

Lerneffekte außerhalb der Komfortzone

Modelle und Tools unterrichten, das reicht nicht für Führungskräfte. Die höchste Wirksamkeit hat Lernen außerhalb der Komfortzone, sagt Counselor **Susanna Wieseneder** im Gespräch mit **Karin Bauer**.

STANDARD: Sie haben kürzlich das Leadership Education Programme an der Harvard University absolviert – welche Aspekte der Leadership können abseits von Techniken und Instrumenten gelehrt werden? Diese Werkzeugkiste reicht ja wohl nicht ...

Wieseneder: Nein, die reicht nicht. Sie bildet die Basis für junge Manager. Jedoch: Bei Krisen, Herausforderungen, völlig Unbekanntem gibt es oft noch keine Erfahrungen, Tools oder Modelle, auf die man zurückgreifen könnte. Die Leute sind dann auf sich selbst als Person zurückgeworfen.

STANDARD: Genau da fangen die Probleme ja dann an – nicht nur für die jeweiligen Unternehmen, auch für die Menschen persönlich ...

Wieseneder: Ja, so können Menschen zwischen Funktion und Person auch schnell zerbrechen. Erwerben lassen sich diese Leadership-Aspekte nur über Erfahrungs-

lernen auf individueller und auf Systemebene.

STANDARD: Wie kriegt man Spitzenmanager dazu, sich mit dem Ängstigen, mit dem Unangenehmen auseinanderzusetzen, mit sich selbst – das ist doch sehr un bequem ...

Wieseneder: Indem man sie aus der Komfortzone holt – dort ist der Lerneffekt am größten. Diese Executives wissen, dass sie permanent Neues lernen müssen, dass ständig Dinge zu tun sind, die sie noch nie getan haben.

STANDARD: Wie kriegt man Menschen aus dem Beharrungsvermögen in ihren Komfortzonen?

Wieseneder: Via Interventionen. Da gibt es geeignete Techniken.

STANDARD: Was ist denn grundlegend so schwierig an der Leadership?

Wieseneder: Die andauernden Pola-

ritäten, das ständige Managen von Paradoxien. Diese Menschen müssen in ihren Funktionen Dinge tun, die sie als Selbst nicht gerne tun, sie sind permanent Spannungsfeldern ausgesetzt zwischen ihrem Selbst und ihren Rollen, zwischen Angriff und Verführung. Komfortzonen dienen dann zur Entspannung, zur Regeneration. Weiterbildung findet dort nicht statt.

STANDARD: Und was muss sie oder er als wahrer Leader können?

Wieseneder: In einer Metapher ge-

sagt: zwischen Dancefloor und Balkonplatz nicht hin und her zu wechseln, sondern annähernd gleichzeitig beide Positionen einzunehmen. Leadership ist nicht, am Dancefloor ständig für Rumba im Gleichschritt zu sorgen – aber auch nicht, bloß vom Balkon aus zuzusehen.

STANDARD: Wie unterscheiden Sie Management und Leadership? Je nach Schule und Blickwinkel ist das Thema ja ganz unterschiedlich besetzt ...

Wieseneder: Die Frage stellt sich so nicht. Es gibt immer Leadership-Aufgaben, bei denen Technisches und Adaptives gefragt ist. Beruflich wie privat. In Führungssituationen sind diese Herausforderungen da. Je nach Funktion und Situation weniger häufig und weniger heftig oder eben intensiver. Etwas Neues zu tun – diese Herausforderungen hat doch jeder in seinem Leben.

ZUR PERSON:

Susanna Wieseneder ist als Personal Counselor in Wien tätig.



Personal Counselor **Susanna Wieseneder**. Foto: Hauswirth

Lerndefizite bei Chefs

Studie der Uni St. Gallen positioniert neuen Campus

Moderne Lernformen hätten noch kaum Einzug gehalten in die Chefetagen, klassische Lernformen würden favorisiert. Zudem verfügten Manager beim Lernen über eine wenig ausgeprägte Fehlerkultur. Das hat die Universität St. Gallen bei einer aktuellen Befragung von Führungskräften in Österreich, Deutschland und der Schweiz herausgefunden.

St. Gallen will damit auf seinen neuen Executive Campus und sein Aus- und Weiterbildungsprogramm aufmerksam machen.

Die Vermittlung von Wissen und Fertigkeiten stehe bei der Führungskräfte-Entwicklung nach wie vor im Vordergrund, das Arbeiten an Einstellungen und Werthaltungen sei schwächer ausgeprägt. Die Befragten hätten gerne das traditionelle Seminar, daneben setzten sie auf informelles Lernen – Praxisaustausch, Coaching und Mentoring. Digitale Lernmedien hätten (noch) keinen guten Auftritt. (kbau)

DER STANDARD Webtipp:
www.unisg.ch

INHALT

Wahrnehmungsschulen: Managementtrainings außerhalb des beruflichen Kontextes. **Seite B 2**

Je höher, desto leichter: Jörg Markowitsch im Interview zur berufs begleitenden Weiterbildung. **Seite B 3**

Achtung, Bruchstellen: Was im Lebenslauf toll klingt, kann Privates zerstören. **Seite B 4**

Störenfriede: Tipps im Umgang mit den Skrupellosen im Job von Peter Kinauer. **Seite B 5**

Personalabbau: Hartmut Volk erinnert Führungskräfte an die Folgen von Jobkürzungen für die verbliebene Belegschaft. **Seite B 8**