

Auf den Gipfel geht es nicht allein

Marianne Grobner ist Beraterin, Buchautorin, Hochschullehrerin. An der FH Vorarlberg hat sie kürzlich das Konzept für einen neuen Studiengang entworfen. Wichtig ist ihr bei all dem eines: die Arbeit mit den Menschen.

Von Johannes Hofer

Wer nicht vom Fach ist, dem mag der Ausdruck etwas befremdlich scheinen. „Human Resources“ – „menschliche Ressourcen“ heißt das wörtlich übersetzt. Eine gewisse technokratische Note lässt sich kaum leugnen. Die übliche, nicht-wörtliche Übersetzung klingt schon freundlicher, wenn auch zugegebenermaßen etwas trocken: „Personalwesen“. Wer allerdings Marianne Grobner kennenlernt, merkt rasch, dass der Bereich „Human Resources“ nichts Befremdliches oder Langweiliges hat. Sondern dass dort eben das zentral ist, was eigentlich schon der Name verrät: das Menschliche.

Grobner zeichnet verantwortlich für den neuen Masterstudiengang „Human Resources and Organisations“, der ab diesem Herbst an der Fachhochschule Vorarlberg (FHV) angeboten wird. In den Lehrveranstaltungen wird nicht nur das nötige fachliche Rüstzeug für zukünftige Personalverantwortliche vermittelt. Es wird auch maßgeblich um die Frage gehen, wie für eine positive Unternehmens-

kultur gesorgt werden kann, in der alle Mitarbeiter an einem Strang ziehen.

Mit im Boot. Grobner ist bereits seit 30 Jahren in der Unternehmensberatung tätig, machte sich 1992 mit einer entsprechenden Firma selbstständig. Im Zentrum steht für die gebürtige Wienerin das Personal- oder auch People Management. „Das umfasst alle Fragen, bei denen es um den Menschen in einem Betrieb geht“, erklärt sie. Besonders wichtig sei diese Perspektive, wenn Veränderungen in einer Organisation anstehen. „Wenn ich als Manager meine Mitarbeitenden nicht ins Boot hole, nützen auch alle Analysen und Strategien nichts“, drückt es Grobner aus. Oder anders formuliert: „Wenn ich eine Strategie festlege und sage, ‚Auf diesen Gipfel wollen wir‘, dann brauche ich Mitarbeiter, die sagen: Ja, da wollen wir auch hinauf“.

Quasi selbst neue Höhen erklimmen hat Grobner am 1. April 2017. Seit diesem Tag hat sie an der FHV eine Professur im Bereich Betriebswirtschaft inne. Im Grunde habe sich das durch einen Zufall ergeben, sagt sie – wie auch ihre Karriere als Beraterin eigentlich nicht geplant war. „Ich habe in Wien Jus und Betriebswirtschaft studiert und währenddessen als Redakteurin bei einer Zeitung gearbeitet. Dabei führte ich auch ein Interview mit einem Unternehmensberater, der mich gleich nach meinem Studium abgeworben hat“, schildert sie.

Ungelegen scheint ihr das damals nicht gekommen zu sein. „Ich bin ein Gastwirtskind. Das prägt“, meint die Wahl-Vorarlbergerin. Wie in der Gastronomie stehe auch in der Beratung

Zur Person

Marianne Grobner

Geboren 1961 in Wien, wohnhaft in Feldkirch. Verheiratet, zwei Töchter. Grobner ist promovierte Juristin, Betriebswirtin und zertifizierte Aufsichtsrätin. Sie hat Ausbildungen in Familien- und Systemtherapie, Organisationsentwicklung sowie eine existenzanalytische Coachingausbildung absolviert. Seit 1992 arbeitet sie als selbstständige Beraterin, bis 2005 hielt Grobner entsprechende Vorträge an der Universität Innsbruck. Von 2007 bis 2014 war sie Gesellschafterin und Geschäftsführerin des Management Centers Vorarlberg. 2014 folgte die Gründung der Grobner Consulting GmbH. Grobner verfasste die Bücher „Gut beraten“ und „Lust auf Führung“. Letzteres erschien bereits nach einem Jahr in zweiter Auflage.

die Arbeit mit Menschen an erster Stelle – „das hat mir mehr zugesagt, als nur juristische Fragen zu beantworten“.

Weg in den Westen. Ihre Beratungstätigkeit nahm Grobner in Innsbruck auf, wo sie auch ihren Mann kennenlernte. Als dieser schließlich einen Job in Vorarlberg angeboten bekam, verschlug es das Paar ins westlichste Bundesland. Keine wirklich schwierige Entscheidung für Grobner. „Ich hatte immer eine Sehnsucht nach den Bergen. Ich habe mich schon im Tirol sehr wohl gefühlt, und in Vorarlberg habe ich Wurzeln geschlagen.“

1992 gründete Grobner – wie erwähnt – ihre eigene Beratungsfirma, sieben Jahre lang

war sie zudem Gesellschafterin und Geschäftsführerin des Management Centers Vorarlberg.

Im Laufe ihres beruflichen Werdegangs hat sie neben zahlreichen Unternehmen und Menschen auch so manche Straße, so manchen fremden Ort kennengelernt. „Pro Jahr 80 Nächte in Hotels, 40.000 Kilometer im Auto, das war normal“, sagt die Feldkircherin. Sie war sich nicht sicher, wie lange ihr diese intensive Reisetätigkeit noch zuzusagen würde. Da wurde sie auf ein Facebook-Posting der FHV aufmerksam, in dem die Dozentinstelle ausgeschrieben war. Samt Mitarbeit am Konzept für einen entsprechenden berufsbegleitenden Studiengang. Der Rest ist schnell erzählt: Grobners Interesse war geweckt, sie





Nicht nur im Hörsaal können die Studierenden von Grobner lernen, sondern im Rahmen von konkreten Beratungsprojekten.

DIETMAR STIPLOVSEK (3)

Lerninhalte sollen nicht nur gehört, sondern erfahren werden, sagt Marianne Grobner.

bewarb sich und wurde Hochschullehrerin.

Praxisorientiert. Der von Grobner konzipierte Studiengang startet zwar erst in einigen Monaten, sie lehrt jedoch bereits seit dem vergangenen Frühjahr. In ihren Seminaren steht vor allem die Praxis im Vordergrund. „Lernen funktioniert nicht als Ein-Weg-Kommunikation. Da schalten die Zuhörer nach einer Viertelstunde ab“, erklärt sie. Vielmehr sollen Lerninhalte erfahren, erlebt, erarbeitet werden und zur Selbstreflexion führen.

Zu diesem Zweck kommt Grobner immer wieder auf die Erfahrungen der Lernenden zurück. Da diese in der Regel berufsbegleitend studieren, wird der Stoff stets auf konkrete

Situationen aus dem Job bezogen. Und verständlicherweise ist auch Grobners Tätigkeit als Beraterin von Nutzen, wenn Seminare praxisnah gestaltet werden sollen. Bisweilen ergibt es sich dadurch, dass Studenten bei Projekten assistieren dürfen. „Letztens haben mich zwei Studenten zu einer Großveranstaltung begleitet, bei der etwa 120 Führungskräfte vertreten waren. Das war für alle eine Win-win-Situation“, berichtet sie.

In ihren Seminaren – gleich ob jene an der FHV oder jene für Kunden aus der Wirtschaft – möchte sie insbesondere Lust auf Führung vermitteln. Nicht umsonst lautet so auch der Titel eines Buches, das sie verfasst hat. Gerade in leitenden Positionen komme es oft zu

Problemen, sagt die fünffache Gewinnerin des Constantinus-Beraterpreises. „Es gibt viele Führungskräfte, die unter ihrer Funktion leiden oder sie als lästiges Beiwerk zur eigentlichen Facharbeit sehen“, erklärt Grobner. Oft würden Chefs ihren Angestellten zu wenig zutrauen, zu viele Arbeiten selbst erledigen und sich auf diese Weise letztlich selbst ausbeuten.

Werte ansprechen. Ebenso würden Führungskräfte häufig nur als solche aktiv, wenn es Probleme zu lösen gibt, sagt sie. „Dabei geht es eigentlich nicht darum, immer nur die Kartoffeln aus dem Feuer zu holen, sondern einen Betrieb attraktiv und zukunftsfähig zu gestalten.“ Für Unternehmen sei es unerlässlich,

die Werte der Mitarbeiter anzusprechen, so dass diese ihr Tun als sinnvoll empfinden und mit der entsprechenden Motivation an die Sache gehen, betont die Expertin. „In einer Organisation muss immer wieder gefragt werden: Wozu gibt es uns? Nur um Geld zu verdienen, das ist zu wenig.“

Letztlich möchte Grobner „ihre“ Studenten dazu befähigen, in Betrieben eine Kultur aufzubauen, in der die Menschen selbstbestimmter und mit mehr Freude arbeiten. Ihr Fachwissen und ihre Erfahrung sprechen dafür, dass ihr das gelingen wird. Und auch ihr Elan – denn an der Fachhochschule hat sie offensichtlich jenes Arbeitsumfeld gefunden, von dem sie auch in ihren Kursen spricht. „Es taugt ma voll“, sagt Grobner, mit einer flüchtigen Spur des Wienerischen in ihrem Vorarlberger Akzent. Sie lächelt glücklich, wenn sie diesen Satz sagt. In ihrer noch eher neuen Rolle als Dozentin kann sich die Gastwirtstochter einmal mehr dem widmen, was ihr schon immer wichtig war: dem Menschlichen.