



ECO | DAS UNTERNEHMERMAGAZIN



VERKAUF
Teuerster
Buchstabe
der Welt

WEITERBILDUNG
MBA für die
Karriere

**ZUKUNFT
DER ARBEIT**

Hinteregger's Blickpunkte

"Bildung auf allen Ebenen"

Aus- und Weiterbildung betrifft uns alle, wird aber nicht zu selten nur mit der jungen Generation in Verbindung gebracht, die ja einen erfolgreichen Einstieg in ihr zukünftiges Berufsleben benötigt. Fakt ist aber, dass sie jeden Menschen jedes Berufsstandes betrifft; nicht stehen bleiben und sich ständig weiterentwickeln, heißt die Prämisse. Aber gilt diese Verpflichtung nur für das „Fußvolk“ eines Unternehmens oder schließt sie auch Führungskräfte und Manager mit ein? Es gibt in den oberen Etagen leider noch immer Führungskräfte, die doch tatsächlich glauben, dass sie Weiterbildung nicht mehr nötig haben, weil sonst wären sie ja nicht dort, wo sie bereits sind.

Und darauf lohnt es sich ein Auge zu werfen:

Viele österreichische Manager stehen der ständigen Aus- und Weiterbildung grundsätzlich positiv gegenüber und rund 1.300 Führungskräfte haben im letzten Jahr Fortbildungsveranstaltungen und Seminare besucht. Der Bogen spannt sich von allgemeinen Managementthemen bis hin zu Trends in der Entwicklung von Mitarbeitern und Führungskräften. „Lebenslanges Lernen“ heißt hier die Devise, und das ist gut so! Anders wie in der Vergangenheit, werden heute wesentlich mehr und auch höhere Erwartungen an Führungskräfte aller Hierarchieebenen gestellt. Als wichtigste Eigenschaft müssen sie über ausgeprägte Leadership-Qualitäten verfügen und mit auftretenden Hindernissen und Widerständen richtig umgehen können, um so den Unternehmenserfolg nachhaltig sicherzustellen. Dazu ist es aber unabdingbar, dass Führungskräfte eine klare Orientierung über die Funktion „Führung“ haben und jederzeit in der Lage sind, die im Unternehmen notwendigen Kompetenzen zielorientiert zu entwickeln. Und genau darauf muss der Fokus in der Aus- und Weiterbildung von Führungskräften gerichtet und der daraus entstehende Multiplikatoreffekt im gesamten Unternehmen genützt werden. Wie sehen nun die Rahmenbedingungen für die Weiter-

bildung von Führungskräften grundsätzlich aus? Man kann davon ausgehen, dass ein Zeitrahmen von 8 bis 10 Tagen pro Jahr aufgewendet werden muss, um sinnvolle Ergebnisse zu erzielen. An Inhalten stehen neben fachspezifischen Themen aktuell vor allem Leadership und Management (Führen in der Praxis, Konflikt- und Change-Management, Kommunikation, etc.), Sprachen, IT-Organisation, aber



auch vermehrt Rechts- und Controllingthemen am Programm. Was den Transfer dieser Lerninhalte betrifft, sind österreichische Führungskräfte eher noch traditionell unterwegs. Und wenngleich das Weiterbildungsangebot vielfach bereits moderne Technologien (z. B. E-Learning auf Webbasis etc.) umfasst, werden von den Teilnehmern vorrangig Seminare und Workshops bevorzugt. Gespräche und Erfahrungsaustausch, aber auch die sozialen Aspekte innerhalb einer Gruppe, bilden hier für Führungskräfte eine extrem wichtige Grundlage. Wichtig ist dabei aber auch zu beachten, dass die Teilnahme an den Veranstaltungen bzw. Seminaren in einem „geschützten Bereich“, also außerhalb des Unternehmens stattfindet, da jeder Teilnehmer dazu absolut volle Konzentration benötigt und nicht durch Alltags Themen abgelenkt werden darf. Eine völlige „Kasernierung“ der Teilnehmer hat bis dato immer noch die besten Ergebnisse erzielt. Ein oft heiß diskutierter Punkt sind die oft nicht unerheblichen Kosten für Weiterbildungsmaßnahmen. Die Gefahr, dass ein Mitarbeiter kurz nach Absolvierung das Unternehmen verlässt, ist natürlich immer gegeben. Neben der Notwendigkeit an Aus- und Weiterbildungsprogrammen muss auch der Wertewandel im künftigen Führungsstil von Managern sensible Beachtung finden. Denn die Leis-

tungsträger der neuen Generation Y haben in Bezug auf Führungsaufgaben eine konträre Auffassung wie ältere Manager. Sie bekennen sich zwar auch klar zu der von ihnen zu erbringenden Leistung, sehen ihre Arbeit aber vorrangig als einen Baustein zur Absicherung ihrer Existenz und des angestrebten Lebensstandards. Und genau dadurch stehen viele Unternehmen heute unter einem weit höheren Veränderungsdruck als früher und haben große Schwierigkeiten damit, den Veränderungsprozess in den eigenen Reihen zu meistern. Es ist daher unerlässlich, sowohl „junge“, als auch „alte“ Manager durch permanente Weiterbildungsmaßnahmen auch auf diese wichtigen Aufgaben sehr gut vorzubereiten.



DER AUTOR

Dietmar Hinteregger (1951), führte erfolgreich in den vergangenen 30 Jahren verschiedene Tochtergesellschaften internationaler Konzerne – zuletzt war er acht Jahre Österreich-Geschäftsführer des französischen Elektrokonzerns Schneider Electric. Im August 2008 gründete er die Hinteregger Consulting. Er berät und begleitet Unternehmen zu Fragen und Aufgaben in den Bereichen: Potenzialentfaltung, Mitarbeiter- und Führungskräfteentwicklung, Strategieentwicklung, Change- und Integrationsmanagement, Nachfolgeregelung, Cultural Awareness, Empowerment.

www.h-consulting.at