmte Rahmenbedingungen auf Ebene der Organisation zu gewährleisten:

- Führungslernen ist als Kernwert zu etablieren, der gleichsam als organisationskulturelles Markenzeichen nach innen und außen kommuniziert werden muss. In der Binnenperspektive verdeutlicht dieser Kernwert den Anspruch der Organisation an die Professionalität von Führung und macht für die Geführten eine hochqualitative Führungsleistung erwartbar. In der Außenperspektive signalisiert die hohe Bedeutung des Führungslernens in einer Organisation dem Kapitalmarkt eine nachhaltige Unternehmensentwicklung. Auf dem Arbeitsmarkt präsentiert sich die jeweilige Organisation als attraktiver Arbeitgeber für Führungskräfte wie Mitarbeiter und im Hinblick auf die Absatzmärkte wird das Image professioneller Führung in einer Organisation mit hoher Wahrscheinlichkeit positiv auf die angenommene Qualität von deren Produkten übertragen.
- Zur Absicherung sind Strukturen zu schaffen, die diesen Kulturaspekt unterstützen: Es sind (Zeit-) Räume für Lernen erforderlich, beispielsweise in Lerngruppen oder Meisterlogen und materielle Ressourcen für selbst gesteuertes Führungslernen und Lernprojekte. Eine professionelle Infrastruktur der Management-Entwicklung unterstützt Führungskräfte und Management-Teams durch praxisnahe Lernangebote wie Coaching, Intervision, OE, Action-Learning-Konzepte u. a.
- In einer übergeordneten Perspektive ist eine äußerst sorgfältige Auswahl von Key-Leadern zu leisten: Als Führungsmeister übernehmen diese dann die Funktion eines Rollenmodells für professionelle Führung und sie nutzen ihre hohe Lern- und Entwicklungskompetenz zur Weiterentwicklung ihres Könnens. Ihre Identifizierung erfolgt intern am besten in kompetent durchgeführten Potenzialkonferenzen (Integrationsrunden), extern durch hochqualitative Kompetenz- und Potenzialeinschätzung.
- In der Organisation ist ein Bewusstsein für die Expertenfunktion »Führung« mit dem Ziel zu erzeugen, dass Führung auf breiter Basis als eigenständiger Beruf akzeptiert ist. In diesem Zusammenhang sind auch entsprechende Professionalisierungsnormen wie Lernwege zur »Platzreife«, führungsbezogene Qualitätsstandards usw. einzuführen.
- Flankierend sind alternative Karrierepfade einzurichten, sodass der Berufsweg »Führung« nur von wirklich dafür Begabten gewählt wird.
- Mit ähnlicher Argumentation wären neue Vergütungs- und – sofern überhaupt erwünscht – Stellenbewertungsmodelle zu implementieren, die nicht automatisch Führungsfunktionen höher entlohnen/bewerten als beispielsweise Fachfunktionen.
- Führungsfunktionen könnten grundsätzlich auf Zeit vergeben werden, um Fehlbesetzungen leichter korrigieren zu können und durch die damit auch verbundenen erleichterten Rotationsmöglichkeiten über ausgeweitete Chancen für Perspektivenwechsel zu verfügen.

Herausforderungen für das heutige Management

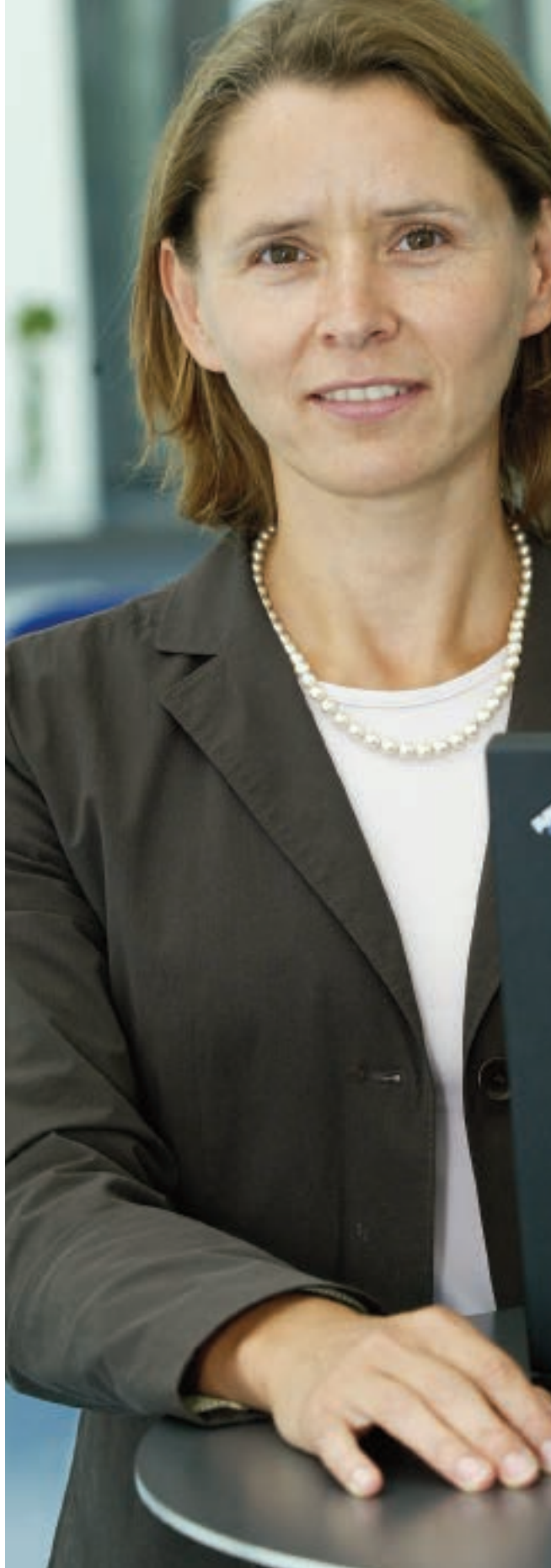
Im Hinblick auf die oben dargestellte neue Professionalität von Führung kommt in heutigen Organisationen zunächst dem Top-Management eine herausragende Rolle zu. Dieses ist dafür verantwortlich, eine Kultur für (Führungs-)Lernen zu schaffen, in der ein vertieftes Verständnis und Bewusstsein für den Beruf Führung entstehen kann. Elemente eines solchen Kulturentwicklungsprozesses können beispielsweise sein:

- im Rahmen der Unternehmensentwicklung Professionalisierung von Führung als strategische Grundposition beziehungsweise Stoßrichtung definieren und entsprechend handeln;
- ein entwicklungsorientiertes (nicht: defizitorientiertes) Qualitätsmanagement für Führung etablieren;
- Standards und Systeme für Führungslernen implementieren und entsprechende Lernunterstützung, z. B. durch interne Berater, zur Verfügung stellen;
- Führungslernen als Investition begreifen, nicht als Personal-Nebenkosten;
- das Top-Management lernt selbst offensiv zum Thema Führung und übernimmt so die Wirkung eines Rollenmodells.

Alle Führungskräfte einer Organisation sollten sich die Differenz ihrer heutigen Führungsaufgabe zu ihrer früheren Fachfunktion verdeutlichen und den vollzogenen Übergang als Berufswechsel verstehen lernen. Der Aufbau reflexiver Kompetenz¹¹ sowie die Neugier auf beziehungsweise Liebe zu menschlicher und sozialer Entwicklung sind weitere Schlüsselfaktoren auf dem Weg zu einer neuen Qualität von Führung. Da der angesprochene Reflexionsprozess in der Regel eine Auseinandersetzung auch mit sehr sensiblen und zum Teil unangenehmen eigenen (z. B. Narzissmus) und organisationalen (z. B. Tabus) Themen beinhaltet, wird innere Unabhängigkeit zu einer Schlüsselkompetenz zukunftsorientierter Führungskräfte.

»Ich lerne

Im Gespräch mit **MARIA KIRSCHNER**,
Managerin bei IBM, über die verschiedenen
Lernformen und Lernerfahrungen
im Zuge einer Führungskarriere.



Frau Kirschner, wie lernen Manager?

Meine Erfahrung ist, dass Lernen dort stattfindet, wo man Lernen zulässt. Und für mich persönlich ist Lernen etwas, das laufend passiert. In unserer Firma gehört Lernen zur Unternehmenskultur. Ich bin seit elf Jahren im Unternehmen; jeweils an den Karriereschritt angepasst, gab es unterschiedliche Lernerfahrungen. Das erste Lernen passierte vor allem in Klassenkursen und war für mich sehr wichtig.

Was war dabei vor allem wichtig?

Wichtig waren die dabei geknüpften ersten Netzwerke im Unternehmen. Rückblickend ging es also gar nicht so sehr um den Lerninhalt, obwohl der auch hilfreich war, sondern darum, Leute aus anderen Units kennengelernt zu haben. Inhaltlich habe ich sehr viel aus der Projektmanagement-Ausbildung mitgenommen, eine Menge auch aus den Zertifizierungen für IT Services Management. Tools und Methoden daraus sind in mein Arbeitsleben integriert.

Der Aufbau von Netzwerken war bereits zu Beginn wichtig und auf dem Weg in Richtung Management und Leadership hat deren Bedeutung noch zugenommen. Ich habe ebenso in externe Netzwerke investiert, u. a. in internationale Frauennetzwerke, die ich gerne nütze, um zu reflektieren. Auch um zu sehen, welche Erfahrungen andere Frauen in Führungspositionen gemacht haben, wie sie mit Work-Life-Balance und mit Führung generell umgehen. Beides ist für mich wichtig.

Was waren Ihre bisherigen Karriereschritte?

Ich bin im Finanzbereich eingestiegen, war dort sechs Monate und wurde anlässlich einer organisatorischen Veränderung gefragt, ob ich ein internationales Team in Osteuropa übernehmen will, das für Business Development in einem bestimmten Produktbereich zuständig war. Die Übernahme von Verantwortung gekoppelt mit überschaubarem Risiko hat für mich damals wohl den größten Lerneffekt dargestellt. Dann hat mich mein Weg in den Operations-Bereich geführt, anschließend in den Verkauf. Jeder dieser Bereiche erfordert spezielles Wissen, wodurch man sich auf dem Weg auch immer viel Fachwissen aneignen muss. Seit einigen Monaten bin ich im HR-Bereich für Global Resources in der Region zuständig, d. h. in der Schweiz, Österreich und Osteuropa. Ab der ersten Teamleitungsfunktion hatte ich auch vom Haus her die Sicherheit, in der Führungsentwicklung integriert zu sein und im Rahmen dieser Entwicklung auch immer wieder wertvolles Feedback zu bekommen. Eines unserer Kulturmerkmale ist, dass bei vielen Assessments und Entwicklungsmaßnahmen erfahrene Manager als Beobachter dabei sind, die uns ehrliches, offenes Feedback geben.

Es gab also für jeden Schritt Führungskräftefortbildungen?

Genau. Lernmodule mit internen oder externen Trainern und erfahrenen Managern, die nach den einzelnen Runden, z. B. einer Kommunikationsschulung, Feedback gegeben haben. Das war vor allem im Rahmen der Ausbildung zum First Liner oder Second Liner der Fall.

Was lernt man aus diesem Feedback für sich als Führungskraft?

Reflexion. Ein großer Bereich ist Coaching, wo wir in simulierten Rollen Coach oder Coachee spielen und in gesicherter Umgebung einzelne Themen durchgehen, z. B. ein Personalgespräch oder ein Kundengespräch, dabei beobachtet werden und Feedback bekommen. Zudem habe ich extern eine Coaching-Ausbildung gemacht. Das fließt einerseits in meinen Führungsstil ein, andererseits coache ich andere Frauen innerhalb und außerhalb des Unternehmens, wobei ich durch das Verhalten der Coachees und die Reflexion darüber, wie es mir selbst in ähnlichen Situationen gegangen ist, sehr viel lerne.

Es gibt bei IBM also Entwicklungsprogramme, angepasst an die jeweilige Führungsebene?

Ja, es gibt bei uns mehrere Lernzugänge oder Lernformen. Einerseits das klassische Klassenlernen, aber auch viel technologieunterstütztes Lernen, z. B. E-Learning-Kurse als Einstieg für Klassenkurse. Wir haben eine eigene Intranet-Plattform, den »Global Campus«, auf die man als

vor allem durch Feedback«

Manager und Mitarbeiter jederzeit zugreifen kann. Dort gibt es u. a. zahlreiche Simulationen, anhand derer man beispielsweise Fragetechniken üben oder Rollenspiele auf interaktiver Ebene durchspielen kann, indem man zu virtuellen Teams zusammengeschaltet wird, das ist gerade für Manager sehr interessant. Das Intranet als Lernplattform zu nutzen, ist eindeutig im Kommen. Wir setzen es aber auch ein, wenn es darum geht, im Rahmen der internen Kommunikation zu informieren, über Innovation zu diskutieren oder zu kommunizieren.

Lernt man da nicht mehr durch direkte Gespräche, in denen man diese Themen diskutiert?

Ja, aber E-Learning vermittelt einmal die Basisinfos und wirkt unterstützend. Durch die neue Software, Web 2.0, ist das noch stärker im Kommen.

Was waren Lernerfahrungen während der Auslandsentsendungen?

Meine Auslandsassignments haben mir auf meinem Weg sehr geholfen. Erstens vom Netzwerk, zweitens vom Arbeitsstil her, und gleichzeitig habe ich ein besseres Verständnis bezüglich der globalen Strategie und des Konzerns erhalten.

Was lernt man bei so einer Entsendung konkret, was versteht man dann besser?

Man lernt virtuelle Teams zu managen, man fährt über Kulturen nicht hinweg und man kann Kunden besser servieren. Gerade Probleme auf Kundenseite, die international gelagert sind, versteht man besser, weil man erstens ähnliche Erfahrungen gemacht hat und zweitens sein Netzwerk nützen kann. Somit ist man imstande, Informationsflüsse und Abläufe besser zu steuern. Ich habe auch gelernt, besser zuzuhören, Vorurteile zu erkennen und beiseitezulassen sowie Wertschätzung und Respekt entgegenzubringen. Das hilft mir ungemein, weil ich immer wieder virtuelle Teams führe und dadurch effizienter arbeiten kann. Das Lernen passiert im Tun, indem ich mich auf eine bestimmte neue Aufgabe, eine neue Funktion einlasse. Teilweise vorbereiten kann ich mich im Klassenzimmer oder über E-Learning.

Was waren die für Sie wichtigsten Lernsituationen in Bezug auf Führung?

Eine der wichtigsten war sicher, dass man immer wieder klar das gemeinsame Ziel herausarbeiten muss. Da hilft es auch, nicht nur mit Managern im Haus Erfahrungsaustausch zu betreiben, sondern ebenso mit Managern aus anderen Unternehmen. In diesem Jahr habe ich im INSEAD in Fontainebleau ein Women Leading Change Programme, ein Executive Seminar für Frauen in Management-Positionen, besucht, wo der Erfahrungsaustausch extrem spannend war. Wichtig finde ich auch, das Anforderungsprofil für die eigene Position immer wieder durchzugehen und darauf zu achten, welche Fähigkeiten ich benötige. Unterstützt durch unsere Intranet-Plattform sehe ich notwendige Skills-Bereiche für die jeweilige Profession. Diese »Beurteilung« mache ich jedes Jahr für mich selbst, dieses Self-Assessment gehe ich mit meinem Manager durch und dann setzen wir darauf meinen Entwicklungsplan auf, natürlich je nachdem, welche Möglichkeiten des Lernens und der Entwicklung es dafür gibt. Das kann zum Ergebnis haben, dass ich einen bestimmten Klassenkurs besuche, Arbeit in einer Projektgruppe übernehme oder eine bestimmte Task-Force leite.

Wenn Sie die Führungskurricula betrachten, die Sie absolviert haben: Haben sich diese vom Design her sehr unterschieden oder weisen sie im Grunde starke Ähnlichkeit zu Inputs, Gruppenarbeiten, Projektarbeit etc. auf? Von welchen dieser Lern-Settings haben Sie am meisten profitiert?

Ich glaube, das ist individuell. Ich persönlich reagiere sehr positiv auf Lernformen, die feedbackgestützt sind. Ich bin ein sehr dankbarer Feedbacknehmer und kann damit sehr viel anfangen. Was mir auch eine Menge gebracht hat, war das Projekt »Brückenschlag«, ein einwöchiger Wechsel in den Sozialbereich. Ich war in einer Institution, die psychisch kranken Menschen den Wiedereinstieg ins Arbeitsleben

ermöglicht. Dabei wurde mir erneut sehr deutlich vor Augen geführt, dass Respekt, Wertschätzung und lösungsorientiertes Arbeiten einen sehr großen Teil von Führung ausmachen. Zudem wird man in diesem Projekt mit den eigenen Vorurteilen und Bildern konfrontiert: Welche Vorstellungen hat man selbst von »Wiedereinstieg«? Glaubt man, dass die Teilnehmer das schaffen, oder nicht? Was verändert sich, wenn man die eigenen Bilder mal außen vor lässt und den Menschen einfach zuhört?

Ich denke nicht, dass man als höherrangiger Manager ganz etwas anderes braucht als eine junge Führungskraft, sondern die Schwerpunkte verlagern sich. Faktum ist: Ohne bestimmte Ausbildungen und Qualifikationen kann ich bestimmte Positionen nicht einnehmen. Ich kann aber Qualifikation proaktiv in eine bestimmte Richtung erarbeiten und deklarieren, dass ich mich für eine andere Rolle vorbereite. Dann erhöht sich die Chance gewaltig, in den Kreis möglicher Kandidaten aufgenommen zu werden.

Wenn Sie eine Abstufung vornehmen müssten, was war am hilfreichsten: Seminare, Curricula, Netzwerke, Coaching, Mentoring, ...?

Lernen ist sehr vielschichtig und ich will keine der Lernerfahrungen missen. Aber der wichtigste Punkt ist: Keine meiner Ausbildungen hätte mir genützt, wenn ich sie nicht umgesetzt hätte, egal welche ich hernehme. Wenn der Transfer nicht innerhalb einer gewissen Zeit passiert, funktioniert er nicht mehr; d. h. der Lehrinhalt muss mit der realen Welt gekoppelt sein. Auch die beste Coaching-Ausbildung nützt nichts, wenn ich das Gelernte nicht anwenden kann. Ich bin deswegen auch ehrenamtlicher Coach an der Technischen Universität Wien und in einem Projekt der Wirtschaftskammer, einfach um mein Wissen in der Praxis umzusetzen und daraus auch zu lernen. Was ich noch gerne erwähnen würde, ist das Zeitthema. Alle Klassenkurse bedingen, dass ich von zu Hause weg bin, bei den internationalen Ausbildungen sogar noch länger. Da kommt mir die Technologie sehr zugute. Ich kann zu Hause am Heimarbeitsplatz oder im Unternehmen E-Learning-Kurse durchgehen, durch Simulationen interaktiv mit anderen Mitarbeitern zusammenarbeiten. Diese Lernmöglichkeiten unterscheiden sich stark von jenen vor 16 Jahren, als ich zu arbeiten begonnen habe. Für mich ist das unter dem Aspekt des Zeitmanagements interessant und für die Firma kommt noch das Thema Kostenmanagement hinzu, wie z. B. entfallende Flug- und Hotelkosten.

Lernen Manager heute anders als früher?

Ja, das ist für mich eindeutig so – bedingt durch die Veränderung im Geschäftsleben, im gesellschaftlichen Leben, im Bereich der Technologie. Als ich mein erstes Team übernommen habe, befanden sich alle Mitarbeiter lokal in Österreich. Heute sind unsere Teams international gemischt, die Arbeit ist schnelllebig, es gibt eine ganze Reihe von technologieunterstützten Kommunikationsformen und flachere Hierarchien. Heute erreicht man in seiner Karriere nicht eine Stufe, wo man aufhört zu lernen, sondern hat die Chance, sich ständig zu entwickeln.

Lernformen für ManagerInnen

Neues Corporate Design

Erfolgreiche Unternehmen nehmen Jubiläen zum Anlass, sich intensiv mit ihrer Geschichte, Identität und Zukunft zu beschäftigen. So auch wir vom Hernstein Institut. Wir bieten seit 40 Jahren qualitätsvolle Dienstleistungen im Bereich Managemententwicklung, die zunehmend maßgeschneidert werden. Was liegt näher, als diese Entwicklung auch in der Kommunikation – dem Corporate Design – zu verankern?

Zeitgemäße, serviceorientierte Kommunikation

In einem mehrere Monate dauernden Prozess haben wir eine zeitgemäße, serviceorientierte Kommunikation entwickelt. Die zentralen Eigenschaften, die mit dem Hernstein Institut verbunden sind, nämlich Wert- und Qualitätsbewusstsein sowie Reputation, spiegeln sich darin wider.

Als Logo ist das zusammengesetzte Nomen »hernsteininstitut« entstanden, eine orthografische Besonderheit in der deutschen Sprache. Unsere zentralen Themen »Management und Leadership« ergänzen es. Die neue Wortbildmarke betont den Dienstleistungscharakter des Hernstein Instituts und steht für Service und Modernität. Die Schrift »Meta Antiqua« vereint den modernen und traditionellen Anspruch. Im gewählten Farbton wird ebenfalls die Klammer zwischen Alt und Neu hergestellt: Die Hausfarbe Orange wurde geerdet und nennt sich nun »Terra«.

Das Seminarhotel Schloss Hernstein erhält ein spiegelgleiches Logo, um unsere Verbundenheit auszudrücken.

Webrelaunch

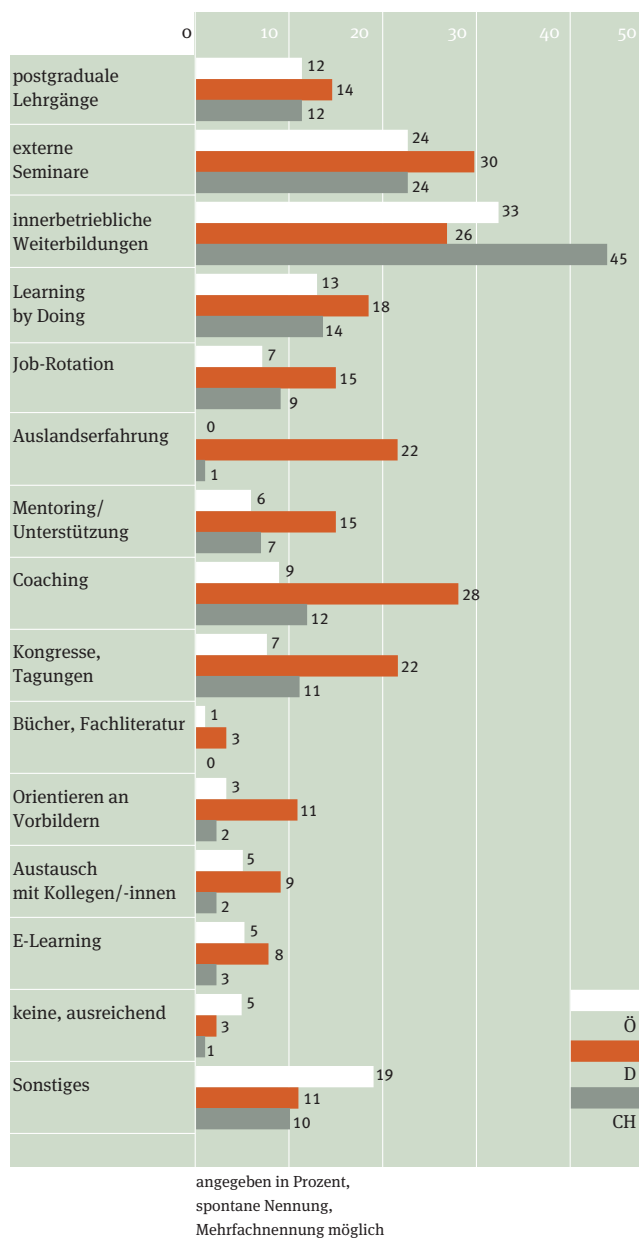
Auch unsere Website www.hernstein.at präsentiert sich mit einem neuen Erscheinungsbild. Im Zuge des Relaunches durch die Firma pixelwings wurden die Navigation und der Online-Anmeldeprozess verbessert.

Auch inhaltlich zeigt sich die Website ausgebaut. In der Rubrik »Wissen« finden Sie aktuelle Studien, Presseberichte und einen Newsbereich zum Thema Management und Leadership.

TIPP:

Den Hernsteiner gibt es auch als Downloadversion. Unter <http://www.hernstein.at/Wissen/Hernsteiner/>

ABB. 1
Welche Lernformen sollen in Ihrem Unternehmen in Zukunft verstärkt angeboten werden?



Welche Lernformate passen am besten zu Führungskräften, wann bilden sich ManagerInnen weiter und wie wichtig ist den Unternehmen Weiterbildung? Der Hernstein Management Report hat 300 Führungskräfte in Österreich, Deutschland und der Schweiz dazu befragt.

Künftige Lernformen

In Österreich und der Schweiz zeigt sich hinsichtlich künftiger Lernformen ein ähnliches Bild: Der Weiterbildung innerhalb des Unternehmens wird laufend mehr Bedeutung beigemessen. 45% der Schweizer Führungskräfte und 33% der österreichischen Führungskräfte gehen davon aus, dass innerbetriebliche Weiterbildung in Zukunft verstärkt angeboten wird. Auch externe Seminare gewinnen laut Umfrage zunehmend an Bedeutung. (Abb. 1)

In Deutschland hingegen liegen externe Seminare nach wie vor an der Spitze (30%), gefolgt von Coaching (28%) und innerbetrieblichen Weiterbildungen (26%). Lernen durch Auslandserfahrung spielt in deutschen Großunternehmen eine wesentlich größere Rolle (22%) als in Österreich und der Schweiz, wo man dieser interkulturellen Lernform kaum Aufmerksamkeit beimisst.

E-Learning-Tools spielen laut Umfrage für Führungskräfte in allen drei Ländern kaum eine Rolle. Grundsätzlich sind deutsche Führungskräfte wesentlich offener, was Lernformen betrifft. Für sie kommen deutlich mehr Lernformate in Frage als für österreichische und Schweizer Führungskräfte. »Lernen bleibt eines der wichtigsten Themen der Zukunft – auch für ManagerInnen. Lernprozesse müssen zukünftig noch kreativer und differenzierter gestaltet werden. Ausschlaggebend ist aber letztlich die Lernkultur eines Unternehmens, die vom Top-Management maßgeblich beeinflusst und vorgelebt wird.«

Weiterbildung während der Arbeitszeit

Führungskräfte bilden sich laut Hernstein Management Report größtenteils während der Arbeitszeit weiter. 70% der österreichischen Führungskräfte besuchen während der Arbeitszeit Weiterbildungen, 75% der deutschen ManagerInnen und 81% der Schweizer ManagerInnen geben an, dass Weiterbildung überwiegend während der Arbeitszeit stattfindet. Mit steigender Unternehmensgröße wird Weiterbildung häufiger ausschließlich während der Arbeitszeit in Anspruch genommen und kaum in der Freizeit. (Abb. 2)

Wichtigkeit von Weiterbildung

Deutsche Unternehmen legen großen Wert auf die Karriereentwicklung ihrer MitarbeiterInnen. 28% der Unternehmen geben an, dass es ohne Weiterbildung keinen beruflichen Aufstieg gibt. Und je größer das Unternehmen ist, desto mehr Geltung kommt der Weiterbildung zu. 72% der österreichischen Unternehmen legen hohen Wert auf Weiterbildung. In Schweizer Unternehmen hat Weiterbildung einen geringeren Stellenwert als in Österreich und Deutschland.

Lernverhalten von Führungskräften

Im Lernverhalten zeigen sich deutliche Mentalitätsunterschiede zwischen den Ländern. Während vor allem österreichische und Schweizer Führungskräfte Gelerntes meist aktiv ausprobieren, verhalten sich deutsche Führungskräfte eher reflexiv.

Die Herangehensweise beim Ausprobieren von Erlerntem ist ebenfalls unterschiedlich: Während deutsche und Schweizer Führungskräfte zum Großteil das Erlernte begeistert umsetzen, neigen österreichische Führungskräfte dazu, Erlerntes zunächst skeptisch zu prüfen. (dk)

HERNSTEIN MANAGEMENT REPORT

Der Hernstein Management Report ist eine jährlich durchgeführte Studie zu aktuellen Management-Trends. Die Abwicklung und Auswertung der Studie erfolgt durch OGM Österreichische Gesellschaft für Marketing, Wien. Befragt wurden insgesamt 300 Führungskräfte von Großbetrieben aus Österreich, Deutschland und der Schweiz (ab 100 Beschäftigten). Pro Land fand jeweils ein Drittel der Interviews statt.

ABB. 2
Wann findet Ihre Weiterbildung statt?





VON SCHIERSMANN, CHRISTIANE

Berufliche Weiterbildung

VS Verlag für Sozialwissenschaften 2007,
272 Seiten, kartoniert,
20,50 Euro

Die betrieblich-berufliche Weiterbildung befindet sich in einem nachhaltigen Umstrukturierungsprozess. Dieses Lehrbuch führt systematisch in das Handlungsfeld von Weiterbildunglern und Personalentwicklern ein und bietet eine intensive Auseinandersetzung mit den aktuellen Veränderungstendenzen: Das neue Selbstverständnis beruflicher Weiterbildung wird reflektiert, veränderte Lernarrangements - insbesondere das arbeitsbegleitende Lernen und das Lernen mit neuen Medien - werden analysiert. Darüber hinaus werden die Strukturen der Beteiligung an beruflicher Weiterbildung unter soziodemographischen und beschäftigungsbezogenen Merkmalen untersucht. Organisationale Strukturen und gesellschaftliche Rahmenbedingungen der Weiterbildung werden ebenfalls einbezogen.

HEINEMANN, ANN K

Betriebliche Weiterbildung zur Unternehmenskultur

Weiterbildung zwischen individuellen Ansprüchen und Unternehmenszielen
VDM Verlag Dr. Müller 2007, 124 Seiten, kartoniert,
50,40 Euro

In den letzten Jahren gewinnt der Begriff der Unternehmenskultur immer mehr an Bedeutung und rückt bezüglich entscheidender Erfolgsfaktoren im Unternehmen in den Blickwinkel zahlreicher Interessen. Im Zuge sich wandelnder Wettbewerbssituationen sind Unternehmen im Vorteil, die nicht nur betriebliche Kennzahlen und Kosten kalkulieren, sondern erkennen, dass ihre Mitarbeiter einen wichtigen Erfolgsfaktor darstellen. Über zufriedene und motivierte Mitarbeiter sind entscheidende Wettbewerbsvorteile zu generieren. Voraussetzung dafür ist eine lernfreundliche Unternehmenskultur, die es jedem Mitarbeiter ermöglichen soll durch Selbstorganisation, Verantwortungsübernahme und Kreativität den Unternehmenserfolg mit zu gestalten. Was ist unter dem Begriff Unternehmenskultur zu verstehen? Wie kann sich eine lernfreundliche Kultur im Unternehmen entwickeln? Welche Zusammenhänge lassen sich zur Organisationsentwicklung und zum Wissensmanagement eines Unternehmens erkennen?

Das Buch soll Möglichkeiten aufzeigen, wie mittels einer gelebten Lernkultur die Weiterbildung des Einzelnen optimiert und damit die Lernfähigkeit des gesamten Unternehmens gesteigert werden kann.

LINSEL, SUSANNE

KMU und Personalentwicklung

Einsatz und Notwendigkeit beruflicher Weiterbildung
VDM Verlag Dr. Müller 2006, 114 Seiten, kartoniert,
50,40 Euro

Humankapital ist einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren wettbewerbsfähiger Unternehmen. Die Bedeutung beruflicher Weiterbildung wächst stetig aufgrund komplexer werdender Qualifikationsanforderungen. Gerade kleine und mittlere Betriebe müssen im Zuge technologischen und wirtschaftlichen Fortschritts in die Mitarbeiterqualifizierung investieren, wenn sie dem Wettbewerb standhalten wollen. Während

Großunternehmen Schulungen, Workshops und Traineeprogramme bereits fest in ihre Personalpolitik integriert haben, findet berufliche Weiterbildung in KMU bislang nur defizitär statt. Susanne Linsel beleuchtet eingehend den Einsatz sowie die Notwendigkeit beruflicher Weiterbildung der Führungskräfte in KMU's. Formelle Weiterbildungsprogramme werden dabei ebenso betrachtet wie informelle Lernformen. Kompetent und aufschlussreich zeigt die Autorin Möglichkeiten auf, die kleinen und mittleren Betrieben sinnvolle Hilfestellungen an die Hand geben, bisherige Barrieren im Weiterbildungsbereich zu überwinden.

LÜDEMANN, IMKE/BOIGER, ANNETTE

Transferunterstützung in der betrieblichen Weiterbildung

Transforgespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeiter
VDM Verlag Dr. Müller 2007, 140 Seiten, kartoniert
50,40 Euro

Auch wenn ein Seminar im Feedback-Bogen als sehr relevant, wichtig und effektiv eingeschätzt wird, versanden die Umsetzungsbestrebungen häufig in der täglichen Arbeitsroutine. Dieses Phänomen tritt fast unabhängig von der Qualität des Seminars auf. So reicht die praxisnahe und methodisch vielfältige Aufbereitung der Inhalte auf Seiten des Trainers offenbar nicht aus, um eine Nachhaltigkeit der Veranstaltung zu gewährleisten. Es erscheint demnach notwendig, die Unterstützung des Transferprozesses nicht nur auf die Zeit während des Seminars zu beschränken, sondern den Prozess als etwas Ganzheitliches zu begreifen. Der Prozess der Umsetzung sollte sowohl im Vorwege als auch nach der Trainingseinheit aktiv gestaltet werden. Im Rahmen dieses Buches wird ein »Werkzeugkoffer« für Transforgespräche vorgestellt. Dieser beinhaltet neben den Informationen, die ein potentieller Anwender zur Vorbereitung und Durchführung der Transforgespräche benötigt, die Gesprächsleitfäden für die Mitarbeitergespräche sowie eine Checkliste, um eine erfolgreiche Einführung im Unternehmen zu fördern.

VON BAUER/BRATER/BÜCHELE/DAHLEM/MAURUS/MUNZ

Lernen im Arbeitsalltag

Wie sich informelle Lernprozesse organisieren lassen
Bertelsmann 2007, 185 Seiten, kartoniert,
25,60 Euro

Wie bewältigen Unternehmen den permanenten Wandel? Mit Lernformen innerhalb der Organisationen. Welche Lernansätze, -prozesse und Organisationsformen sind nötig, um sich im Spannungsfeld von Organisationsnotwendigkeit, Entgrenzung und Informalität bewegen und bewähren zu können?

In drei Unternehmens-Fallstudien (Chemische Industrie, Einzelhandel, Altenpflege) wird gezeigt, wie innovative Lernformen aussehen können. Begleitend werden die wichtigsten aktuellen Diskussionsstränge im Feld der beruflichen Bildung erörtert.

Es zeigt in Buchform das auf, was Kompetenz und Kompetenzentwicklung im beruflichen Alltag aller Berufe ausmacht, die gelungene Verknüpfung von Theorie und Praxis. So wird das Buch vor allem für Bildungsverantwortliche und Praktiker in Unternehmen interessant, die durch die dargestellten Fallbeispiele viele praktische Anregungen für die eigene Praxis entnehmen und realisieren können.



Hernstein Leaders Night im MQ

Der Einladung zur Hernstein Leaders Night folgten am 11. 10. 2007 zahlreiche Hernstein Kunden/-innen. Der Abend widmete sich thematisch den beiden Begriffen »Management und Leadership«, welche auch zentrale Bausteine des neuen Hernstein Logos darstellen.

Institutsleiterin Katharina Fischer-Ledenice diskutierte mit Sabine Fleischmann (Sun Microsystems Österreich), Theodor Mautner Markhof und Wolfgang Reithofer (Wienerberger) über Management-Leadership-Qualitäten in Unternehmen. Wolfgang Reithofer betonte, dass Freiraum eine der wichtigsten Qualitäten sei, die man als Führungskraft Mitarbeitern geben kann. »Es ist die Kombination aus beidem: Freiraum zu geben und Ziele bzw. Vorgaben zu definieren.«

In ihrer Rolle als Geschäftsführerin hat Sabine Fleischmann den Respekt vor Menschen und Mitarbeitern sehr stark in den Vordergrund gestellt. Für Theodor Mautner Markhof müssen Führungskräfte eine Unmenge an Wissen aus dem Unternehmen, der Konkurrenz und dem Markt ziehen. »Eine entscheidende Führungsleistung ist es, aus der Masse an Informationen den Kern herauszufiltern und die richtige Entscheidung zu treffen.«

Das Business Theater Wien beschäftigte sich in seinem maßgeschneiderten Programm mit der Frage, wie sich Management- bzw. Leadership-Qualitäten mit emotional besetzten Begrifflichkeiten beschreiben lassen.



Hernstein Angebote

NEUPRODUKTE 2008

SEMINAR

Intuition im Management

Intuition ist eine Fähigkeit, die nicht auf Befehl abrufbar ist, die jedoch maßgeblich beeinflusst – entwickelt oder vernachlässigt – werden kann. Das Seminar bietet einen dreiteiligen Prozess: Diagnose, Vertiefung und Transfer in den Management-Alltag. Das persönliche Entscheidungsverhalten zu erkennen und gezielt im Neuland zu experimentieren, ohne in Schemata gepresst zu werden, fördert die selbstverantwortliche Entwicklung der eigenen Intuition auch über das Seminar hinaus. Es ist ein Weg, der qualifizierte Rahmenbedingungen erfordert: gute Medien, emotionales, intellektuelles, körperlich-sinnliches und intuitives Experimentieren, volle Konzentration und professionelle Begleitung.

TRAINERINNEN

Dr. Robert Bauer
Dr. Helga Weule

NÄCHSTER TERMIN

22. 04. 2008 – 26. 04. 2008

SEMINAR

Teammanagement

In diesem Seminar lernen Sie ein vierstufiges Prozessmodell kennen. Es hat den Charakter eines Leitfadens. Vor allem geht es dabei um die Führungsprobleme bei der Teamentscheidung. Sie lernen, einen Diskurs zur Konsensbildung zu initiieren und in seinem Verlauf zu führen, denn ein Commitment beruht auf Konsens. Dazu lernen Sie einiges über Streitkultur und die »Kunst des Augenblicks«. Zudem wird Ihnen am ersten Tag ein Teamsitzungskonzept für das Monitoring der Umsetzung vermittelt.

In der Zeit zwischen den beiden Seminartagen werden Sie schriftliches Material durcharbeiten. Zusätzlich werden Sie das Gelernte erproben, indem Sie eine Veränderung in Ihrem eigenen Verantwortungsbereich durchführen. Die dabei aufgetretenen Schwierigkeiten und Fragen werden wir am zweiten Seminartag bearbeiten.

TRAINER

Heinz Becker

NÄCHSTER TERMIN

18. 04. 2008 und 13. 06. 2008

SEMINAR

Professional Ownership

Das Seminar lädt zur Reflexion ein, wie Sie als UnternehmerIn jene Rahmenbedingungen gestalten können, die es Ihnen ermöglichen, Ihr Unternehmergehen mit mehr Zeit für sich selbst und eigenen Lebensvorstellungen zu verbinden. Sie lernen unterschiedliche Spielarten erfolgreicher Übergeben kennen und informieren sich über gefährliche Stolpersteine, die die Unternehmenskontinuität gefährden können.

TRAINERINNEN

Dr. Ernst Domayer
Mag. Herta Fischer
MMag. Dr. Oliver Ginhör

NÄCHSTER TERMIN

19. 05. 2008 – 20. 05. 2008

SEMINAR

Selbstführung im Top-Management

Im Zentrum stehen die Führungskraft als Individuum und die Kernfragen vieler erfolgreicher Führungskräfte: Was ist der besondere Beitrag, den nur ich zu leisten vermag? Auf welche Bereiche konzentriere ich in den nächsten Jahren meine Energie und mein Führungswirken, um maximale Sinnstiftung sowie höchste Wirkung zu erzielen? In welche Richtung möchte ich mich physisch, mental, emotional und spirituell weiterentwickeln? Selbsterkenntnis, Sinnstiftung und Authentizität spielen hierbei eine wichtige Rolle und werden im Seminar gezielt thematisiert.

TRAINER

Dr. Michael Hirt, MBA LL.M.

NÄCHSTER TERMIN

14. 05. 2008 – 16. 05. 2008

HERNSTEIN TIPP

POTENZIAL-ANALYSE

Individuelle Standortbestimmung

Die Hernstein Potenzial-Analyse ist auf individueller Ebene zur Erstellung eines Persönlichkeitsprofils einsetzbar, bietet jedoch auch viele Möglichkeiten für den unternehmensweiten Einsatz.

Die Hernstein Potenzial-Analyse basiert auf dem Master Persönlichkeitsprofil, einem bewährten Instrument der dänischen Firma Master Management zur Einschätzung von Potenzialen.

Details unter <http://www.hernstein.at/Potenzial-Analysen/Potenzial-Analyse/>

KONTAKT & TERMINVEREINBARUNG

Sibylle Wachter-Benedikt

T +43/1/514 50-6610

sibylle.wachter-benedikt@hernstein.at

bzw.

Mag. Gabriele Schauer

T +43/1/514 50-6624

gabriele.schauer@hernstein.at

bzw.

Mag. (FH) Michaela Kreitmayer

T +43/1/514 50-6625

michaela.kreitmayer@hernstein.at

ANMELDUNGEN UND NÄHERE INFORMATION ZU DEN EINZELNEN SEMINAREN:

Edith Radakovits

T +43/1/514 50-6611

anmeldung@hernstein.at

www.hernstein.at