

»FÜHRUNGSKRÄFTE ZEIGEN VOR, WELCHE WERTE ZÄHLEN«

INTERVIEW MIT MAG. MICHAEL EGGER

Quelle: Hernsteiner 1/2008

Mag. Michael Egger, von 2006 bis 2010 zuständig für den Bereich »Training & Development CEE« in der Volksbank Akademie und Projektleiter des Network Career Program, über das Thema Lernkultur im Volksbanken-Sektor, Unterschiede in West- und Osteuropa und die Rolle der Führungskräfte beim Vorleben zentraler Werte.

»Führungskräfte zeigen vor, welche Werte zählen«

Was verstehen Sie unter Lernkultur und woran erkennt bzw. misst man sie?

Lernkultur umfasst – was organisiertes Lernen anlangt – einerseits die gesamten Rahmenbedingungen, die wir im Lernprozess zur Verfügung stellen. Auf der anderen Seite bedeutet Lernkultur das, was das Unternehmen investiert, damit sich die eigenen Mitarbeiter in entsprechender Form entwickeln können. Lernen hat in der Volksbank insofern einen hohen Stellenwert, weil aufgrund des genossenschaftlichen Gedankens traditionell sehr viel Wert darauf gelegt wird, die eigenen Mitarbeiter zu fördern. In Österreich gibt es 64 Volksbanken mit circa 550 Filialen und rund 5000 Mitarbeitern, in Mittel- und Osteuropa mehr als 5800 Mitarbeiter. Die Eigentümer der einzelnen Volksbanken in Österreich sind rund 550.000 Genossenschafter. Das ist eine ganz andere Denke als in einer »klassischen« Kapitalgesellschaft. Wenn es etwa darum geht, eine große Veränderung in die Wege zu leiten, wird bei der klassischen AG oben der Hebel umgelegt, und dann wird nach unten umgesetzt. Beim genossenschaftlichen Sektor ist es umgekehrt. Ich brauche die breite Zustimmung sehr vieler Banken, damit ich große Veränderungen durchführen kann. Dadurch passieren Veränderungen nicht so schnell und vielleicht auch nicht so radikal wie bei Top-down-Ansätzen, weil hier der breite Konsens wichtig ist. Auf der anderen Seite ist es zudem eine gewisse Form von Sicherheit, weil über tief greifende Entscheidungen vielleicht auch länger nachgedacht wird und die so getroffenen Entscheidungen dann auch wirklich mitgetragen werden.

Woran würde man das merken? An den Weiterbildungsmöglichkeiten, am Verhalten der Führungskräfte, an bestimmten Werten und Normen?

Natürlich gibt es bei uns auch die klassische, bankspezifische Ausbildung, das unterscheidet uns noch nicht von anderen Banken. Was bei uns jedoch spezifisch ist, ist eine ausgeprägte Betonung der Werte aufgrund des genossenschaftlichen Hintergrunds. Dazu gehört auch der wertschätzende Umgang mit Mitarbeitern, wodurch das Thema Lernkultur und der Fördergedanke immer wieder zentrales Thema sind, was sich z. B. gerade jetzt in der Krise zeigt. Die Volksbank Akademie selbst ist ein eigenständiges Unternehmen, ein Verein, der von den einzelnen Volksbanken getragen wird. Bei uns wird gerade nicht in der Ausbildung gekürzt, weil bei unseren Mitgliedern Einigkeit herrscht, dass es wichtig ist, dass gerade jetzt die Mitarbeiter gut ausgebildet und für schwierige Zeiten gewappnet sind. Etwa wenn es darum geht, im Verkauf die Kunden gut zu betreuen und darüber zu informieren, was passiert und was nicht passiert ist und was gerade die Volksbanken in dieser schwierigen Situation auszeichnet.

Der Kulturbegriff bezieht sich auf Werte, Normen und Einstellungen, die sich im Verhalten ausdrücken. Insofern bezieht sich Lernkultur nicht nur auf seminaristisches Lernen, sondern generell auf die Haltung gegenüber Lernen, Zeit für Reflexion, Umgang mit Fehlern etc. Ausgangspunkt für die Mitarbeiterentwicklung ist die Frage von Potenzial und Talent. Entscheidend ist zunächst vor allem die richtige Auswahl. Wenn einer Führungskraft beispielsweise die Förderung ihrer Mitarbeiter kein Anliegen ist oder die Beschäftigung mit den Mitarbeitern nur als mühsam empfunden wird, wird sich das durch Schulungsmaßnahmen kaum ändern. Was nicht drinnen angelegt ist, kann auch nicht entfaltet werden. Wenn Führungskräfte aber die grundlegende Haltung mitbringen, kann man sie sehr wohl für bestimmte Aufgaben sensibilisieren und einigem bewegen.

Wie läuft es wirklich, wenn ein Fehler passiert, wenn jemand eine Idee hat, die aus dem Rahmen fällt? Lernen wir wirklich aus Fehlern, betreiben wir das wirklich systematisch? Nehmen wir uns wirklich die Zeit für Reflexion? Werden unterschiedliche Perspektiven wirklich genutzt und wertgeschätzt?

Schwierige Frage. Ich kann vor allem für Mittel- und Osteuropa sprechen, weil das der Bereich ist, für den ich zuständig bin. Dadurch das hier vieles neu aufgebaut wurde – sowohl bei den Tochterbanken als auch hier bei uns in der Akademie als Servicebereich –, arbeiten wir im eigenen

Bereich schon sehr bewusst mit einer Fehlerkultur, wo wir uns immer wieder anschauen: Was hatten wir uns vorgenommen, was ist uns gut gelungen, was nicht, was können wir daraus lernen, verbessern und verändern? Bei neuen Programmen etwa dokumentieren wir den Prozess mit und machen am Ende eigene Reflexionsworkshops mit den Trainern. Dann schauen wir uns noch einmal den gesamten Prozess an, werten gemeinsam aus, protokollieren das und lassen die Erkenntnisse in das nächste Programm einfließen.

Stichwort Reflexion: Wann haben Führungskräfte heute Zeit, in Ruhe nachzudenken?

Natürlich stehen Führungskräfte unter Druck. Trotzdem würde ich sagen: Reflexion ist weniger eine Frage der Zeit, mehr eine Frage der Haltung. Empfinde ich sie als wichtig und notwendig oder nicht? Als Akademie können wir die Leute nur dazu ermuntern, wir können nicht direkt in die einzelnen Banken eingreifen, da die Primärstufe aus eigenständigen Genossenschaften besteht. Die einzelnen Volksbanken sind Eigentümer der Volksbank AG, die gewisse zentrale Funktionen innehat. Die Volksbank AG ist wiederum Hälteeigentümer der Volksbanken International AG, ein weiteres Viertel gehört der Deutschen DZ Bank und ein Viertel der französischen Banque Fédérale der Banques Populaires. Diese internationale Holding hat Töchter in den osteuropäischen Ländern – teilweise selbst gegründet, teilweise gekauft. Da schaut der genossenschaftliche Gedanke etwas anders aus, weil durch die Organisationsform Holding – Töchter anders als in Österreich eine zentrale Steuerung von der Holding ausgeht.

In enger Abstimmung mit der internationalen Holding machen wir als Volksbank Akademie Führungskräftelehrgänge in englischer Sprache zentral für alle mittel- und osteuropäischen Länder. Wobei das Lernverständnis der Führungskräfte und die Lernkultur in den einzelnen Tochtergesellschaften bzw. Ländern sicher noch anders sind als bei uns. Die angesprochene Reflexionskultur und die Überzeugung, dass ich auch als Führungskraft noch viel lernen und viele Entwicklungsschritte machen kann und soll, ist dort noch relativ gering ausgeprägt, was klar ist, wenn man sich die Geschichte dieser Länder vor Augen hält. Wenn ich z. B. an Rumänien denke, wo die Menschen 40 Jahre Diktatur hinter sich haben, ist logisch, dass diese Manager im Hinblick auf Führung und die Rolle einer Führungskraft ein anderes Verständnis haben als wir hier. Das hat sich in den letzten Jahren zwar schon verändert und es verändert sich weiter, aber man spürt sehr wohl, dass Führung oft noch anders verstanden wird. Beispielsweise ist es dort Managern vom Selbstverständnis her sehr wichtig, eine starke Führungskraft zu sein, d. h. jemand, der entscheidet, die Richtung vorgibt und dann seine Leute hinter sich versammelt und mitreißt. Wenn das Selbstbild so aussieht – »Ich bin als Führungskraft dazu da, zu entscheiden, und ich werde dafür bezahlt, Ideen zu haben, die Situation zu verbessern, während die Mitarbeiter vor allem dazu aufgerufen sind, zu arbeiten« –, dann ist da durchaus noch eine deutliche Kluft, die immer wieder spürbar ist. Das zeigt sich vor allem bei Seminaren, in denen es eher um Management- und Leadership-Skills oder um bestimmte Methoden geht, wo teilweise Skepsis herrscht.

Inwieweit schlägt sich das Thema Lernkultur in den Ausbildungen nieder?

Bei einem englischsprachigen Lehrgang für das Mittelmanagement aus Mittel- und Osteuropa haben wir fünf Module, starten und enden in Wien, und dazwischen besuchen wir unterschiedliche Länder, wo die Teilnehmer dann sehen können und ein Gefühl dafür bekommen, wie woanders gearbeitet wird. So lernen die Teilnehmer unterschiedliche Kulturen kennen, treffen ihre Ansprechpartner in anderen Banken erstmals persönlich und beginnen, sich verstärkt zu vernetzen, was auch die eigene Offenheit erhöht und fördert. Mit Hernstein haben wir ein Programm für erfahrene Führungskräfte gemacht, um Top-Führungskräfte auszubilden und diese dann für Top-Positionen im Konzern zur Verfügung zu haben. Bei diesem Programm standen neben klassischen Management- und Leadership-Themen auch



MAG. MICHAEL EGGER, zuständig für den Bereich »Training & Development CEE« in der Volksbank Akademie, über das Thema Lernkultur im Volksbanken-Sektor, Unterschiede in West- und Osteuropa und die Rolle der Führungskräfte beim Vorleben zentraler Werte.

strategische und Change-Management-Themen im Vordergrund. Außerdem haben die Teilnehmer auch internationale Projekte umgesetzt und die Ergebnisse vor dem Vorstand der Holding präsentiert, um das Agieren in diesem Umfeld und auf dieser Ebene zu üben. Auch bei diesen Führungskräfteprogrammen versuchen wir, die Vorgesetzten der Teilnehmer – üblicherweise sind das Vorstände – stark einzubeziehen, indem sie z. B. bei den Assessmentcentern für die nominierten Teilnehmer einbezogen werden und auch während der Ausbildung als Mentoren agieren. Mit den AC-Kandidaten, für die das Programm zu früh ist oder die nicht geeignet sind, versuchen wir, alternative Entwicklungsschritte zu erarbeiten und mit ihnen gemeinsam herauszuarbeiten, wo ihr besonderes Potenzial liegt, damit auch sie eine langfristige Perspektive bei uns haben.

In Unternehmen ist es heute modern, ständig das Wort »Veränderung« zu bemühen. Aber auf einer tieferen Ebene, bei der konkreten Tätigkeit, ändert sich trotz zahlloser Change-Projekte mitunter kaum etwas. Täuscht der Eindruck?

Wenn ich mein eigenes Arbeitsumfeld betrachte, die Akademie, dann haben wir hier in den letzten drei Jahren zwei größere Prozesse durchlaufen, im Sinne einer Strukturumstellung und einer neuen Strategie. Das ist meiner Erfahrung nach oft auch mit einem Perspektivenwechsel verbunden, der schon einiges für sich hat. Man macht zwar vielleicht noch denselben Job, aber dieses Nachdenken, was man da eigentlich für wen wie tut, bringt durchaus neue Einsichten mit sich. Das größte Problem bei Veränderungsprozessen liegt meiner Ansicht nach in der Kommunikation. Also etwa in der Frage: Wie muss Kommunikation gestaltet werden, damit die Leute den Sinn und die Notwendigkeit der Veränderung erkennen und dann am Ende sehen, was gut gelaufen ist, was jetzt anders ist als früher und warum die ganzen Anstrengungen für sie wirklich sinnvoll waren.

Wenn es darum geht, die derzeitige Lernkultur zu erfassen, worauf würden Sie da schauen?

Letztendlich hängt es an den Führungskräften bzw. an den Geschäftsführern und Leitern, auch deshalb, weil sie durch ihre Entscheidungen und ihr Verhalten demonstrieren, welche Regeln und Werte wirklich wichtig sind. Um eine Diagnose zu machen, würde ich anhand von Interviews untersuchen: Wie wird hier Lernen gelebt? Welchen Stellenwert hat Lernen in dem Unternehmen? Wo und inwiefern wird Lernen zugelassen, gefördert oder auch nicht?

Wie profitieren Unternehmen von einer guten »Lernkultur«?

In vielfältiger Weise. Wenn Lernen gefördert und unterstützt wird, ist das nicht nur eine Wertschätzung gegenüber dem Mitarbeiter – du bist mir wichtig und du sollst und darfst lernen, weshalb ich in deine Zukunft investiere –, sondern es erhöht natürlich auch die Flexibilität und Veränderungsfähigkeit der Organisation.

MAG. BARBARA WINDISCH, MBA

Seit 1998 Unternehmensberaterin für Change-Management, mit besonderem Augenmerk auf Strategie-, Struktur- und Unternehmenskultur – und auf die Kräfte, die dazwischen wirken, Strategische Personalentwicklung und maßgeschneiderte Führungskräfte Entwicklungsprogramme, Sparring Partner für Top-Führungskräfte. Internationale Gruppen, Schwerpunkte CEE/SEE Länder

8 Jahre als Beraterin für IT Strategien bei Ernst&Young sowie in Führungspositionen im internationalen Handel in New Jersey (ToysRUs), als Leiterin Strategie und Change in Düsseldorf (Vost Alpine MCE), und als Leiterin Führungskräfteentwicklung (RHI AG).

Studium der Betriebsinformatik an der Universität Wien, Master of Business Administration an The University of Chicago, Weiterführende Ausbildungen in Moderation, Strategie und Gruppendynamik, Systemische Beraterausbildung bei Beratergruppe Neuwaldegg

KONTAKT

Mag. Barbara Windisch, MBA
Brucknerstrasse 2, A-4050 Traun

M +43. 664. 140 90 74

E consulting@barbara-windisch.at

W www.barbara-windisch.at