



Sabine Goellrich, Director of Human Resources bei T-Mobile Austria.

Ada Pellert, Vizerektorin für Lehre u. Weiterbildung, Donau-Uni Krems.

Franz Kühmayer, Consultant der Microsoft-Geschäftsführung.

Katharina Fischer-Ledenice, Leiterin des Hernstein Instituts in Wien. *Fotos: R. Hendrich*

# Führungskräfte lernen anders

## Management-Spezialisten diskutieren Motivationsfaktoren und Trends

*Pia Alexandra Bauer*

„Führungskräfte ticken anders, wenn es um das Thema Lernen oder Fortbildung geht und sie lernen zu wenig“, lautete der Tenor der Podiumsdiskussions-Teilnehmer auf der Personal Austria Messe. „Je höher die Management-

Ebene, desto maßgeschneiderter müssen Fortbildungsprogramme aufgesetzt sein“, erzählt Katharina Fischer-Ledenice, Chefin des Hernstein Instituts, aus ihrer Praxis „vor allem muss es dann anders heißen, zum Beispiel ‚Think Tank‘. Es braucht gezielte Einflugschneisen, die auf Motiva-

tion stoßen, sonst geht gar nichts“. Das bestätigt Franz Kühmayer, Microsoft Chief Officer, derzeit in Sabbatical-Status: „Top-Manager brauchen eine starke Nähe zu Personal Coaching oder Mentoring und damit völlig andere Settings als etwa Nachwuchs-Führungskräfte“. Bei T-Mobile, so Sabine Goellrich, Director Human Resources des Mobilfunkanbieters, funktioniert die „klassische Workshop-Frontalbesprechung auch nicht, bei uns heißt das ‚Kollegiale Fallberatung‘ – die Führungskräfte helfen einander gegenseitig durch Feedbackgespräche. Oder wir lassen bei Veranstaltungen Gast-sprecher auftreten, die bestimmte Messages in ihre Auftritte verpacken.“

### Angst, Druck, Neugier

Zu hören, was andere anders machen oder besser können, kann nach Meinung aller Diskutanten auf jeden Fall ein Motivationsfaktor sein. Ada Pellert, Vizerektorin der Donau-Uni Krems meint „Wenn Neugierde entsteht oder man merkt, dass das eigene mentale Modell nicht ausreicht, kann der persönliche Wunsch, sich weiterzubilden, wachsen.“ Häufiger wirken sich jedoch Angst oder Druckgefühle als Treiber aus. Fischer-Ledenice: „Wenn etwa größere Veränderungen wie eine Auslandsentsendung anstehen, werden bestehende Mängel plötzlich viel klarer wahrgenommen.“ Ergänzend zu die-

sem sieht Pellert noch einen weiteren Motivationsfaktor darin, wenn eine Führungskraft die Chance bekommt, in eine Mentoringrolle zu schlüpfen: „Das Weitergeben von eigenen Erfahrungen und eigenem Wissen kann sehr beflügelnd wirken“.

### Mehr anders lernen

Insgesamt, so kritisiert Kühmayer, „lernen Bosse in Österreich aber definitiv zu wenig. Es besteht mancherorts schon eine Art ‚weiß-ich-eh-schon“-Mentalität. Aber um tiefere Veränderungen wirklich zu erfahren, braucht es manchmal auch eine längere Auszeit, diese Möglichkeit wird zu wenig in Anspruch genommen.“ Die Gestaltung von „Lernräumen“ anderer Art spiele dabei in der Zukunft sicher eine Rolle, spricht Fischer-Ledenice zu erwartende Trends an, „da es bei Top-Managern ja nicht mehr darum geht, dass sie Fachwissen erwerben, sondern dass sie ihre interkulturelle und soziale Kompetenz ausbauen.“

Eine sensible Zusammenstellung von Themen und Personenkreisen sei dabei außerordentlich wichtig, um „Arena-Gefühle“ zu vermeiden und den einzelnen Manager-Persönlichkeiten individuell gestaltete „Probephänen“ anbieten zu können. „Die Meta-Kompetenz von derart geschulten Top-Führungskräften wird langfristig auch in Bilanzen einfließen“, ist Kühmayer überzeugt.