

# Lebenslanges Lernen ist für Manager ein Muss

Führungskräfte, die sich nicht entwickeln, sind heute nicht mehr vermittelbar.

von  
**HEINER  
THORBORG**  
Headhunter,  
Chef der  
Heiner  
Thorborg  
GmbH,  
Frankfurt



reiten, wurde gesagt: Wir garantieren nicht, dass wir euch bis zur Pensionsgrenze beschäftigen. Aber dafür werden wir intensiv in eure Kompetenzen investieren, solange ihr bei uns seid, so dass ihr jederzeit auch woanders wieder einen Job findet, falls hier etwas schief geht.

Dieses Projekt hat nur bedingt funktioniert, wie jeder weiß. Dennoch ist der Ansatz richtig: Lebenslanges Lernen ist in einer Wissensgesellschaft die einzig richtige Strategie. Daher ist es hoch an der Zeit für „Employability revisited“. Die Neuauflage allerdings sollte nicht bloß pseudo-motivatorisch Kostensenkungsmaßnahmen bemängeln, sondern tatsächlich dafür sorgen, dass jeder sich aufgefordert fühlt, seine Kompetenzen auf dem Laufenden zu halten. Und nicht nur auf den unteren Ebenen einer Organisation! Gerade auf den oberen Etagen tut kontinuierliche Weiterbildung Not. Führungskräfte, die sich nicht entwickeln, sind heute nämlich in der Tat schwer vermittelbar.

Die einst geltende Weisheit

„einmal Vorstand, immer Vorstand“ hat sich erledigt. Hatte es früher einer in die Beletage geschafft, war das wirtschaftliche Establishment erstaunlich geduldig. Viele Topmanager der Deutschland AG bekamen trotz offensichtlicher Fehlleistungen immer wieder neue Chancen. Das ist vorbei, heute werden sehr schnell - manchmal schon fast zu eilig - Konsequenzen gezogen, wenn eine Top-Führungskraft die Erwartungen nicht erfüllt.

Der Druck wächst, auf allen Ebenen. Lebenslanges Lernen ist deswegen ein Muss. Dabei geht es weniger darum, immer mal wieder ein paar Urlaubstage für ein interessant klingendes Seminar aufzuwenden, obwohl auch das hilfreich sein kann. Sinnvoller ist systematische Schulung in enger Absprache mit dem Arbeitgeber. Viele Unternehmen wie General Electric, DaimlerChrysler oder Bertelsmann haben das erkannt und daher so genannte Firmen-Universitäten eingerichtet, wo einerseits begabter Nachwuchs gefördert, andererseits aber auch gestandene

Manager weiter entwickelt werden. Häufig funktionieren diese Programme in Kooperation mit Kadernschmieden wie Harvard Business School, INSEAD oder IMD.

Die enge Zusammenarbeit zwischen Praktikern und Akademikern hat sich als wertvoll erwiesen, deswegen kann sich eine Privatperson auch nicht einfach so zu einem Advanced Management Programme an der HBS anmelden, sondern auch der Arbeitgeber muss sich engagieren - inhaltlich wie finanziell. Die Trainings sorgen einerseits dafür, die Manager in ihren Kompetenzen à jour zu bringen, insbesondere wenn sie stark fachlich geprägte Jobs haben, beispielsweise im Finanzbereich. Andererseits geht es natürlich immer wieder um das Thema Führungsfähigkeit und die so genannten „interpersonal skills“.

Wohl wahr, bestimmte Fähigkeiten kann man nur bedingt erlernen - dennoch ist es gerade für hochrangige, machtgewohnte Menschen wichtig, immer mal wieder durch eine Gruppe Gleichrangiger gespiegelt zu werden. Ich

persönlich habe schon so manche Ego-Problematik gesehen, die sich auf dem Campus der HBS in Luft auflöste. In solchen Fällen gilt für Arbeitnehmer wie -geber: Besser dort, als publikumswirksam im Unternehmen.

Egal, ob Firmenuni oder Campus eines renommierten Anbieters: Teil des Lernprogramms ist es auch, ein persönliches Netzwerk aufzubauen. Die unternehmenseigene Schule gibt die Chance, Kollegen aus allen Bereichen und Ebenen der Organisation zu treffen und ein Gefühl für das große Ganze zu entwickeln. Bei einem Programm in Boston, Fontainebleau oder Lausanne kommen oft Menschen aus 20 Nationen zusammen, aus allen Branchen und Funktionen. Die verstehen zu lernen, mit ihnen effektiv zusammen zu arbeiten, gar sich anzufreunden, ist eine Erfahrung, die ein ganzes Leben prägen kann. So manch einer hat auch schon über sein Alumni-Netzwerk einen neuen Job gefunden, wenn Not am Mann war. Das ist heute auch Employability.

Employability“ ist eigentlich ein beschönigendes Wort für „Notausgang“. Früher galt ein Pakt zwischen Arbeitnehmern und -gebern: Die lebenslange Loyalität der einen wurde mit einer Arbeitsplatzgarantie durch die anderen belohnt. Diese Berechenbarkeit endete spätestens mit der ersten Lean Managementwelle. In der kündigten die Unternehmen erst den Pakt und dann Tausende von Arbeitsverträgen. Damit das nicht ganz so darwinistisch wirkte, entstand der Begriff der Employability. Um die Motivation des mittleren Managements durch die Kündigungswellen nicht vollends zu Schanden zu

## Aus sich selbst heraus

Keine Führungskräfte nach Schema F

### Führung kommt von führen, nicht von ziehen.

Seit der Gründung 1956 in Bad Harzburg begleiten wir Führungskräfte der Wirtschaft auf ihrem beruflichen und persönlichen Weg. Unsere Trainings und Programme stehen für eine Unternehmenskultur, die wirtschaftliches Wachstum und persönliche Entwicklung fördert. Über 8.000 Führungskräfte nutzen jährlich das Seminar-Angebot zu allen Themen, die für Führungskräfte wichtig sind - in offenen oder firmen-internen Seminaren.

| Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH | Seepromenade 19 | D-88662 Überlingen am Bodensee |  
| Telefon +49.7551.9368-0 | Fax +49.7551.9368-100 | E-Mail info@die-akademie.de | [www.die-akademie.de](http://www.die-akademie.de)  
| Initiatorin des Portals [www.in-fuehrung-gehen.de](http://www.in-fuehrung-gehen.de)

von  
**JÜRGEN  
B. MÜLDER**  
(MBA INSEAD)  
Senior Partner  
Board Consultants  
International (BCI)



Lebenslanges Lernen bezeichnet genau das: ein Leben lang zu lernen und sich weiterzubilden. Das gilt für Top-Führungskräfte nicht weniger als für ein Kind, das zum ersten Mal seine Welt erforscht. Kein Manager besitzt in allen Kompetenzfeldern eine optimale Ausprägung oder kann diese alleine entwickeln. Wichtig ist, in Bewegung zu bleiben. Sich regelmäßig mit der eigenen Qualifikation auseinanderzusetzen und kontinuierlich an der eigenen Weiterbildung zu arbeiten.

**Unternehmen müssen Talente frühzeitig identifizieren, fördern und fordern.**

Grundsätzlich gibt es keine Karrierewunderwaffe. Wichtige Grundlagen für die persönliche und berufliche Entwicklung werden schon früh gelegt. Die Wurzeln für den späteren Erfolg sind ein frühzeitig ausgewogenes Curriculum: vom Engagement in der Schule, über kulturelle Aktivitäten bis hin zum humanitären Einsatz. Eine breite interdisziplinäre und möglichst internationale Prägung über das Standardmittelmaß hinaus zeugt von Interesse und einem wachen Geist.

Es ist noch kein Topmanager vom Himmel gefallen. Andererseits: Führungskräfte nach Schema F aufzubauen, funktioniert auch nicht. Eine Führungspersönlichkeit zeichnet sich durch Leidenschaft für die Sache und für die Mitarbeiter aus. Fachwissen ist unerlässlich, aber der tief empfundene Wunsch Organisationen aufzubauen und weiter zu entwickeln ist intrinsisch, kommt also aus der Person selbst.

Jeder bestimmt seinen Entwicklungsprozess selbst. Dabei ist wichtig, früh Verantwortung zu übernehmen - für sich selbst und die übertragenen Aufgaben. Besonderer Wert sollte auf eine frühzeitige internationale Ausrichtung mit Stationen im Ausland gelegt werden. Das Durchlaufen von verschiedenen Managementfunktionen sowie das Kennenlernen anderer Kulturen prägen Offenheit und Verständnis. Externe Weiterbildung kann eine zusätzliche Eintrittskarte für einen weiteren Karriereweg sein. Im Rahmen der Internationalisierung und Globalisierung sind Management-Ausbildungen, wie der MBA, sinnvoll, um im Wettbewerb vergleichbar zu sein, und bestehen zu können.

Employability ist und bleibt aber auch ein Thema für die Unternehmen selbst. Talente müssen frühzeitig identifiziert und konsequent entwickelt bzw. gefördert werden. Nur durch die Übertragung von fordernden Aufgaben, kann das Potenzial gehoben werden. Feedback an die geförderten Mitarbeiter mit systematischem Coaching zur Übernahme höherwertiger Aufgaben versetzt das Unternehmen in die Lage, über einen Fundus von zukunftsorientierten, leistungsbereiten und loyalen Führungskräften zu verfügen.

