



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 Herstein 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 Herstein Instituts, aus ihrer Praxis „vor allem muss es dann anders heißen, zum Beispiel ‚Think Tank‘. Es braucht gezielte Einzelschneisen, 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.“

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 tiefgehende 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.“

### 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-

Eine sensible Zusammenstellung von Themen und Personalkreisen 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.

## Horizontenerweiterung durch MBA-Studium

### Das ÖCI kooperiert erfolgreich mit der WU

„Der Professional MBA Controlling and Finance geht auf die wichtigsten Aspekte eines modernen Finanzmanagements ein“, sagt Michael Hofer, seit Juli Chief Financial Officer der Skidata AG, und Absolvent des MBA-Lehrgangs am Österreichischen Controller-Institut (ÖCI).

Schon während des Studiums „konnte ich Lehrinhalte in der Praxis nutzen und habe auch bei freier Themenwahl immer wieder Projektarbeiten für mein Unternehmen verfasst“. Für Hofer persönlich war wichtig, „dass der MBA eine international anerkannte Ausbildung ist“. Durch seine Weiterbildung habe nicht nur er selbst, sondern auch sein Arbeitgeber profitiert.

Das Masterstudium, das in Kooperation mit der Wirt-

schaftsuniversität abgehalten wird und von der deutschen FIBAA akkreditiert ist (vgl. Interview oben), wird 2008 bereits zum sechsten Mal abgehalten. Berufsbegleitend wird an 64 Tagen im Zeitraum von vier Semestern gelehrt. Im Curriculum ist auch ein Auslandsaufenthalt vorgesehen.

Stefan Ragg, Mitglied des dreiköpfigen Vorstandsteams der Universal Edition AG, durchlief das MBA-Programm wie Hofer erfolgreich. „Das Wissen wird nicht nur auf hohem theoretischen Niveau dargestellt, sondern auch mit Fallbeispielen untermauert.“ Der Erfahrungsaustausch zwischen den Teilnehmern „erweitert den Horizont“. (mad)

DER STANDARD Webtipp: [www.oeci.at](http://www.oeci.at)