

Was Hänschen nicht lernt, lernt der große Hans, ...

... Vorstandsvorsitzender
eines Weltkonzerns,
ganz sicher nicht
mehr. Daher sollten
Nachwuchsführungskräfte
besonders gut auf ihre
verantwortungsvolle
Aufgabe vorbereitet werden.
[Christine Wirl](#) hörte sich
um, wie das gehen kann.

Nachwuchsführungskräfte, jung und dynamisch, fit und innovativ, die neue Generation Y: Laut Soziologen sind sie die Generation, die nach 1980 geboren wurde und jetzt etwa ein Lebensalter von Mitte bis Ende 20 aufweist. Je nach Quelle werden die Millennials als Generation Y, Gen Y oder Digital Natives bezeichnet. Sie gelten damit als Nachfolgegeneration der Baby-Boomer und der Generation X.

Georg Spirek (Eigentümer Spirek Training) über das Ende der Baby-Boomer-Generation: »Diese Generation ist gerade dabei, sich zu verabschieden, entweder in Aufsichtsräte, in die Pension oder in gut bezahlte Beraterverträge. Danach beginnt ein Wettlauf um die besten Köpfe.« Und über die neue Generation meint er: »Sie lässt sich weniger durch mehr Prestige, mehr Gehalt und mehr Macht locken. In

den Vorstandsetagen wird daher ein Nach- und Umdenken einsetzen müssen, wie zukünftige Arbeitswelten aussehen werden und wie man Top-Führungskräfte an sich bindet. Die Unternehmen haben lange und ausdauernd nach mehr Flexibilität und Mobilität gerufen und diese letztendlich nun auch bekommen.«

Gerufen und gekommen, nun ist sie da, die Generation Y: gut ausgebildet, meist mit Fachhochschul- oder Universitätsabschluss, zeichnet sie sich unter anderem durch eine technologieaffine Lebensweise aus – es ist die erste Generation, die größtenteils mit Internet und mobiler Kommunikation aufgewachsen ist. Menschen dieser Generation arbeiten lieber in virtuellen Teams anstatt in tiefen Hierarchien. Sie sind multikulturell, weltoffen und arbeiten zusammen, ohne sich den Kopf über traditionelle Rollen





Johanna Schwetz-Würth



Georg Spirek



Alexandra Kamper



Bernhard Sams

(zum Beispiel Geschlecht oder ethnische Herkunft) zu zerbrechen. Die Millennials sind optimistisch und selbstbewusst und haben Vertrauen in die Regierung, weshalb sie sich auch nicht sehr aktiv ins politische Geschehen einbringen. Ihre politische Einstellung gilt in den USA als liberal, sie rebellieren weder gegen die Gesellschaft noch gegen den Kapitalismus, sondern suchen aktiv Veränderungen. Als Gegenpol bzw. Verlierer dieser Generation bezeichnet Elisabeth Weyermann in einem Beitrag der Schweizer Zeitung »Der Bund« die Generation »Chips«, die – überwiegend in der sogenannten Unterschicht – durch zu viel Medienkonsum und einseitige Ernährung von der gesellschaftlichen Teilhabe weitgehend ausgeschlossen ist. Diese Gruppe soll hier auch nicht unser Thema sein.

In Zeiten, in denen das lebenslange Lernen längst zum beruflichen Alltag gehört, haben Führungskräfte jeglicher Generation die Verantwortung, sich selbst laufend zu hinterfragen sowie mögliche Potenziale zu erkennen, um sich weiterzuentwickeln. Die Zeiten, in welchen Führungskräfte so agieren, wie sie immer agierten, sind längst vorbei.

Mag. Alexandra Kamper (Trainerin und Geschäftsführerin SeminarDMC) bestätigt das: »Gerade wenn wir uns die neue Generation der Mitarbeiter – die Generation Y – anschauen, werden auch bestehende und langjährige Führungskräfte umdenken müssen, um den neuen Anforderungen dieser Mitarbeitergeneration gerecht zu werden.«

Die Nachwuchsführungskraft

Mag. Johanna Schwetz-Würth (geschäftsführende Gesellschafterin blauefeuer – Beratungsagentur für Führungskompetenz)

definiert Anfang und Ende einer Nachwuchsführungskraft: »Eine Nachwuchsführungskraft ist neu in der Rolle als Führungskraft. Man beginnt mit Aussicht auf eine konkrete Führungsstelle im eigenen Unternehmen innerhalb des nächsten halben Jahres, eine Nachwuchsführungskraft zu sein und spätestens nach drei Jahren Führungserfahrung ist man sicher keine mehr.«

Nachwuchs, wie schon das Wort sagt – sie wachsen nach, müssen lernen, viel lernen. So wie ein junger Baum immer wieder in Form gebracht werden muss, damit er sich prächtig entwickelt, müssen junge Führungskräfte immer wieder in ein Seminar, in ein Training gehen, um auf ihre verantwortungsvolle Aufgabe vorbereitet zu werden.

Der Volksmund sagt: »Kein Meister fällt vom Himmel« und gerade von Führungskräften und Managern verlangt man ja beinahe unfehlbare Meisterschaft. Also heißt es, solange zu lernen, bis man Führungsmeisterschaft erlangt und immer weiter zu lernen, damit man sie auch behält.

Die Begriffe Manager und Führungskraft werden häufig synonym verwendet, obwohl sie sich in den Aufgaben und Kompetenzen unterscheiden. Führung ist ein Teilbereich des Managements, folglich benötigen Manager vor allem Managementkompetenzen, während Führungskräfte insbesondere über Führungskompetenzen verfügen müssen.

Warren Bennis (US-amerikanischer Wirtschaftswissenschaftler und eine der führenden Autoritäten im Bereich Organisationsentwicklung, Führungstheorie und Änderungsmanagement) unterscheidet Manager und Führungskräfte nach der Aufgabenstellung und dem Verhalten. Diese Unterscheidung hat sich allerdings nicht durchgesetzt, weil Manager auch führen und Führungskräfte auch managen müssen.

Die Rolle des HR-Managements

Was wollen bzw. sollen angehende Führungskräfte primär lernen und wer entscheidet darüber, was wann gelernt wird? Johanna Schwetz-Würth: »In den meisten Fällen entscheidet das HR-Management. Das erste, was jedoch mit Nachwuchsführungskräften gewöhnlich auf ihrer ersten Führungsposition passiert, ist, sie mit operativer bzw. organisatorischer Arbeit seitens ihres Vorgesetzten zuzuschütten.« Dann wird jedoch nicht viel Zeit zum Trainieren bleiben.

Georg Spirek meint, dass idealerweise die HR-Abteilung die Nachwuchsführungskräfte bei der Trainings-Auswahl – eventuell durch Vorauswahl – unterstützt. »Schließlich sitzen in der HR-Abteilung die Experten für Aus- und Fortbildung im Unternehmen.«

Johanna Schwetz-Würth erlebt als Trainerin und Beraterin öfters ein großes Bedürfnis seitens der Nachwuchsführungskraft, sich zuerst einmal einen Überblick zu schaffen. »Sie wollen erst einmal den ersten Arbeitsanfall überstehen und dann denken sie, dass sie Zeit haben werden, sich um ihre Weiterbildung Gedanken zu machen. Nur dieses »Dann« passiert nie. Also entscheidet das HR-Management und steckt Nachwuchsführungskräfte – je nach Unternehmen – in seine Standardseminare Marke Präsentieren & Co.«

Nachwuchsführungskräfte gehören auf allen Linien sorgsam geschult und trainiert, denn sie sind nun einmal die Führungselite von morgen. Und nichts rächt sich in der Zukunft mehr als eine schlechte »Grund-Schulung.« Denn als Vorstandsvorsitzender wird man sich kaum noch in ein persönlichkeitsbildendes Seminar setzen, damit man lernt, mit den Mitarbeitern wertschätzend umzugehen. Und wir alle wissen ja, was Hänchen nicht lernt ...

Johanna Schwetz-Würth bringt das Dilemma auf den Punkt: »Zeit zum Einsteigen in die Rolle fehlt immer stärker. Leider fehlen oft Vorgesetzte, die es als ihre Aufgabe sehen, ihre Nachwuchsführungskräften Führen zu lehren, nämlich durch ihr klares Vorbild und ganz aktiv. Dafür fehlt ihnen angeblich die Zeit und auch die Aufmerksamkeit – zum Schaden für ihre Bereiche und Zahlen.«

»Die Entscheidung über die Themen erfolgt primär von der Geschäftsführung bzw. dem HR-Bereich. Feedbackschleifen der Teilnehmer beeinflussen ebenfalls die Entscheidung über die Themenauswahl bzw. Themengewichtung«, bemerkt Günther Sigl (Geschäftsführer Stratos Institut).



EUCUSA

WO BEGEISTERUNG WÄCHST,
BLÜHT DAS GESCHÄFT!

SEMINAR DMC
Development - Management - Consulting

www.seminardmc.at

Individuelle Führungskräfte-Lehrgänge für Ihr Unternehmen

Wir schneiden für Sie:

Nach Zielgruppe, Anforderungen & Zielen, Unternehmenskultur, künftigen Aufgaben, etc.

setzen wir Ihren unternehmensspezifischen Lehrgang Stück für Stück zusammen.

oder

Nutzen Sie unsere offenen Seminare:

„Vom Mitarbeiter zur Führungskraft“
17.-18.11.2011

„Herausfordernde Gesprächssituationen erfolgreich meistern“ 17.-18.11.2011

„Führungskompetenz Basics“
17.-18.11.2011

Tel.: +43-1-890 55 48-12

Ausbildungsthemen

Auch für die gut ausgebildete Generation Y ist es wichtig, grundlegende Fähigkeiten auszubauen und Wege zu finden, wie sich das Unternehmensinteresse und die eigenen Interessen sowie jene der Mitarbeiter vereinen lassen. Alexandra Kamper: »Für diese neuen Führungskräfte ist das Verständnis für die Werte der bisherigen Führungskräfte und der Mitarbeiter besonders wichtig. So bekommen sie das Rüstzeug, um alle Generationen von Mitarbeitern zu führen.«

Die Ausbildungsthemen sollten einen Mix aus den verschiedensten Trainingsgebieten darstellen. Und zwar ein Mix aus den Anforderungen, die seitens der Unternehmen an die Nachwuchsführungskräfte gestellt werden und die sich andererseits aufgrund der Potenziale der Nachwuchsführungskräfte ergeben.

Mag. Irene Krötlinger (Partner von human assets management consulting): »Somit steuern beide Seiten etwas dazu bei – HR und die Nachwuchsführungskräfte. Die Umsetzung sollte keinesfalls ausschließlich im klassischen Gruppenseminarbetrieb erfolgen, denn dies ist selten der alleinige geeignete Weg, die Anforderungen abzudecken, die auf unsere Unternehmen und deren Nachwuchsführungskräfte zukommen.«

Trotz Stress- und Frustfälle ist es von zentraler Bedeutung, die Motivation bei sich und anderen zu erhalten oder gar zu erhöhen. Mag. Monika Herbstrith (geschäftsführende Unternehmerin Impuls & Wirkung – Herbstrith Management Consulting) verspricht sich viel von den Methoden des Mentaltrainings aus dem Leistungssport, basierend auf den Erkenntnissen der Hirnforschung der letzten Jahre: »Dazu zählen das Visualisieren von Zielen, das Schöpfen von Kraft aus erzielten Teilerfolgen und das Nutzen der Macht der positiven Emotionen und des Unbewussten.« Und sie ergänzt: »Gestärkt werden sollte die Bereitschaft, sich Konflikten frühzeitig zu stellen und einer Eskalation proaktiv entgegenzusteuern. Bei Führungstrainings wähle ich meist die 4 Ms als Einstieg: »Man Muss Menschen Mögen« – beginnend bei sich selbst. Einen wertschätzenden Zugang zu sich und anderen zu finden, ist der Ausgangspunkt, um Beziehungen zu gestalten und Verhalten zu vereinbaren.«

»Das Problembewusstsein bzw. das Erkennen der Wichtigkeit der Trainingsinhalte hat sich in den letzten Jahren gesteigert«, sagt Günther Sigl, »leider wird die Dauer von Präsenztrainings in den letzten Jahren verkürzt, die Trainer können daher weniger in die Tiefe der diversen Trainingsbereiche gehen. Zum Glück werden jedoch mehr Aktivitäten zur Unterstützung des Lerntransfers unternommen.«

Über die anfallenden Themen meint Sigl: »Aus meiner Erfahrung werden vor allem die Themen Führungsaufgaben, Veränderungsmanagement, Konflikt bzw. Teambildung bearbeitet.«

Alexandra Kamper ergänzt: »Die typischen Themen, welche für Nachwuchsführungskräfte gebucht werden: vom Mitarbeiter zur Führungskraft, Kommunikationsthemen sowie Zeit- und Zielmanagement.«

Führungskräfte müssen vor allem eines: die richtigen Entscheidungen treffen; und das bedeutet Ziel, Ressourcen und Umweltanforderung optimal unter einen Hut zu bringen. Bernhard Sams (Direktor des Master-Programmes SMBS – University of Salzburg Business School) sagt über Ausbildungen: »Nach der abstrakten Vermittlung von allgemeinen Entscheidungsregeln und Instrumenten geht es um die Fachqualifikation in den wichtigsten Entscheidungsbereichen der Nachwuchsführungskräfte. Das können Fachwissen oder auch soziale Kompetenzen sein. Das hängt vom Einsatzbereich ab. Die Nachwuchsführungskraft muss sich fragen: »Was sind die wichtigsten Entscheidungen, die ich in dieser Position treffen werde und habe ich das Rüstzeug, um diese Entscheidungen gut zu treffen?«

Bernhard Sams zählt Trainings-Themen auf: »Um Mitarbeiter zu führen, sind natürlich vor allem Social-Competences-Themen entscheidend. Neben Konfliktverhalten, Entscheidungsfindungsprozessen und Moderationstechniken sind aber auch Leadership-Gedanken – also im Speziellen Führungskompetenzen und Vorbildfunktion – oder Planungsthemen entscheidend. Damit rückten strategisches Denken, Markt- und Produktverständnis (Marketing) oder Projekt- und Prozesskompetenzen in den Fokus.«

Für Mag. (FH) Barbara Buzanich-Pörtl (MDI Management Development Institute) steht am Beginn einer großen Karriere meist ein Nachwuchs-Führungskräfte-Se-



Barbara Buzanich-Pörtl



Monika Herbstrith



Irene Krötlinger



Günter Sigl

minar bzw. ein Kurzlehrgang, welche die ersten wichtigen Werkzeuge bereitstellen. »Meistens wird die Entscheidung vom HR-Management und dem Mitarbeiter gemeinsam getroffen. Wir haben in letzter Zeit gute Erfahrungen mit Coaching gemacht. Die Nachwuchs-Führungskräfte erhalten vorab ein Coaching und daraus entsteht der Bedarf an Trainings oder anderen Vorbereitungsmaßnahmen. Unserer Meinung nach geht es in erster Linie um die Soft Skills. Auf der Fachebene wird ohnehin geschult«, führt Barbara Buzanich-Pörtl aus, »zuerst müssen Führungskräfte wissen, wie sie mit sich selbst umgehen und wo sie stehen, um

erfolgreich zu sein. Deshalb ist Selbstmanagement und Reflexionsbereitschaft die Basis. Da Führungskräfte 80 % ihrer Zeit in Kommunikationssituationen verbringen, bedarf es unterschiedlicher Tools, wie kooperative Kommunikation, Feedback geben, schwierige Gespräche führen, usw. Die weiteren wichtigen Themen sind Mitarbeiter situativ führen, Teams führen und auch Change-Management.«

Ähnliche Themen erkennt auch Georg Spirek: »Die am häufigsten nachgefragten Themen sind Leadership und Kommunikation.« Und er stellt die Frage: »Wie kann

die Wirksamkeit der Führungskraft erhöht werden, denn der Job-Titel macht noch keine Führungskraft. Es gilt, die Handlungsmöglichkeiten der Führungskraft so zu erhöhen, dass sie zum Steuerungselement wird und nicht getrieben ist von Mitarbeitern, anderen Führungskräften und ihren Vorgesetzten.«

Generation Y: Wertewandel

Das Recht der Jugend ist es, Veränderungen anzustreben, alte Strukturen zu erneuern. Das war in allen Jahrhunderten

So entwickelt sich mein Team nach Maß

Individuelle Lösungen für Unternehmen



DIE LÖSUNG FÜR IHR UNTERNEHMEN

Erfolg ist kein Zufall. Nutzen Sie das Potenzial Ihrer Mitarbeiter/innen durch gezielte Weiterbildung. Das WIFI entwickelt für Sie eine maßgeschneiderte Lernstrategie, die Lernen in realer Arbeitssituation ermöglicht.

WISSEN FÜR INSIDER

EDV, Betriebswirtschaft und Fremdsprachen, technische und branchenspezifische Weiterbildungen: Aktuelles, bedarfsorientiertes Wissen, das Ihre Mitarbeiter/innen sofort umsetzen können, bringt Ihr Team auf die Überholspur.

Das Angebot umfasst:

- Potenzialanalyse der Mitarbeiter/innen
- Planung präziser Schulungs- und Karrierepläne
- Umsetzung durch qualifizierte WIFI Trainer/innen
- Beratung über Fördermöglichkeiten
- Evaluierung der gesetzten Maßnahmen

Für Infos kontaktieren Sie Ihr WIFI vor Ort.

so und wird auch immer so bleiben. Nur so gibt es Weiterentwicklung. Interessanter Weise ist ein rasanter Wertewandel in unserer schnelllebigen Zeit zu beobachten. Hierarchien ändern sich vehement, persönliche Werte verschieben sich und auch die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Werte verändern sich. Karriere­möglichkeiten und Entwicklungschancen werden von der Generation Y als ganz wesentlich angesehen.

Alexandra Kamper erkennt bei jungen Führungskräften der Generation Y, dass der Mitarbeiter nicht mehr als Untergebener gesehen wird, dafür aber auch mehr

von ihm verlangt wird. »Oft kann man bei den neuen Führungskräften sehr ausgeprägtes Selbstbewusstsein und vergleichsweise wenig Respekt vor höheren Führungsebenen beobachten. Vieles, was früher eine Sekretärin erledigt hat, macht eine Führungskraft jetzt ganz selbstverständlich selbst. Die Einsatzbereitschaft ist hoch, die Loyalität aber abhängig von den zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten.«

Neben den Mitarbeitern der Generation Y gibt es auch noch weiterhin Mitarbeiter, für die noch Werte wie sicherer Arbeitsplatz, finanzielle Sicherheit, etc. vorrangig sind. Kamper: »Hier liegt die große Herausforderung für die Führungskräfte der neuen Generation. Um all diesen unterschiedlichen Anforderungen gerecht zu werden, müssen die Führungskräfte der Zukunft hohe soziale Kompetenz aufweisen, um die Unternehmens- und Mitarbeiterziele zu vereinen und um so situations- und mitarbeiterabhängig Win-win-Situationen für alle zu schaffen.«

»Wenn die Rahmenbedingungen im Unternehmen stimmen, dann gibt es nach wie vor ein hohes Maß an Loyalität und Einsatz«, erkennt Bernhard Sams, jedoch »stimmen diese Bedingungen nicht und sind auch keine klaren Karriere­möglichkeiten und das Gefühl der Fairness im Unternehmen verankert, erhöht sich durch die gute Ausbildung die Wechselbereitschaft.«

Irene Krötlinger ist davon überzeugt, dass »Organisationen, denen wichtig ist, dass Loyalität und Werte zu bestimmenden Faktoren der Unternehmenskultur werden, dies zum Thema machen müssen. Diskussionen über Werte zu einer eintägigen Veranstaltung im Jahr zu machen, heißt eben auch, sie zu nebensächlichen Themen zu degradieren. Wenn Führungskräfte sie in ihre tägliche Arbeit integrieren, so haben auch Nachwuchsführungskräfte die Chance, sie kennenzulernen und anzunehmen und weiterzutragen.«

Johanna Schwetz-Würth sieht den Wertewandel so: »Über Bindung wird zwar zunehmend geredet, selten aber geht es übers Reden innerhalb von HR-Abteilungen hinaus. Wir erleben daher eine immer weiter abnehmende Loyalität und

auch die Werte drehen sich immer mehr um den Vorteil der eigenen Person, als um die Mitarbeiter oder das Unternehmen. Das ist durchaus nachvollziehbar, da sich die Unternehmen auch kaum mehr erlebbar an ihre Mitarbeiter binden und ihre Positionen nicht selten als Schleudersitze erleben.«

Das sieht Georg Spirek etwas anders, wenn er sagt, dass in den letzten Jahren Bewusstsein darüber entstanden sei, dass Führung ein sozialer Akt ist. »Niemand erreicht langfristig und nachhaltig Erfolge auf Kosten anderer. Die Führungsposition wird von den

Mitgliedern einer Gruppe verliehen und die Führungskraft behält diese Position, so lange sie etwas Sinnvolles damit macht. Menschen mit Charisma bekommen diese Position öfter und das kann man lernen.«

Wohin geht der Trend?

Bernhard Sams bemerkt ein generelles Abrücken von klassischen Karrierepfaden und dass der Arbeitsmarkt insgesamt mehr Durchlässigkeit und Fluktuation zeigt. »So wird die Selbstmotivation der Nachwuchsführungskräfte zunehmend wichtiger. Weiters sind Fachkräfte nach wie vor in bestimmten Regionen Mangelware – dies wird in einigen Jahren auf Führungskräfte ebenso zutreffen. Nachdem Personalentwicklung in Krisenzeiten kein Nummer-eins-Thema der HR-Agenden war, wird es zusehends schwieriger, Nachwuchsführungskräfte zu finden: Der boomende Social-Media-Markt und eine Vielzahl an entsprechenden Kampagnen zu Personalthemen untermauern diese Wahrnehmung. Dort, wo es Karrierepfade gibt, gibt es meist auch klare Nachwuchsführungskräfte-Programme. Die waren früher eher klar, eindeutig und vollständig definiert.«

Der Trend geht für Irene Krötlinger eindeutig in Richtung Professionalisierung der Entwicklungsprogramme. »Wenn man vor einigen Jahren noch wenige Unterschiede zwischen den Führungsprogrammen der Unternehmen erkennen konnte, so ändert sich dies zusehends. Ich diagnostiziere in diesem Zusammenhang vor allem auch eine Professionalisierung in HR

»Der Alphawolf ist der Entspannteste in seinem Rudel.«



Das 10x1 für starke Meetings und Workshops

10 Schwerpunkttrainings rund um das Thema Moderation als Inhouse-Qualifizierung

Telefon +43 (0) 699 - 19 22 42 90
 mail@MODERATIO.at
 http://www.10x1.at

MODERATIO
 BusinessModeration



human assets

Nicht jede Entwicklung ist möglich, aber Möglichkeiten schaffen Entwicklung

human assets - wir entdecken Möglichkeiten

Management- und Organisationsberatung
 www.humanassets.at

sowie eine verstärkte Ausrichtung der Programme an den Strategien und Werten der Organisationen«, sagt Krötlinger.

Am wirkungsvollsten sind für Monika Herbstrith Inhouse-Trainings, die den Schulterchluss zwischen den Nachwuchsführungskräften stärken. »Dorthin geht auch der Trend«, erkennt Herbstrith, denn weit offen steht für sie die Nettigkeits- bzw. Kumpelfälle, wenn sich Führungskräfte aus dem Team entwickeln. »In die Führungsrolle zu schlüpfen, heißt auch, sich innerhalb des Teams zu exponieren. Das hat den Preis, dass ich es nicht allen recht machen kann. Inhouse-Trainings bieten daher die Möglichkeit, dass gemeinsame Tools und Rituale vereinbart werden können. Durch das gegenseitige Bestärken und Wieder-in-Erinnerung-Rufen wird die Nachhaltigkeit des Lernerfolgs maßgeblich gestärkt.«

Den einzigen Unterschied im Vergleich zu vor drei Jahren erkennt Barbara Buzanich-Pörtl darin, dass Nachwuchsführungskräfte-Weiterbildungen nicht alleine betrachtet werden, sondern im Gesamtkontext der Führungskräfte-Ausbildungen und Weiterbildung eingebettet sind. »Heute überlegt sich das HR-Management noch stärker, welche Ziele mit Führungskräfte-Programmen erreicht werden sollen und welchen Anteil davon die unterschiedlichen Zielgruppen erhalten sollen. Wir sehen den Trend dahin gehend, dass immer mehr Unternehmen die Bedeutung aller Führungskräfte-Ebenen erkennen und deshalb auch nach Programmen suchen, die alle Zielgruppen bedienen können und dabei das gemeinsame Unternehmensziel nicht aus den Augen verlieren.«

Georg Spirek über den aktuellen Trend: »Nachwuchsführungskräfte sind meist motiviert und wollen ihre Arbeit bestmöglich tun. Deshalb nehmen sie Lernangebote gerne an, wenn diese praxisorientiert sind und einen anwendbaren Nutzen haben. Sich dafür lange Zeit zu nehmen, kommt oft nicht in Frage. Tagelange Trainings, weit weg, sind mehr und mehr die Ausnahme. Kurzzeitangebote, vor Ort und individuell sind im Kommen. Wenige Stunden Live-Training mit dazwischen liegenden Aufgaben online oder per E-Mail halten das Gelernte frisch und sorgen für eine gute Integration im Arbeitsalltag.«

Mentoring

Thema Mentoring: Die Idee ist gut, die Umsetzung öfters mangelhaft. Mentoring braucht Zeit und auf beiden Seiten den guten Willen dazu.

Irene Krötlinger sagt: »Mentoring ist oftmals ein zweitrangiges Thema. Es hängt mit der Führungskultur zusammen. Wenn wir von Führungskräften hören, dass sie kaum Zeit finden, ihre eigenen Mitarbeiter zu führen, wie soll sich dann mit dieser Einstellung noch eine Mentoring-Beziehung ausgehen? Es gibt aber auch Kulturbestandteile, die Mentoring zu einem wirkungsvollen Instrument machen. In den USA sind beispielsweise Mentoring-Programme oft hochwirksam und weit verbreitet. Dies passt auch zur gelebten Sozialisation, dass etablierte Führungskräfte eine Mitverantwortung für das Lernen von anderen übernehmen.«

Für Bernhard Sams liegt Mentoring immer noch im Trend und ist generell ein gutes Instrument, »kann aber problematisch werden, wenn die Mentoren untereinander im Clinch liegen. Es sollten keine Stellvertreterkriege ausgeführt werden«, zeigt er die Problematik deutlich auf.

Johanna Schwetz-Würth hingegen bemerkt ein immer größeres Interesse an strukturierten und begleiteten Mentoring-Programmen, nicht nur von Nachwuchsführungskräften, sondern auch vom HR-Management. »Know-how kann so im Unternehmen strukturiert weitergegeben werden, Junge können gestärkt werden, aber auch Alte können durch ihre Mentorenschaft zur persönlichen Weiterentwicklung und Auseinandersetzung mit Führung angeregt werden.«

»Für viele Nachwuchsführungskräfte ist Mentoring sinnvoll, da so ein zusätzlicher Mehrwert, an dem Wissen einer er-

eschē Beratung Coaching Training

LEADERSHIP ACADEMY 18.-22. Juli 2011

Erleben Sie
Eine neue Dimension in der Führung
inmitten herrlicher Weingärten! www.dieesche.at

**SIE HABEN BEREITS
DIE BESTEN MITARBEITER!
UND MIT UNS ENTWICKELN
SIE IHR VOLLES POTENZIAL**

SPIREK
Coaching für Young Professionals

**Training und Coaching für
Nachwuchs-Führungskräfte**

coaching@spirek.at | www.spirek.at

fahrenen Führungskraft mit partizipieren zu können, geschaffen wird«, sagt Barbara Buzanich-Pörtl. Der dadurch entstehende Lernprozess sei für Unternehmen wertvoll und fördere gleichzeitig Wissenstransfer und Networking. »Auf der Umsetzungsseite ist dies für Unternehmen schwierig, da hoher Zeitaufwand dahintersteckt. Nicht immer sind Unternehmen und auch Führungskräfte bereit, diesen extra Schritt aus wirtschaftlichen Gründen zu gehen.«

Georg Spirek spricht das wichtige Verhältnis zwischen Mentor und Mentee an: »Dieses sollte von beiden Seiten gewünscht und wichtig genommen werden, sonst wird es zu einem Klotz am Bein. Schließlich haben beide etwas davon: Der Mentee profitiert von der Erfahrung und der Mentor wird mit frischem Wind versorgt. Nachwuchsführungskräften sei dringend ans Herz gelegt: Entwickeln Sie Beziehungen mit Mentoren.«

Motivation zum Seminarbesuch

An sich hat die junge Nachwuchsführungskraft viele Interessen, beruflicher wie pri-

vater Natur. Das wirkt sich auch auf das Zeitbudget aus. Ist sie neben allen Interessen auch noch motiviert, auf ein Seminar zu gehen? Alexandra Kamper dazu: »Gerade unter den künftigen Führungskräften ist die Motivation, Seminare zu besuchen, ausgesprochen hoch. Diese gut ausgebildete Generation, die lebenslanges Lernen schon im Blut hat, weiß den (Mehr)Wert eines guten Trainings zu schätzen, ist allerdings auch kritisch. Bei hochwertigen Seminaren ist diese Generation mit dabei, bringt sich ein und vernetzt sich gerne mit den anderen Teilnehmern.«

»Die Bereitschaft, solide Instrumentarien zu erlernen, ist sehr hoch. Ich erlebe die Teilnehmer als äußerst interessiert, offen und entwicklungsbereit«, streut Monika Herbstrith der Generation Y Rosen. Barbara Buzanich-Pörtl: »Aufgrund dessen, dass die wirtschaftliche Situation in den letzten Jahren schwieriger war und jetzt der positive Trend erkennbar ist, scheint auch ein stärkerer Motor bei Nachwuchsfüh-

rungskräften spürbar zu sein. Gleichzeitig agieren viele bewusster und die Bereitschaft zur Reflexion ist dadurch gestiegen. Die meisten Nachwuchsführungskräfte sehen Trainings als Chance und ergreifen diese auch. Es ist viel Energie und Neugierde vorhanden.«

Die Führungskraft der Zukunft

Bei den Diskussionen um mehr oder weniger Ausbildung, um Trainings und Seminare, um mehr oder weniger Loyalität und Wertewandel, erhebt sich die Frage: Wie sieht die ideale Führungskraft der Zukunft aus? Welche

Niemand erreicht langfristig und nachhaltig Erfolge auf Kosten anderer.

Qualitäten muss sie aufweisen, um das Unternehmen in die Zukunft zu führen? Jede Organisation benötigt gemäß ihrer Mitarbeiterstruktur bzw. ihrer derzeitigen Situation bestimmte Führungsqualitäten. Nicht jede Führungskraft passt in jedes Unternehmen oder in jede Entwicklungsphase eines Unternehmens.

Johanna Schwetz-Würth zeichnet ein aktuelles Bild sowohl über die Sicht der Chefs als auch über die Sicht der Führungsexperten: »Hinter der vorgehaltenen Hand des Chefs ist die ideale Führungskraft nach wie vor männlich, kinderlos, ungebunden oder mit einer sehr verständnisvollen Partnerin im konservativen Rollenverständnis lebend. Sie arbeitet mit hoher Selbstausschöpfung von früh bis sehr spät, natürlich täglich, bereitet sich nebenbei – wegen der Work-Life-Balance – auf einen Marathon vor, kann besonders gut präsentieren, spricht mindestens 2 Sprachen, reist leidenschaftlich gerne für ihre Firma, kann schwierige Maßnahmen ohne Widerrede und Augenzucken nach unten exekutieren. Sie hat eine hohe kommunikative Fähigkeit, aber nicht die Schwäche, Mitgefühl zu empfinden. Weiters steht sie stets loyal zu ihrem Chef und hält ihm den Rücken frei. Feedback von unten perlt an ihr ab wie Wasser, Feedback von oben wird dankend entgegengenommen und sofort umgesetzt, sie will hoch hinaus und ist bereit, dafür alles zu tun.« Also ganz einfach: Die eierlegende Wollmilchsau für den Chef und für die Mitarbeiter der Horror schlechthin. Johanna Schwetz-Würth kennt aber auch

Diese Fragen bewegen Nachwuchsführungskräfte am meisten

Zusammengestellt von Georg Spirek

- Wie kann ich mein Arbeitspensum über lange Zeit aufrecht erhalten oder sogar meine Leistung steigern, ohne auszubrennen?
- Ich bin unzufrieden mit der derzeitigen Situation. Habe ich eine Chance, sie zu ändern oder bleibt mir nur der Firmenwechsel?
- Wie bringe ich Karriere, Freizeit und Familie unter einen Hut ohne den Anschein zu erwecken, dass mir meine Arbeit nicht wichtig sei?
- Eigentlich bin ich ganz zufrieden, aber müsste es nicht noch mehr geben?
- Eines Tages möchte ich mein eigenes Unternehmen haben. Bin ich dafür geeignet und wie kann ich mich bestmöglich darauf vorbereiten?

Wie sehen Ihre Fragen bzw. Antworten aus?

Wir freuen uns über Ihre Meinung auf www.magazintraining.com

Info

blaufeuer – Beratungsagentur für Führungskompetenz
 human assets management consulting
 Impuls & Wirkung – Herbstrith Management Consulting
 MDI Management Development Institute
 SEMINAR DMC
 SMBS – University of Salzburg Business School
 Spirek Training
 STRATOS Institut

www.blaufeuer.at
www.humanassets.at
www.impuls.at
www.mdi-training.com
www.seminardmc.at
www.smbs.at
www.spirek.at
www.stratos.at

die Sicht der Führungsexperten und -berater: »Da kreisen die notwendigen Fähigkeiten und Haltungen idealer Führungskräfte um Begriffe wie: Integrität, Standhaftigkeit, Durchsetzungsfähigkeit, Aufrichtigkeit, Risikobereitschaft, Rollenklarheit, innere Stärke, Konsequenz, Aushalten von Mehrdeutigkeit, soziale Systeme verstehen, Vorbild sein, persönliche Reife und Stabilität, Menschenkenntnis, Kommunikation, Wertschätzung, Kooperation in alle Richtungen, Sinn vermitteln und Orientierung geben, Lernen ermöglichen, fördern und fordern, befähigen und begeistern.«

»Die ideale Führungskraft gibt es nicht«, bringt es Alexandra Kamper auf den Punkt. »Die Führungskraft muss in erster Linie zum Unternehmen, dessen Werten und dessen Zielen passen, in zweiter Linie muss sie die soziale Kompetenz haben, auf die unterschiedlichsten Anforderungen der unterschiedlichen Mitarbeiter zu reagieren. Sie muss die Motivation dieser Mitarbeiter erhalten können und gemeinsam mit diesen die Ziele des Unternehmens verfolgen. Wirklich wichtig ist die soziale Kompetenz und die Fähigkeit, sich schnell an neue Herausforderungen anzupassen.«

Günter Sigl meint, dass die Zeit für sogenannte Schönwettermanager schon länger vorbei ist. »Führungskräfte müssen die mentale und emotionale Stärke haben, auch ihre Mitarbeiter durch schwierige Zeiten zu führen. Sie müssen Konflikte professionell bewältigen können und Führungsaufgaben tatsächlich erfüllen. Und Mitarbeiter müssen den Führungskräften wirklich vertrauen können.«

Barbara Buzanich-Pörtl hält nicht viel von der eierlegenden Wollmilchsau, wenn sie meint: »Man muss erkennen, dass auch Führungskräfte nur Menschen sind, darauf aufbauend soll das Optimum für das Unternehmen gefunden werden.« Sie zählt die Fähigkeiten einer idealen Führungskraft auf:

- sie ist authentisch,
- sie reflektiert regelmäßig und kann Veränderungen annehmen und umsetzen,
- sie ist am Menschen interessiert, empathisch und möchte sie auch fördern,
- sie kommuniziert gut und gerne,
- sie kennt ihre Grenzen und auch die von anderen,

- sie denkt unternehmerisch, verfolgt die Ziele des Unternehmens und erreicht sie,
- sie kann in unterschiedlichen Situationen flexibel agieren,
- sie führt ein Team erfolgreich und motiviert zu Höchstleistungen,
- sie stellt Wissenstransfer innerhalb des Teams sicher,
- sie lebt eine offene Fehlerkultur und das Team/Unternehmen lernt daraus,
- sie kann Verantwortung übernehmen und abgeben.

Monika Herbstrith über Führung der Zukunft: »Authentizität in der Führungsrolle, ausgestattet mit der Auswahlmöglichkeit einer Toolbox mit wirkungsvollen Führungsinstrumenten, ist wesentlich Erfolg versprechender und wirkungsvoller als sich an uniformen Stereotypen und vermeintlichen Idealbildern zu orientieren. Führen heißt Ausgleich zu schaffen zwischen gemeinsamen Zielen

und individuellen Bedürfnissen.«
Bei den Grundfähigkeiten ändert sich für Bernhard Sams wenig, »vielleicht bei der Umsetzungsgestaltung. Zeitlose Faktoren sind: Eine Führungskraft muss situativ analysieren und entscheiden, um führen zu können. Das richtige Verhalten hängt immer von den Rahmenbedingungen ab. Die muss sie erkennen können. Ein kreatives Team braucht andere Führungsmuster als eine Gruppe von schlecht ausgebildeten Arbeitern, die Routine-Tätigkeiten ausführen sollen. Führungskräfte müssen immer auch geachtet und respektiert – nicht aber gefürchtet werden. Achtung und Respekt benötigen ein Fundament. Das kann hohes Fachwissen sein, klare analytische Entscheidungsfähigkeit, Motivationsfähigkeit. Es muss einen klaren und für alle nachvollziehbaren bzw. erkennbaren Autoritätsgrund geben, der unabhängig ist von der reinen Positionsmacht. Die Fähigkeit muss da sein, Komplexität zu beherrschen und sie im richtigen Maße reduzieren sowie die richtigen Schwerpunkte setzen zu können. Ethisch-ökonomische und ökologische Fragestellungen nehmen kontinuierlich zu, die beinhaltenden Machertypen ohne soziales Bewusstsein werden zunehmend medial an den Pranger kommen und öffentlich derart umstritten sein, dass sie nicht mehr tragbar sind. Gewinnorientierung mit sozialen Bewusstsein wird die Zauberformel sein.«

Gewinnorientierung mit sozialem Bewusstsein wird die Zauberformel sein.

Abschluss-Statement von Georg Spirek: »Die ideale Führungskraft baut ihre Fähigkeiten ständig aus. Auch die Fähigkeit, es sich gut gehen zu lassen und zu genießen. Wenn man sich ein Wolfsrudel anschaut, dann ist der Alphawolf der Entspannteste in seinem Rudel.«

Fazit:

Ein Versprechen für die Zukunft der Wirtschaft ist die Generation Y auf jeden Fall. Gut ausgebildete Nachwuchsführungskräfte werden neue Instrumente und Methoden einbringen und damit für viel Schwung und hoffentlich auch Aufschwung sorgen. □



Neue Erkenntnisse für gelungenen Verkauf

Zwei Veranstaltungen der Superlative. Verkauf in Wort und Schrift. Eine geballte Ladung an Know-how für alle, die neue Wege im Verkauf suchen.

Fachtagung:

Termin: 18. November 2011



Erich-Norbert Detroy



Dirk Kreuter



Martin Limbeck



Andreas Buhr

Workshop:

4 Phasen der Kundengewinnung

Termin: 17. November 2011



Katharina Krispler



Thomas Burzler

Infos auf: www.RedEd.at


