

# Wie und warum Manager lernen

Die **ZHAW School of Management and Law** untersuchte zusammen mit Petronella Vervoort, was wichtige Faktoren für zielführendes Lernen sind.

LUKAS TONETTO

**N**och im 18. Jahrhundert sprach man von Erziehung, heute spricht man von Bildung. Die Begriffe mögen verschieden sein. Die Bedeutung ist die gleiche. Der Mensch will sich verbessern. War damals die Verbesserung mehr moralischer Art, geht es in der heutigen Weiterbildung handfester zu. Der moderne Mensch will fit sein.

Die Wortentlehnung aus dem Sport ist Programm: Manager wollen erfolgreich sein. Doch der Weg zu diesem Ziel ist beschwerlich. Nicht nur Inhalte, auch das Lernumfeld kann Bauchschmerzen verursachen. Keiner, der nicht irgendwann schon in einem Seminarraum sass und trotz bestem Willen vergebens zuhörte: Das Gesagte, Präsentierte perle schon vor der Mittagspause wirkungslos ab.

Was Bildung ist und wie zielführend sie sein kann, damit hat sich Petronella Vervoort, Direktorin der Ernst Schmidheiny Stiftung und Dozentin an der ZHAW (siehe Box), systematisch auseinandergesetzt. Wer seine Bildungsziele erreichen wolle, so Petronella Vervoort, müsse sich seiner Motive und Möglichkeiten bewusst sein. «Wir klären unter anderem, welches die Anliegen der Teilnehmenden an die Weiterbildung sind, und weisen darauf hin, dass Lernen in einem fortgeschrittenen Alter auf einem ebenso fortgeschrittenen Niveau heisst, eine offene Lernhaltung und Reflexionsbereitschaft mitzubringen.»

Die Kunst des Unterrichtens liege dann in der Schaffung anregender Rahmenbedingungen. Darum ist die Gestaltung von Lernumgebungen ein zentraler Ansatz ihrer Expertise. Wie aber setzt man Weiterbildung konkret um?

## Nicht Titel, sondern Leistung

Vervoort geht empirisch vor, um die Art und Weise zu verstehen, wie etablierte Führungskräfte lernen. Es gehe darum, deren Einstellungen und persönliche Anreize zu kennen. Gemeinhin denkt man zuerst an den Titel auf der Visitenkarte oder an die Netzwerke, die während einer Weiterbildung wachsen. Doch das, so die Dozentin, greife zu kurz. Eine nachhaltige Weiterbildung äussere sich im Kompetenzzuwachs und im Karriereschritt gleichermaßen. Dazu brauche es immer auch einen Leistungsnachweis.

Hinzu kommen lernfördernde Umgebungen, welche die Fähigkeiten der unterschiedlichen Teilnehmerinnen und Teilnehmer aktivieren und das kollaborative Lernen begünstigen. «Am meisten lernen wir im Austausch mit anderen, weil hier der Perspektivenwechsel und die Argumentationslinie inklusive sind.» Eine reiche Lernumgebung bestehe aus viel mehr als aus Skripts und Präsentationen. Insbesondere die Beleuchtung konkreter Situa-

tionen und die Analyse komplexer Problemstellungen gehören dazu.

Letztlich müssten Lernende auch noch bereit sein, sich auf das Ganze einzulassen. Vervoort geht davon aus, dass sich eine offene Lernhaltung auch im Führungsalldag positiv auswirkt. Der viel beschworene Begriff der «Lernfähigkeit von Organisationen» betrifft zuallererst die Lernfähigkeit von Führungskräften. Erst wenn diese offen für Neues sind, verändert sich auch die Organisation.

Die Schwierigkeit bestehe nun darin, erklärt Petronella Vervoort, dass gerade Führungskräfte ab einer gewissen Position und einem gewissen Alter in den Unternehmen als Spezialisten gelten: «Während einer Weiterbildung in gemischten Gruppen verlieren sie diesen Status; einer solchen «Differenzenerfahrung» wollen sich manche nicht aussetzen.»

Aber gerade diese sei eine wichtige Voraussetzung für das lebenslange Lernen. Wie solche Überlegungen die Gestaltung von Weiterbildung prägen, zeigt Petronella Vervoort als Dozentin im MBA und im MAS Arts Management an der ZHAW School of Management and Law.

Am wirkungsvollsten seien vielfältige Fallstudien. Auf diese Weise hebe man die Leute aus ihrem Alltag und führe sie in einen neuen Kontext. Aus dem Nachdenken über einen für sie fremden Fall entstünden Reflexionen und Diskussionen. Wenn daraus eine Veränderung des eige-

## Petronella Vervoort

**Zur Person** Die Geschäftsführerin von Wirtschaftsbildung.ch und Direktorin der Ernst Schmidheiny Stiftung studierte Wirtschaftswissenschaften und Wirtschaftspädagogik an der Universität St. Gallen (HSG). Die frühere Head of International Education and Trainings an der ZHAW School of Management and Law ist eine gefragte Dozentin in verschiedenen Weiterbildungen, unter anderem an der ZHAW.



«Am meisten lernen wir im Austausch mit anderen.»

**Petronella Vervoort**  
Dozentin unter anderem an der ZHAW

nen Vorgehens in vergleichbaren Alltagssituationen der Teilnehmenden stattfindet, dann erreiche man den von Anfang an erstrebten Wissenstransfer: «Die Dekontextualisierung führt dann oft von allein zum eigentlichen Ziel», erklärt sie und stellt die Plausibilität der Problemlösung in den Vordergrund. In der Realität gehe es auch um das Verständnis der Erfolgslogik und weniger um das Rechthaben.

Das zeige sich im MAS Arts Management. Rund ein Drittel der Kulturmanager würden sich bewusst für eine betriebsökonomische Weiterbildung einschreiben. Die anderen erkennen einen generellen Weiterbildungsbedarf und wählen den Weg zu ihrem ureigenen Ressort. Auf diese Weise wird die Gruppe homogenisiert: «Kulturmanager denken in der Regel anders als Betriebsmanagerinnen. Auf diese Weise kann man in der Gestaltung der Lernumgebung das Ergebnis spezifisch definieren. Es ist beeindruckend, wie rasch den Teilnehmenden klar wird, dass das strategische Denken auch im Kulturbereich essenziell ist und auch ein Theater oder ein Museum einem Wettbewerb ausgesetzt ist.»

Schliesslich kennen sie auch die Situation, dass öffentliche Gelder an Leistungsvereinbarungen gebunden sind. Petronella Vervoort erwähnt einen Chor, der vom Kanton finanziell unterstützt wird, im Gegenzug aber einen mehrjährigen Strategieprozess aufzeigen muss.

Funktioniert denn eine Kontextualisierung in jedem Fall? Petronella Vervoort wägt ab. Die Taxonomie von Anwendungen und Transfer sei ein Balanceakt und hänge vom Reifegrad der Teilnehmenden ab. Fortgeschrittene MBA-Teilnehmende müssen in der Lage sein, die Konsequenzen ihrer Entscheidungen zu tragen. Dafür setzt sie einen Living Case mit erschwerenden Bedingungen ein, der eine komplexe Problemstellung eines Unternehmens birgt. Die Studierenden analysieren die Ausgangslage und legen immer wieder Lösungen vor. Jede neue Entscheidung hat wiederum Einfluss auf die Weiterentwicklung der Fallstudie.

## Verantwortung übernehmen

Im Mittelpunkt stehe die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. Es kann auf die Spitze getrieben werden, indem die Grundlage zwar in Gruppen erarbeitet wird, jedoch nur eine Person die Verantwortung für den Entscheid trägt. Gerade bei solchen Übungen profitiert die Gruppe von einer guten Durchmischung im Sinne der Diversity. Auch dies ist nicht das Ende erfolgversprechender Didaktik. Unabhängig davon, wie vielschichtig Lernumgebungen sind – am Ende geht es darum, dass die Dozentin von den Studierenden die wichtigste aller Rückmeldungen erhält: «Ich habe – bewusst – viel gelernt.»

Lukas Tonetto, Autor, Aarau.



Eine Schule, drei Lehrgänge: Fachkräfte im Aussenhandel können vom Einstiegskurs bis zum eidgenössischen Diplom alle Weiterbildungsschritte bei der SSIB absolvieren.

ANZEIGE

**zhaw** School of Management and Law

## Braucht Ihr Talent neues Wissen?

### Berufsbegleitende Weiterbildung

MAS Business Administration (MAS BA)

Master of Business Administration (MBA)

Jetzt anmelden: [www.zhaw.ch/imi/talent](http://www.zhaw.ch/imi/talent)



Building Competence. Crossing Borders.

AACSB  
ACCREDITED  
Seit 2015