

# „Lernkultur beginnt ganz oben“

„Welche Rolle spielen Führungskräfte für die Lernkultur eines Unternehmens?“, darüber diskutierte eine frauenstarke Expertenrunde bei der Personal Austria. „Learning Leader“ war das Thema.

Judith Hecht

Mit dem Thema „Learning Leader“, wie lernen Führungskräfte?, damit beschäftigt sich das Herstein Institut für Management und Leadership schon lange ausführlich und zwar auf höchst wissenschaftliche Art und Weise: „Wir haben uns diesem Forschungsschwerpunkt von allen erdenklichen Seiten genähert“, berichtet Institutsleiterin Katharina Fischer-Ledenice gleich zu Beginn, „und die Ergebnisse haben uns gezeigt, dass die Haltung von Führungskräften ganz entscheidend dafür ist, ob und welche Lernkultur sich in einem Unternehmen ausbildet“. Sabine Seufert vom Swiss Center for Innovations in Learning kann das bestätigen, sie hat sich mit Learning Leaders in einer Studie befasst: „Ein Learning Leader hat die Aufgabe, die Rahmenbedingungen zu schaffen, unter denen Lernen möglich ist. Zum einen muss er sehen, wie sich der Mitarbeiter weiterbilden kann und ihm auch die Zeit geben, das zu tun“. Auch im nachhinein darauf zu achten, dass sich Gelerntes nachhaltig verankert, solle Teil des Ausbildungsprogrammes sein, so Seufert. Sabine Fleischmann, Ge-



Sabine Fleischmann, Katharina Fischer-Ledenice, Sabine Seufert zur Kultur der „learning Leader“. Karin Bauer moderierte: Weg vom Selbstbild des „Ausgelernt-Hasbens“ in der Chefetage. Foto: Rogine Hendrich

schäftsführerin von Sun Microsystems, glaubt, viele Leader hätten einfach noch nicht begriffen, dass auch sie selbst noch etwas zu lernen hätten: „Lernen ist ein Prozess, der nie abgeschlossen ist, das muss auch dem Chef bewusst sein!“ Genau das sei in der Praxis oft nicht der Fall, weiß Fischer-Ledenice aus Erfahrung: „Bei manchen Führungskräften hat man den Eindruck, es sei etwas ehrenrühriges, wenn man sie auf ihre eigenes Fortbildungsprogramm anspricht. Da herrscht noch die Vorstellung, für bestimmte Positionen in der Chefetage ist man nur geeignet, wenn man ausgelernt hat“. Genau so finden übrigens viele Führungskräfte, sich mit den Ausbildungskonzepten für Mitarbeiter und deren beruflicher Entwicklung zu be-

fassen, halte sie von der Arbeit ab: „Das Gegenteil ist der Fall, genau das ist ihre Aufgabe“, stellt Fleischmann klar, „kommt man aus einem Unternehmen mit amerikanischen Hintergrund, ist das eine Selbstverständlichkeit, Chefs werden von ihrem Team beurteilt und nach ihrer Zufriedenheit befragt“. Ob ein Unternehmen dem Thema Lernkultur genug Bedeutung zukommen lässt, kann man schon daran erkennen, wer aller dafür zuständig ist, „Wir fragen unsere Kunden immer, wer denn für Fortbildung im Betrieb verantwortlich ist. Oft hören wir, es sei bei der Personalentwicklung angesiedelt. Besser ist es natürlich, wenn ein Vorstand oder ein Geschäftsführer, sich auch als zuständig erachtet“. Ist Lernen wirklich nur ein

Thema der zweiten Ebene, kommt damit auch für die Mitarbeiter eine klare Wertung zum Ausdruck: „Ganz klar ist das Topmanagement die zentrale Größe für eine gute Lernkultur im . Es sollte auch darauf achten, dass „Fortbildung der Mitarbeiter“ Bestandteil jeder Zielvereinbarung von Führungskräften enthalten ist. Damit kann ein anderes Bewusstsein geschaffen werden und eine neue Kultur entstehen“, sagt Seufert. Das braucht allerdings seine Zeit, darüber sind sich alle Diskutantinnen einig. „Das Projekt Learning Leader in ein Unternehmen zu implementieren, ist kein Thema für schnelle Erfolge“, stellt Fischer-Ledenice klar, „wir agieren hier in einem Kontext von zwei bis vier Jahren. Aber letztlich profitieren alle davon.“