



Medienmitteilung, 23. Mai 2008

Digitaler Graben in der Chefetage

Wie lernen Führungskräfte? – HSG-Studie mit über 200 Managern

Moderne Lernformen haben noch kaum Einzug in den Chefetagen gehalten, favorisiert werden nach wie vor klassische Seminarveranstaltungen. Zudem verfügen Manager beim Lernen über eine wenig ausgeprägte Fehlerkultur: Das sind einige Resultate einer vom Swiss Centre for Innovations in Learning (scil) der Universität St.Gallen (HSG) erstmalig durchgeführten Befragung von 214 Führungskräften aus der Schweiz, Deutschland und Österreich über ihre Lernstrategien. – Die Studie wurde am Freitag, 23. Mai 2008, anlässlich der Eröffnung des Executive Campus HSG vorgestellt.

Personalentwicklung ist Chefsache. Was von den Verantwortlichkeiten her zutreffen mag, wird in der Praxis jedoch wenig gelebt. Es fehlt angesichts der zahlreichen Verpflichtungen schlicht die Zeit, um selbst neue Lernwege auszuprobieren und erst noch Mitarbeitende dazu zu motivieren. Doch immer mehr werden die Manager in der Personalentwicklung von ihren Top-Kadern in die Pflicht genommen. Mit gutem Grund: zahlreiche empirische Studien belegen nämlich, wie hoch der Einfluss von Führungskräften ist, wenn es um den Transfer-Erfolg von Bildungsmassnahmen geht.

Rahmenbedingungen und Lerntransfer

Freilich bringt es wenig, selbstverantwortliches Lernen zu predigen, ohne entsprechende Handlungsspielräume einzuräumen. Das frustriert auch die lernwilligste Führungskraft. Welche organisatorischen Rahmenbedingungen sind also zentral, um das Lernen von Führungskräften wirksam zu unterstützen? Wie lernen Führungskräfte in ihrem Umfeld, wie sieht ihr strategisches Lernverhalten aus, um sich trotz hoher Auslastung, Informationsflut und stetigen Wandels weiterentwickeln zu können? Und wie wirkt sich ihr Lernverhalten schliesslich auf die Rolle als «Lernberater» der Mitarbeitenden aus? – Diesen und weiteren Fragen ist das Swiss Centre for Innovations in Learning (scil) an der Universität St.Gallen (HSG) unter der Leitung von Prof. Dr. Dieter Euler, wissenschaftlicher Leiter des scil, und Prof. Dr. Sabine Seufert, Executive Director des scil, nachgegangen. In Zusammenarbeit mit dem Hernstein Institut in Wien sind im März/April 2008 erstmalig 214 Führungskräfte im deutschsprachigen Europa über ihre Lernstrategien befragt worden. Die Studie erfasst ein breites Spektrum an Branchen, etwa ein Viertel der Befragten sind Frauen.

Wissen statt Kompetenzen

Die Untersuchung belegt, dass die Vermittlung von Wissen und Fertigkeiten im Vordergrund der Führungskräfte-Entwicklung steht. Demgegenüber ist die Arbeit an der Entwicklung von Einstellungen und Werthaltungen schwächer ausgeprägt. Angesichts der aktuellen Diskussionen über die gesellschaftliche Rolle und das Verhalten von Managern erscheint dieser Befund für die Wissenschaftler von besonderem Interesse. Er sei zudem von Bedeutung in der Frage eines zeitgemässen Leitbilds für die Führungskräfte-Entwicklung, sagte Prof. Dr. Dieter Euler anlässlich der Vorstellung der Studie: Sollen Führungskräfte nämlich primär als «technokratische Entscheider» oder als «reflexive Gestalter» ausgebildet werden?

Methodisch gesehen favorisieren die Befragten das traditionelle Seminar. Daneben werden jedoch massgeblich Lernformen propagiert, die als so genanntes informelles Lernen bezeichnet werden. Dazu zählen insbesondere Praxisprojekte, der Erfahrungsaustausch, Formen des Coaching und Mentoring,

die Konfrontation mit herausfordernden neuen Aufgaben oder der Besuch von Konferenzen und Workshops. Die Ergebnisse legen im Urteil Eulers nahe, informelle Lernmethoden noch stärker mit Präsenzformen des Lernens zu verzahnen, sprich die weithin akzeptierte und geschätzte Form des Seminars intensiver mit informellen Lernformen zu verbinden.

Ungenutzte Potentiale bei digitalen Lernmedien

Die Nutzung digitaler Lernmedien, die sehr gut in solche Konzepte integriert werden kann, zeigt sich im Bereich der Führungskräfte-Entwicklung eher noch am Anfang. So würden Podcasts oder Blogs nur von einer Minderheit von Führungskräften genutzt. Die Herausforderung in der Führungskräfte-Entwicklung bestehe somit darin, diese ungenutzten Potenziale in Bildungskonzepte zu fassen, in denen die digitalen Lernmedien einen deutlichen Mehrwert repräsentierten.

In ihrem Lernen dokumentieren die befragten Führungskräfte schliesslich erwartungsgemäss eine überdurchschnittlich hohe Kompetenz in der Aneignung von Wissen. Gleichwohl zeigen sich Verhaltensweisen, die auf ein traditionelles Lernverhalten hindeuten. Beispielsweise äusserten die Befragten in unerwartet hohem Masse die Befürchtung, während einer Bildungsmassnahme Fehler zu machen – laut Dieter Euler ein Hinweis auf eine nur begrenzt ausgeprägte Fehlerkultur beim Lernen. Ferner gestanden viele eine «gewisse Nervosität» ein, wenn der Trainer während des Seminars eine Frage stellt. Diese Aussagen wiederum seien bedeutsam, da Führungskräfte erfahrungsgemäss nur solche Lernhaltungen an ihre Mitarbeitenden weitergeben würden, die sie selbst praktizierten. Entsprechend bestehe eine der Herausforderungen in der Führungskräfte-Entwicklung darin, die Angebote derart zu gestalten, dass die Chefs darin «ansteckende Vorbilder» für die Unterstützung des Lernens ihrer Mitarbeitenden erlebten, erklärte Dieter Euler.

Kontakt für Rückfragen:

Prof. Dr. Sabine Seufert

Executive Director Swiss Centre for Innovations in Learning (scil)

Tel: +41 (0)71 224 26 32, Fax: +41 (0)71 224 26 19

E-Mail: sabine.seufert@unisg.ch

«Lernzeit ist nicht verlorene Zeit»

Zur scil-Studie «Wie lernen Führungskräfte?» – Interview mit Prof. Dr. Sabine Seufert*

Frau Seufert, Ihre Studie belegt – etwas überspitzt formuliert –, dass Manager mit Blick auf ihre persönlichen Lernstrategien lieber Wissen anhäufen und Fertigkeiten perfektionieren als ihre Einstellungen und Werthaltungen weiterzuentwickeln. Wie ist dieser Befund zu interpretieren?

Sabine Seufert: Er ist ein Spiegelbild der Praxis. Die Leitbilder der Unternehmen werden oft nicht gelebt. Man hält sich an kurzfristige, vor allem finanzorientierte Ziele. Zudem ist unser Bildungssystem stark kognitiv geprägt und fragt traditionellerweise Wissen ab. Allerdings sind Einstellungen und Werthaltungen auch ungleich schwieriger zu überprüfen, geschweige denn zu vermitteln. Der Wertewandel wurde zwar längst erkannt, er ist jetzt einfach in der Praxis angekommen – mit all seinen Widersprüchlichkeiten und Spannungsfeldern. Die Anforderungen wachsen permanent, ohne dass die Führungskräfte darauf Einfluss nehmen könnten. Da bleiben die Werte dann eben auf der Strecke.

Den Chefs fehlt also die Zeit zum Lernen. Welche organisatorischen Rahmenbedingungen müssen in einem Unternehmen denn idealtypisch gegeben sein, damit die Führungskräfte wirksam lernen können?

Seufert: Natürlich müssen Freiräume geschaffen werden und es braucht mehr Flexibilität bei den Arbeitszeitregelungen. Zudem muss das Bewusstsein wachsen, dass Lernzeit nicht verlorene Zeit ist. Erst dann kann in einem Unternehmen auch eine Lernkultur entstehen. Projekte sollen nicht einfach straff durchgezogen, sondern bewusst Reflexionsprozesse zwischengeschaltet werden, damit aus Fehlern eben wirklich gelernt wird. Nichts gegen Geschäftsziele, aber es gibt auch Entwicklungsziele.

Im Rahmen der Leitbild-Diskussion für die Entwicklung von Führungskräften stellt sich die Forschung die Frage: Sollen Führungskräfte primär als «technokratische Entscheider» oder als «reflexive Gestalter» ausgebildet werden? Wie lautet Ihre Antwort?

Seufert: Die Kompetenz der Zukunft ist ganz klar die Reflexionskompetenz. Freilich soll es nicht bei der Reflexion bleiben, Ideen müssen umgesetzt werden. Daher ist die Rede auch von reflexiven Gestaltern.

Gefragt ist somit immer noch das von Pestalozzi geprägte Lernen mit Kopf, Herz und Hand. Wie aber soll die Vermittlung von Einstellungen und Haltungen bei Führungskräften geschehen?

Seufert: Vermitteln funktioniert sicher nicht und schon gar nicht in einer halbtägigen Seminarveranstaltung. Es gilt, eine Lern- und Führungskultur zu prägen und zu leben, was zunächst einen langwierigen Sensibilisierungsprozess darstellt. Zentral dabei ist die Frage nach den übergeordneten Werten, dem Leitbild eines Unternehmens. Die Hilti AG zum Beispiel ist bekannt für ihre Firmenkultur-Trainings. Oder die Deutsche Datev, ein Anbieter von Software und IT-Dienstleistungen für Steuerberater, die sogar mit Schauspielern zusammenarbeitet. Jeder Manager erhält einen Darsteller zugeteilt, der gemäss Feedback der jeweiligen Führungskraft deren Rolle einnimmt. Das kann manch heilsamen Aha-Effekt auslösen und gewisse, mit dem Leitbild einer Firma kaum deckungsgleiche Einstellungen und Haltungen schonungslos vor Augen führen.

Und doch zeigt eine Mehrheit der Befragten eine Vorliebe für klassische Seminarveranstaltungen, während bei der Nutzung digitaler Lernmedien wie Podcasts oder Blogs eher noch Zurückhaltung geübt wird. Wie erklärt sich dieser digitale Graben in der Chefetage? Sind Führungskräfte folglich konservative Lerner oder mangelt es einfach an geeigneten Angeboten?

Seufert: Es ist wohl schlicht die Macht der Gewohnheit, was letztlich aber auch eine Altersfrage darstellt. Jüngere Führungskräfte beispielsweise sind auch mit modernen E-Learning-Methoden vertraut. Tatsächlich fehlen aber die attraktiven Lernangebote.

Viele Führungskräfte sind sich ausserdem zu wenig bewusst, welche Vorbildfunktion von ihren Lernstrategien ausgeht. Werden moderne Lernkonzepte eingeführt, müssen sie die Chefs zuallererst nutzen, ansonsten haben solche Innovationen einen schwierigen Stand.

Beliebt bei Führungskräften, so hat Ihre Studie ergeben, sind so genannt informelle, erfahrungsbasierte Lernformen wie Mentoring, Coaching oder Workshops. Warum?

Seufert: Weil diese Lernformen sehr lebensnah sind, direkt in der Erfahrungswelt der Führungskräfte vorkommen und nicht zusätzlich erworben werden müssen. Zudem sind sie individuell nutzbar und zielen auf die jeweiligen Problemlösungs-Kompetenzen ab. Das schafft kein Seminar.

Bestätigung findet die wenig ausgeprägte Fehlerkultur bei Führungskräften. Warum geben sich Chefs so ungern Blößen?

Seufert: Das hängt mit unserer «Null-Fehler-Mentalität» zusammen und stellt eine grosse Lernbarriere dar. Wissen ist Macht und Fehler werden schnell einmal als Inkompetenz statt als Lernprozess ausgelegt. Trotzdem gibt es natürlich Unternehmensbereiche, wo eine Null-Fehler-Toleranz absolut zwingend ist, denken Sie etwa an Fluggesellschaften.

Zusammengefasst, welche Folgerungen lässt Ihre Studie zu? Oder anders gefragt: Welche Lehren kann die Universität St.Gallen (HSG) im Rahmen ihrer Lernprogramme für Führungskräfte daraus ziehen?

Seufert: Eine grosse Herausforderung wird sein, das formelle Lernen noch stärker mit dem informellen Lernen zu verzahnen und da kann unsere Executive School gerade mit Unterstützung digitaler Lernformen wichtige und vor allem sehr gefragte Innovationen beisteuern. Letztlich wird es auch darum gehen, den Erfahrungsaustausch unter den Führungskräften zu fördern und dabei insbesondere auch die neuen Technologien zu nutzen.