»OBSERVER«

Eco.nova
Das Wirtschaftsmagazin
Wattens, im Juni 2019, Nr: 5, 17x/Jahr, Seite: _
Druckauflage: 25 000, Größe: 88,76%, easyAPQ: _
Auftr.: 2654, Clip: 12210781, SB: WDF

Position

www.observer.at

PERSÖNLICHKEITS-BILDUNG

Führung ist ein permanenter Lernprozess. Das braucht nicht nur die stete fachliche Auseinandersetzung, sondern auch die Fähigkeit zur Selbstreflexion.

INTERVIEW: MARINA KREMSER

Zum eigenen Gebrauch nach §42a UrhG.
Anfragen zum Inhalt und zu Nutzungsrechten bitte an den Verlag (Tel: 0512/290088).

»OBSERVER«

Eco.nova
Das Wirtschaftsmagazin
Wattens, im Juni 2019, Nr: 5, 17x/Jahr, Seite: _
Druckauflage: 25 000, Größe: 88,41%, easyAPQ: _
Auftr.: 2654, Clip: 12210781, SB: WDF

Position

www.observer.at

„Die Beschäftigung mit sich selbst mögen die wenigsten, weil einem nicht immer gefällt, was man tief in sich drin findet."

HUBERT SCHENK

Die Arbeitswelt ist einem permanenten Wandel unterzogen. Das war schon immer so, dieser ist ob des technischen Fortschritts aber heute schnell wie nie. Das stellt Führungskräfte zunehmend vor Herausforderungen, weil sich in Zeiten von Digitalisierung und Fachkräftemangel auch der Mitarbeiter an sich verändert. Die Art der Führung ändert sich mit der Art, wie wir arbeiten. Wir bewegen uns immer weiter weg von strikten Anweisungen, wie Arbeit zu erfolgen hat, hin zu Eigenverantwortung bei den Mitarbeitern und Zielvorgaben, die individuell erreicht werden. Das heißt für Unternehmen, genau wissen zu müssen, wo sie hinwollen, und für Führungskräfte, sich selbst nicht zu wichtig zu nehmen. Das braucht ein hohes Maß an Selbstreflexion und permanente Weiterentwicklung. Was dabei hilft, ist der Austausch mit Gleichgesinnten.

Vor 40 Jahren wurde zu diesem Zweck das Wirtschaftsforum der Führungskräfte (WdF) gegründet, eine unabhängige, weder wirtschaftlich noch politisch gesteuerte Plattform, bei der sich Führungskräfte vorrangig aus dem mittleren Management quer durch alle Branchen treffen, um sich auszutauschen und von den Erfahrungen anderer zu lernen.

DIE (FAST) VERGESSENE MITTE

Während der Geschäftsführer an der Spitze oft das Gesicht eines Unternehmens nach außen ist, ist es vielfach die mittlere Managementebene, die für die operative Umsetzung von Strategien und Maßnahmen zur Zielerreichung die Hauptverantwortung trägt. Sie findet sich jedoch kaum in irgendwelchen (Interessen-)Vertretungen wieder. Das WdF fördert den offenen Austausch – niederschwellig, unkompliziert und ohne Verpflichtungen. „Die Idee dahinter ist, sich zu treffen und miteinander über Führungsthemen zu sprechen, die uns alle bewegen", erklärt Hubert Schenk, Vorsitzender der WdF-Landesgruppe Tirol. „Das Wesentliche dabei ist, aus Best-Practice-Beispielen einen Mehrwert für sich selbst zu generieren." Fünf bis sechs Veranstaltungen gibt es im Jahr, im Zuge derer erfolgreiche Unternehmen besucht werden. Zusätzlich gibt es als neues Format den Stammtisch im Bierstindl in Innsbruck, bei dem regelmäßig tiefgehende Diskussionen zu fest vorgegebenen konkreten Führungs- bzw. Leadershipthemen stattfinden. Mitglieder sind eingeladen, sich daran zu beteiligen und mitzudiskutieren. „Es gibt keine Verpflichtung zur Teilnahme", sagt Hubert Schenk. „Ob drei, zehn oder 20 Leute da sind, ist völlig egal, es geht um ein konstruktives Miteinander." Wir haben Hubert Schenk in seiner eigentlichen Wirkungsstätte, der Raiffeisen-Landesbank Tirol, getroffen, um mit ihm über das Berufsbild „Führung" zu sprechen.

ECO.NOVA: Die Arbeitswelt ist im Wandel – nicht nur die Art der Arbeit an sich ändert sich, sondern auch, wie wir arbeiten. Wie hat sich im Zuge dessen die Führungsarbeit entwickelt? HUBERT SCHENK: Sie hat sich sehr verändert. Man spricht heute eher von Leadership denn von Führung. Es geht darum, den Mitarbeitern Orientierung zu geben und Rahmenbedingungen zu schaffen, innerhalb derer sie sich entwickeln und entfalten können. Dafür braucht es ein neues Führungsverständnis, weg von Technokratie und festgefahrenen Strukturen. Organisationen werden immer agiler, die Arbeit ist vermehrt projektbezogen. Vor allem in größeren Unternehmen werden immer häufiger bereichsübergreifende Kooperationen gelebt. Als Führungskraft greift man deshalb nicht mehr in Detailprozesse ein, sondern gibt den Mitarbeitern die Freiheit, in die Selbstverantwortung zu gehen. Dafür braucht es ein hohes Maß an

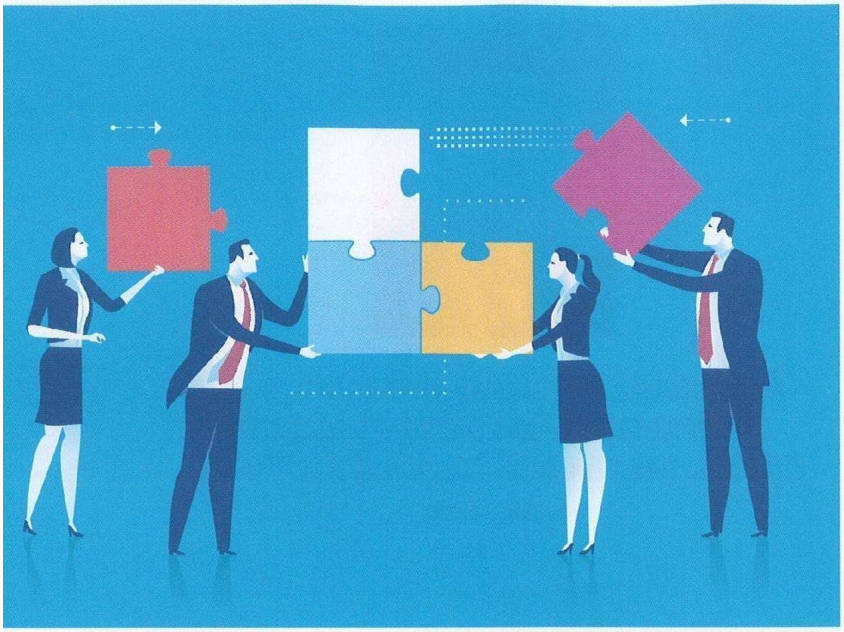
Zum eigenen Gebrauch nach §42a UrhG.
Anfragen zum Inhalt und zu Nutzungsrechten bitte an den Verlag (Tel: 0512/290088).

»OBSERVER«

Eco.nova
Das Wirtschaftsmagazin
Wattens, im Juni 2019, Nr: 5, 17x/Jahr, Seite: _
Druckauflage: 25 000, Größe: 90,25%, easyAPQ: _
Auftr.: 2654, Clip: 12210781, SB: WDF

Position

www.observer.at



„Führung braucht maximale Aufmerksamkeit."

HUBERT SCHENK

WIRTSCHAFTSFORUM DER FÜHRUNGSKRÄFTE

Das WdF wurde 1979 in Wien gegründet und ist eine (politisch wie wirtschaftlich) unabhängige Plattform für Führungskräfte. Aktuell zählt das Netzwerk rund 3.000 Mitglieder in ganz Österreich, ca. 160 davon in Tirol. Vorsitzender der WdF-Landesgruppe Tirol ist Hubert Schenk, selbst Firmenkundendirektor in der Raiffeisen-Landesbank Tirol.
www.wdf.at

Führung erfordert eine Reihe an Kompetenzen, die mit der fachlichen Arbeit im Unternehmen oft nichts gemein haben. Sie sind selbst Bereichsleiter in der Raiffeisen-Landesbank Tirol. Inwieweit sind Sie noch im operativen Tagesgeschäft tätig? Meine Hauptaufgabe ist ganz klar die Führung des Teams sowie die Gestaltung möglichst optimaler Prozesse bzw. Rahmenbedingungen. Selbstverständlich stehe ich aber nach wie vor mit Kunden sowie als Unterstützer unserer Firmenkundenbetreuer bei komplexeren Themenstellungen in Kontakt. Die direkte und laufende Begleitung im Tagesgeschäft unserer Schlüsselkunden obliegt meinen Firmenkundenbetreuern. Führung ist ein eigenes Berufsbild und nichts mehr, das sich heute so nebenher machen ließe oder weil man als primus inter pares gilt. Bis jetzt war die landläufige Entwicklung so, dass der Beste unter den Gleichen in die Führung geht, doch nur weil jemand fachlich perfekt ausgebildet ist, sagt das noch nichts über seine Führungsqualität oder -fähigkeit aus.

Kann man Führung lernen? Es gibt zwei Motivationslagen, um eine Führungsposition zu übernehmen: intrinsische und extrinsische. Bei Zweiterer geht es darum, sich Belobigungen und Belohnungen zu holen, Geld oder Macht zu erwerben. Die wichtigere Motivation ist meines Erachtens jedoch die intrinsische, das wirkliche Wollen. Darauf wird bei der Auswahl einer Führungspersönlichkeit oft zu wenig geachtet – ob jemand neben der Qualifikation auch die Motivation dazu mitbringt. Manchmal macht man sich darüber auch selbst zu wenig Gedanken, weil man sich dazu sehr genau mit sich selbst beschäftigen müsste. Doch das mögen die wenigsten, weil das Hinschauen auch schmerzhaft sein kann. Man weiß nicht, was dabei herauskommt, und so kann es passieren, dass man merkt, für diese Aufgabe nicht geschaffen zu sein. Deswegen vermeiden es viele und richten sich nach der extrinsischen Motivation aus – höhere Bezahlung, machtvolle Position, das Dekorieren mit Erfolgen. Das funktioniert in Erfolgsphasen ganz gut, in schwierigen Situationen wird man mit dieser Einstellung aber schnell in die Enge getrieben.

Man sagt jungen Menschen heute gerne nach, dass sie keine Verantwortung mehr übernehmen möchten. Wird das künftig zu einem Problem? Ich glaube, das ist eine Frage der Perspektive. Die potenziellen Führungskräfte der Generation Y oder Z haben eine ganz andere Vorstellung von Führung. Viele Führungskräfte der älteren Generation sind getrieben von Macht und Geld, die nachkommende Generation ist eher kooperativ. Aktuell befinden wir uns in einer Übergangsphase, das macht es nicht unbedingt einfacher. Viele junge Führungskräfte können sich mit der klassischen Führungswelt nicht mehr identifizieren, dennoch gibt es sie mancherorts noch. Das führt zu Verständigungsproblemen. Führung bedeutet nicht zwangsläufig, eine 80-Stunden-Woche zu haben. Die viel zitierte Work-Life-Balance gilt nicht nur für Mitarbeiter sondern auch für das Management. Die jungen Generationen nehmen darauf Bedacht und stoßen damit häufig auf Unverständnis. Und wenn eine Führungskraft Verantwortung an seine Mitarbeiter abgibt, heißt das nicht, dass sie damit Arbeit „abschiebt". Es geht vielmehr darum, den Mitarbeitern selbstverantwortlich größere Handlungsspielräume einzuräumen.

Zum eigenen Gebrauch nach §42a UrhG.
Anfragen zum Inhalt und zu Nutzungsrechten bitte an den Verlag (Tel: 0512/290088).

»OBSERVER«

Eco.nova
Das Wirtschaftsmagazin
Wattens, im Juni 2019, Nr: 5, 17x/Jahr, Seite: _
Druckauflage: 25 000, Größe: 91,49%, easyAPQ: _
Auftr.: 2654, Clip: 12210781, SB: WDF

Position

www.observer.at

„Als Führungskraft greift man nicht mehr in Detailprozesse ein, sondern gibt den Mitarbeitern die Freiheit, in die Selbstverantwortung zu gehen."

HUBERT SCHENK

Der Zugang zu Bildung war noch nie so einfach wie heute. Hat sich damit auch der Mitarbeiter an sich verändert? Führt ein abgeschlossenes Studium, ein Titel, zum größeren beruflichen Erfolg? Wie damit innerhalb eines Unternehmens umgegangen wird, hängt stark von dessen Kultur ab. Für eine Karriere, sei es als Fachspezialist oder als Führungskraft, mag eine universitäre Ausbildung oftmals ein Vorteil sein, jedoch stellt diese keine Grundvoraussetzung dar. Natürlich machen Hochschulausbildungen in verschiedenen Bereichen Sinn – aber nicht unter dem Aspekt, einen Titel zu tragen.

Ich sehe die universitäre Ausbildung generell aus einem anderen Blickwinkel. Letztlich geht es in der Bildung immer um Reflexion. Was kann ich aus dem Gelernten für mich persönlich mitnehmen. Es geht in der Wissenschaft auch um Empirie, darum, aus Erfahrungen und Erkenntnissen Wissen zu generieren. Es macht immer Sinn, seinen eigenen Horizont zu erweitern, aber stets unter der Prämisse, für sich selbst etwas daraus mitzunehmen und zu schauen, wohin man sich selbst in Zukunft weiterentwickeln will. Bildung ist wichtig, man darf sie aber nicht ausschließlich als (Hoch-)Schulbildung definieren.

Ist die Persönlichkeit einer Führungskraft also tendenziell wichtiger als das fachliche Know-how? Neben einer fundierten, auch universitären Fach- oder Managementausbildung ist es genauso wichtig, aus Erfahrungen und voneinander zu lernen. Darauf muss man sich aber auch einlassen können und diese persönlichen Fähigkeiten, Empathie, das Anerkennen von Erfolgen anderer, zulassen. Dieser Best-Practice-Austausch ist ein wesentlicher Bestandteil des WdF und Zweck der Plattform. Jeder soll aus den Gesprächen etwas für seine persönliche Führungstätigkeit mitnehmen können.

Seit ein paar Jahren gibt es außerdem das so genannte ylf, das young leaders forum, mit dem wir (potenzielle) Nachwuchsführungskräfte ansprechen möchten. Wir bieten ihnen an, im Zuge von Mentoringprogrammen von arrivierten Führungskräften zu lernen. Im Gegensatz dazu steht das reverse mentoring, in dem sich die Rollen quasi umdrehen: Was können ältere Führungskräfte von den jungen lernen. Gerade im Bereich der Social Media und neuen Arbeitsformen ist das ein Thema. Letztlich geht es auch hier wieder darum, sich aufeinander einzulassen und voneinander zu profitieren und sich damit selbst weiterzuentwickeln. Es geht nicht darum, besser zu sein als der andere, sondern um persönliche Weiterbildung. Persönlichkeitsbildung sozusagen.

Zum eigenen Gebrauch nach §42a UrhG.
Anfragen zum Inhalt und zu Nutzungsrechten bitte an den Verlag (Tel: 0512/290088).