

herensteiner 01/09

Lernkultur im Unternehmen gestalten
PROF. DR. SABINE SEUFERT

Führen mit Hirn
DR. ALOIS KEHRER

Wissenskultur – Unbekanntes
Wesen im Unternehmen
MAG. BEATE HUBER

Das Führen in einer Landschaft
globaler Herausforderungen
DR. KLAUS-DIETER HOHR

Führungskräfte zeigen vor,
welche Werte zählen
MAG. MICHAEL EGGER

Lernen ist Teil unserer DNA
EVELIN MAYR, MAS, MBA

management
information

Lernkultur



Lernkultur in Unternehmen hernsteiner 01/09



Foto Weiswurm GmbH



Die globalisierte Wissensgesellschaft ist darauf angewiesen, dass kontinuierlich Neues gelernt wird. Trotz etlicher Unterschiede gibt es in global agierenden Unternehmen auch viele Gemeinsamkeiten wie Komplexität, Wettbewerbsdruck und damit verbundene kontinuierliche Veränderungsprozesse. Für Führungskräfte und ihre Mannschaft heißt das, inmitten von Widersprüchen und viel Druck immer wieder Neues lernen zu müssen. Die Art und Weise, wie dies in Unternehmen geschieht, ist jedoch sehr unterschiedlich. Unter Lernkultur verstehen wir aber nicht nur, »wie gelernt wird«, sondern auch den Stellenwert, den Lernen im Unternehmen einnimmt. Die Pflege (lat.: cultura) des Lernens im Unternehmen hängt dabei immer von den unternehmerischen Zielen, von der jeweiligen Unternehmenskultur und den Werten, Vorstellungen und Erwartungen der Führungskräfte und Mitarbeiter ab.

Den Führungskräften kommt dabei besondere Bedeutung zu: Ihre Einstellung gegenüber Lernen und ihr eigenes sichtbares Lernen ist für eine Organisation kulturprägend. Gleichzeitig sind sie es, die den Lern-Rahmen für MitarbeiterInnen und Gruppen im Unternehmen schaffen. Die Ausrichtung an der Unternehmensstrategie und den aktuellen Herausforderungen ist der Garant dafür, dass Lernen fokussiert und möglichst eigenverantwortlich stattfindet.

Der vorliegende »Hernsteiner« bietet Ihnen unterschiedliche Blickwinkel zum Thema Lernkultur:

Die Lernforscherin Sabine Seufert beschreibt die fünf unverzichtbaren Bausteine einer gedeihlichen Lernkultur sowie hemmende und förderliche Bedingungen. Die von ihr skizzierte Lernkulturdiagnose bietet einen Einstieg in die Entwicklung einer förderlichen Lernkultur.

PraktikerInnen stellen sich die Fragen: Wie klar und transparent sind die Unternehmens- und Wissensziele für alle MitarbeiterInnen im Unternehmen? Wie sehr verstehen sich Führungskräfte als Lernförderer? Welchen Stellenwert hat Kommunikation? Wie wirken sich vorhandene Strukturen und Führungssysteme auf Austausch und Erwerb von Wissen aus? Welchen Wert hat die informelle Kommunikation wie z.B. gemeinsames Kaffeetrinken? Wird es geschätzt oder als Zeitverschwendung gar scheinbar angesehen?

Eine neurobiologische Grundregel lautet: Lernen braucht Fokus (Sinn), Zeit und Freiräume! Das gilt sowohl für die persönliche als auch für die organisationale Ebene. Führungskräfte benötigen zusätzlich noch strategisches Geschick, um individuelles mit organisationalem Lernen zu verbinden und Unternehmen damit strategische Wettbewerbsvorteile zu ermöglichen.

Herzliche Grüße

Dr. Katharina Fischer-Ledenice
Leitung Hernstein Institut

Für die Gesamtedaktion:
Mag. Peter Wagner

Mag. (FH) Lisa Kivalo, MAS
Schwerpunktautorin
Hernsteiner 1/09

Die Fachzeitschrift »Hernsteiner« eröffnet Perspektiven und Denkräume zu Management- und Leadershipthemen. Unterstützt und begleitet wird das inhaltliche Konzept durch eine Bildsprache, die verschiedene Blickwinkel visualisiert. Kontroverse Ansichten zum jeweiligen Thema durch ausgewiesene Experten/-innen bilden seit 1988 die Basis des »Hernsteiners«.

IMPRESSUM

Hernsteiner – Fachzeitschrift für Management- und Leadershipentwicklung

HERAUSGEBER, MEDIENINHABER UND REDAKTION

Hernstein Institut für Management und Leadership der Wirtschaftskammer Wien
Stubenring 8-10, A-1010 Wien
T: +43/1/514 50-6600
F: +43/1/514 50-6617
E: hernstein@hernstein.at
www.hernstein.at

COPYRIGHT

Alle Rechte bei Hernstein Institut für Management und Leadership

REDAKTION

Mag. Peter Wagner,
Bäckerstraße 14/13, 1010 Wien
T: +43/1/513 47 97-0
E: office@leaders-circle.at

GRAFISCHE KONZEPTION

Dechant Grafische Arbeiten

FOTO

Helmut Rabel, team too, Wien

LEKTORAT

Elisabeth Schöberl, Wien

HERSTELLER

Holzhausen Wien

OFFENLEGUNG DER EIGENTUMS- VERHÄLTNISS NACH DEM MEDIENGESETZ

Hernstein Institut für Management und Leadership der Wirtschaftskammer Wien
Stubenring 8-10, A-1010 Wien

Der »Hernsteiner« erscheint 3 x pro Jahr. Der Inhalt der Beiträge spiegelt die Meinung der Autoren/-innen wider, deckt sich aber nicht unbedingt mit der Meinung des Herausgebers.

Um die Einheitlichkeit des Textes zu erhöhen und um die Lesbarkeit zu erleichtern, wurde in den meisten Fällen auf die explizite Nennung der weiblichen Endung verzichtet.

verzeichnis

03

Lernkultur im Unternehmen gestalten

PROF. DR. SABINE SEUFERT

Diagnose vor Intervention – dieses Prinzip einer Organisations- und Personalentwicklung erfordert u. a. tragfähige Instrumente zur Diagnose von Lernkulturen in Unternehmen als Ausgangspunkt für die Kompetenzentwicklung und das Change Management im Bildungsbereich.

06

Führen mit Hirn

DR. ALOIS KEHRER

Ein zentrales Anliegen von Führung ist es, das Verhalten von Organisationsmitgliedern gezielt zu beeinflussen. Können die Neurowissenschaften zu einem besseren Verständnis von Führung und zu besseren Ergebnissen von Steuerungsmaßnahmen beitragen?

10

Wissenskultur – Unbekanntes Wesen im Unternehmen

MAG. BEATE HUBER

Viele Projekte im Wissensmanagement scheitern. Die Ursache dafür sind die kulturellen Grundlagen im Unternehmen im Umgang mit Wissen und Wissensweitergabe.

12

Das Führen in einer Landschaft globaler Herausforderungen

DR. KLAUS-DIETER HOHR

Drei zentrale Herausforderungen, mit denen sich Führungskräfte in einer globalen Wirtschaftswelt auseinandersetzen werden müssen. Kooperativ, bewusst, harmonisch.

14

Führungskräfte zeigen vor, welche Werte zählen

MAG. MICHAEL EGGER

zuständig für den Bereich »Training & Development CEE« in der Volksbank Akademie, über das Thema Lernkultur im Volksbanken-Sektor, Unterschiede in West- und Osteuropa und die Rolle der Führungskräfte beim Vorleben zentraler Werte.

16

Lernen ist Teil unserer DNA

EVELIN MAYR, MAS, MBA

Personalchefin von HP Österreich, über die Fragen, wie man eine Lernkultur diagnostizieren kann, worin sie sich ausdrückt und wie sie verankert und gepflegt werden kann.

18/19

SERVICE

Hernstein Praxisforschung
Literaturtipps

20

SERVICE

Hernstein Angebote



Lernkultur im Unternehmen gestalten

Diagnose vor Intervention – dieses Prinzip einer Organisations- und Personalentwicklung erfordert u. a. tragfähige Instrumente zur Diagnose von Lernkulturen in Unternehmen als Ausgangspunkt für die Kompetenzentwicklung und das Change Management im Bildungsbereich.

Die Bedeutung der »Lernkultur«

Die betriebswirtschaftliche Bedeutung neuer Lernkulturen kommt vor allem darin zum Ausdruck, dass die organisatorische Sichtweise und insbesondere der Beitrag einer Lernkultur zum nachhaltigen, erfolgreichen Bestehen einer Institution in der heutigen, von schnellen Entwicklungszyklen geprägten Wirtschaft betont werden. Bei dieser Perspektive geht es um die Beschaffenheit der Veränderungskultur in einer Organisation. Dabei rückt die Frage ins Blickfeld, wie die Bereitschaft, sich auf Veränderungen einzulassen, in einer Organisation ausgeprägt ist. Im Wesentlichen geht es dabei um die Frage, inwiefern die Kultur einer Organisation Lernen zulässt und fördert bzw. im umgekehrten Fall verhindert.¹ Nach Sonntag² bedeutet die Lernkultur aus betriebswirtschaftlicher Sicht »nichts anderes als die Pflege („cultura“) des Lernens im Unternehmen«. Damit verknüpft ist vor allem die Einbeziehung der Lerngewohnheiten, Vorstellungen und Werthaltungen der am Lernprozess beteiligten Parteien im Hinblick auf die Art und Weise, wie gelehrt und gelernt wird.

Friebe³ nennt insbesondere folgende Merkmale für eine kompetenzförderliche Lernkultur:

- Lernkultur bezeichnet den Stellenwert, den Lernen im Unternehmen besitzt.
- Lernkultur drückt sich in lernbezogenen Werten, Normen, Einstellungen und Erwartungen im Unternehmen und bei den Unternehmensmitgliedern aus.
- Eine förderliche Lernkultur findet ebenso Ausdruck in neuen Lernformen und zeigt sich in förderlichen und unterstützenden Rahmenbedingungen für Lernen auf individueller, kollektiver und organisationaler Ebene.
- Lernkultur verfolgt mitarbeiter- und unternehmensbezogene Ziele. Dazu zählen die Kompetenzentwicklung, der Wissenserwerb und eine gesteigerte Innovations- und Veränderungsbereitschaft.
- Lernkultur kann über lernförderliche organisationale Bedingungen bzw. Merkmale bestimmt werden.

PROF. DR. SABINE SEUFERT

ist Professorin und Geschäftsführerin des Swiss Centre for Innovations in Learning (scil) an der Universität St. Gallen.

¹ J. H. Boyett, J. T. Boyett; The Necessary Conditions for a Learning Culture. Gefunden am 24. Juli 2003 unter www.jboyett.com/learning.htm, 2000.

² K. Sonntag; Lernen im Unternehmen: Effiziente Organisation durch Lernkultur (Band 7). München: Beck, 1996.

³ J. Friebe; Merkmale unternehmensbezogener Lernkulturen und ihr Einfluss auf die Kompetenzen der Mitarbeiter. Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg, 2005, S. 29.



>>> Das Konzept der Lernkultur richtet dabei die analytische und gestalterische Sicht des Bildungsmanagements verstärkt auf die förderlichen und hemmenden Bedingungen der Kompetenz- und Potenzialentwicklung in der betrieblichen Organisation und am Arbeitsplatz aus.⁴ Auf die zentralen Fragenstellungen – Wie ist eine existierende Lernkultur in einem Unternehmen zu erfassen? Können Lernkulturen in einer Organisation überhaupt gestaltet werden? Welchen Mehrwert liefern die Analyse und Gestaltung von Lernkulturen für das Bildungsmanagement? – geht der vorliegende Beitrag im Folgenden näher ein.

Die Diagnose einer Lernkultur

Ein Instrument zur Diagnose einer bestehenden Lernkultur entstand in enger Zusammenarbeit mit der Bildungspraxis. Im Rahmen eines Firmennetzwerks mit circa zehn Unternehmen – initiiert und moderiert durch die Deutsche Telekom AG – wurde das Modell einer »Lernarchitektur 2010« in seinen Kernstrukturen entwickelt.⁵ Eine notwendige Erweiterung wurde dahingehend unternommen, die Erkenntnisse über die Analyse und Gestaltung von Lernkulturen in das Konzept zu integrieren. Die folgenden fünf Bausteine wurden im Praktikernetzwerk unter wissenschaftlicher Begleitung ermittelt und validiert:

- A Employee Empowerment – Mitarbeiter befähigen**
- 1 Selbstgesteuertes Lernen fördern und unterstützen:
 - Sind die Mitarbeiter fähig, für die Erfüllung ihrer Arbeit selbstständig Lösungen zu suchen und sich dazu neues Wissen anzueignen?
 - Sind die Mitarbeiter selbst für ihre berufliche Weiterentwicklung verantwortlich?
 - Werden die Mitarbeiter methodisch beim selbstgesteuerten und selbstständigen Lernen unterstützt, beispielsweise über Mentoring, Coaching, Transferpläne und Ähnliches?
 - Werden die Mitarbeiter dabei unterstützt, sich am Arbeitsplatz selbstständig neues Wissen anzueignen?
 - 2 Kollaboration zwischen Arbeitskollegen fördern und fördern:
 - Werden die Mitarbeiter dazu aufgefordert, die erworbenen Kenntnisse an ihre Arbeitskollegen weiterzugeben? Helfen die Mitarbeiter einander, wenn Schwierigkeiten und Fragen auftreten?
 - Tauschen die Mitarbeiter systematisch Erfahrungen und Wissen aus?
 - Helfen und unterstützen die Mitarbeiter einander, wenn Fragen und Schwierigkeiten auftauchen?
 - 3 Lernbedarf erheben, wie zum Beispiel:
 - Können die Mitarbeiter aktiv ihre Weiterbildungsbedürfnisse einbringen?
 - Wissen die Mitarbeiter in der Regel, an wen sie sich bei Fragen zu Lernangeboten wenden müssen?
- B Supervisor Support – Führungskräfte in Bildungsprozesse einbinden**
- 1 Führungskräfte unterstützen die Transferförderung vor der Bildungsmaßnahme:
 - Stehen Führungskräfte als Ansprechpartner für Lernen bereit?
 - Erheben Führungskräfte gemeinsam mit den Mitarbeitern den jeweiligen Weiterbildungsbedarf?
 - Besprechen sie gemeinsam mit den Mitarbeitern Leistungsziele, welche mittels einer Bildungsmaßnahme zu erreichen sind?
 - 2 Führungskräfte unterstützen die Transferförderung nach einer Bildungsmaßnahme:
 - Fördern die Führungskräfte die Anwendung des erworbenen Wissens am Arbeitsplatz?
 - Unterstützen die Führungskräfte ihre Mitarbeiter, das Neugelernte in ihrem Umfeld einzubringen?
 - Führen Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern regelmäßig strukturierte Feedbackgespräche?
 - 3 Die Einstellung der Führungskräfte zu Lernen fördern und fördern:
 - Dienen die Führungskräfte als Vorbild für eigenverantwortliches und selbstgesteuertes Lernen?
 - Ist die Teilnahme an einem Lernangebot von der jeweiligen Führungskraft abhängig?
 - Bestehen Anreize für Führungskräfte, ihre Mitarbeiter in ihrer Weiterentwicklung zu fördern?
 - 4 Der Bildungsbereich unterstützt die Führungskräfte in ihrer Rolle als Transferunterstützer:
 - Werden die Führungskräfte in ihrer Aufgabe, die Mitarbeiter bei der Anwendung des Erlernten zu fördern, durch den Bildungsbereich unterstützt?
 - Werden die Führungskräfte auf ihre Verantwortung und Pflicht hinsichtlich der Transferleitungen und der daraus resultierenden Wirkung von der Organisation hingewiesen?

- C Infrastructure/ Environment – Infrastruktur ausbauen**
- 1 Austausch von Wissen unterstützen:
 - Wird der organisierte Wissensaustausch zwischen Kollegen und Vorgesetzten gefördert?
 - Findet der Wissensaustausch über die Team- und Abteilungsgrenzen hinweg statt?
 - Wird auch der überbetriebliche Austausch bezüglich Bildungsfragen mit anderen Unternehmen und Partnern gefördert?
 - 2 Lernförderliche Organisationsstrukturen:
 - Werden die vorherrschenden Organisationsstrukturen als lernförderlich wahrgenommen?
 - 3 Zeitrahmen für Lernen vereinbaren:
 - Gibt es genügend zeitliche Freiräume, um sich weiterzubilden und zu lernen?
 - 4 Anreize für das Lernen entwickeln:
 - Sind die Anreizsysteme für Mitarbeiter und für die Führungskräfte auf die entsprechenden Erwartungen des Unternehmens ausgerichtet?
 - Welchen Stellenwert hat Weiterbildung in der Unternehmung?
 - 5 Lernorte gestalten:
 - Wird der Wissensaustausch durch virtuelle und reale »Learning Spaces« gefördert?
 - Gibt es Rückzugsmöglichkeiten wie beispielsweise Lerninseln, wo konzentriertes Lernen am Arbeitsplatz ermöglicht wird?
- D Transfer Design – Methoden weiter entwickeln**
- 1 Weiterbildungsbedarf erheben:
 - Wird der Bedarf regelmäßig erhoben?
 - Orientiert sich die Erhebung des Weiterbildungsbedarfs an den zukünftigen Anforderungen an die Mitarbeiter?
 - Decken die Lernangebote den wirklichen Weiterbildungsbedarf ab?
 - Werden Führungskräfte in die Bildungsplanung und -konzeption eingebunden?
 - 2 Bildungsangebote transparent gestalten:
 - Werden Bildungsmaßnahmen für alle Hierarchiestufen angeboten?
 - Informiert der Bildungsbereich regelmäßig über Lern- und Weiterbildungsangebote?
 - Werden Führungskräfte als Informationsquelle für Bildungsangebote wahrgenommen?
 - 3 Die Anwendung des Gelernten fördern:
 - Inwieweit werden die Lerninhalte praxisnah gestaltet, orientieren sie sich an Problemstellungen direkt aus der Praxis?
 - Wie werden Präsenzveranstaltungen weiterentwickelt, zum Beispiel Vor- und Nachbereitung intensiviert? Welche Selbstlernformen werden eingesetzt?
 - Wie wird beispielsweise arbeitsplatzintegriertes Lernen methodisch gefördert?
 - Werden Führungskräfte für die Transferunterstützung am Arbeitsplatz eingebunden?
- E Transfer Evaluation – Ergebnisse messen**
- 1 Transfererfolg überprüfen:
 - Überprüft das Unternehmen systematisch die Wirksamkeit und Wirkung von Trainings?
 - Erhalten die Mitarbeiter nach einer Bildungsmaßnahme die Möglichkeit, ihren Transfererfolg zu überprüfen?
 - 2 Umsetzung in den Alltag überprüfen und ermöglichen:
 - Wird vor der Durchführung einer Bildungsmaßnahme überprüft, ob das zu Lernende am Arbeitsplatz angewendet werden kann?
 - Überprüft das Unternehmen den Transfererfolg, beispielsweise durch Follow-up-Befragungen?
 - Wird nach einer Qualifizierungsmaßnahme überprüft, ob die Mitarbeiter das Gelernte im Arbeitsalltag anwenden können?
 - Werden nach einer Bildungsmaßnahme entsprechende Maßnahmen für die Nachbereitung lanciert?
 - 3 Konsequente Ableitung von Maßnahmen:
 - Wie wird der Transfererfolg evaluiert und bewertet?
 - Werden die Evaluationsergebnisse der Veranstaltungen mit den beteiligten Anspruchsgruppen besprochen?
 - Führen die Ergebnisse der Evaluation zu einer Überarbeitung oder Neukonzeption von Maßnahmen?

ABB. 1
Action Learning im
Trend der Führungs-
kräfteentwicklung



Für die Analyse der existierenden Lernkultur entwickelte »scil« somit ein wissenschaftlich fundiertes Instrument, das zur Diagnose in Unternehmen bereits mehrfach zum Einsatz gekommen ist.⁶ Dieses Instrument sollte im Anwendungsfall sprachlich an die Unternehmensspezifika angepasst und im Hinblick auf seine Relevanz und Verständlichkeit überprüft werden. Mit ausgewählten Vertretern der Anspruchsgruppen in einem Unternehmen sollte das Modell zudem im Rahmen von Workshops validiert werden. Damit können nicht nur die Lernkultur-Komponenten konsolidiert, sondern auch die Bereitschaft zur Unterstützung der nachfolgenden Untersuchungsschritte erhöht werden.

Nutzen für Unternehmen

Unternehmen brauchen heute mehr denn je eine nachhaltige Lernkultur, um mit dem Wettbewerbstempo in der globalisierten Informationsgesellschaft Schritt halten zu können. Dafür müssen vor allem Führungskräfte, aber auch Bildungsmanager und Mitarbeiter ihr Rollenverständnis grundlegend ändern – vom Experten zur lernenden Persönlichkeit. Eigenverantwortliches Lernen am Arbeitsplatz wird zum Normalfall angesichts des enormen Qualifizierungsdrucks der globalisierten Informationsgesellschaft. Eine nachhaltige Lernkultur schafft dabei die Grundlage, dass sich alle Führungskräfte und Mitarbeiter im Rahmen der Unternehmensstrategie eigeninitiativ und dynamisch weiterentwickeln können.

Ausgangspunkt der Überlegungen ist somit, dass Veränderungsprozesse in einer Organisation sowie die damit verbundenen individuellen und organisationalen Lernprozesse jeweils von der Ausprägung einer spezifischen Lernkultur abhängig sind. Die zielbezogene Gestaltung von Veränderungsprozessen legt daher eine genaue Kenntnis und Diagnose der jeweils bestehenden Lernkultur nahe, um Interventionen nicht schrotschussartig und zufällig auszuwählen. Unternehmen gewinnen dadurch den Vorteil, ihre Maßnahmen hinsichtlich Personalentwicklung und Change Management besser auf die bestehenden Lernkulturen abzustimmen.

Durch die Analyse der Lernkultur werden potenzielle Barrieren für Lernen und Veränderungen am Arbeitsplatz erfasst. Die Ergebnisdarstellung der Analyse unterteilt die einzelnen Faktoren anhand ihrer Ausprägungen in Barrieren und Katalysatoren für den Lerntransfer, sodass Ansatzpunkte für Veränderungen deutlich werden. Jeder identifizierten Barriere können sodann verschiedene Maßnahmen zugeordnet werden. Häufig stellt die mangelnde Unterstützung durch Vorgesetzte eine starke Barriere dar. Ziel einer Intervention sollte es sein, den Vorgesetzten für das Lernen seiner Mitarbeiter zu sensibilisieren und sein Interesse für die Entwicklung seiner Mitarbeiter zu erhöhen. Um Vorgesetzte unmittelbar in den Bildungszyklus einbinden zu können, muss dieser über die Bildungsmaßnahme informiert werden bzw. sich an der Bildungsbedarfsanalyse beteiligen. Die neu erworbenen Fertigkeiten, Wissensbestände und Einstellungen kann er nur dann fördern, wenn er sie erkennt und seine Mitarbeiter bei dem Versuch der Anwendung unterstützt. Das betriebliche Bildungsmanagement steht hierbei vor der Herausforderung, die Mitarbeiterentwicklung in das Führungsmodell des Unternehmens zu integrieren. Dazu reicht es nicht nur aus, Leitlinien und Führungsprinzipien zur lernförderlichen Führungsrolle zu formulieren. Diese müssen auch in operative Leistungserstellungsprozesse

überführt werden. Zum einen sollte die Mitarbeiterentwicklung stärker unter den Gesichtspunkten einer potenzialorientierten Kompetenzentwicklung in die Führungskräfteentwicklungsprogramme integriert werden; d. h., Führungskräfte lernen nicht nur, wie sie ein Zielvereinbarungsgespräch führen und Aufgaben delegieren, sondern vor allem, wie sie die Lernprozesse und Kompetenzentwicklung ihrer Mitarbeiter fördern und unterstützen. Zum anderen unterstützen Bildungsmanager Vorgesetzte in diesen Aufgaben, indem sie diese in konkreten Bildungsprogrammen vor Ort hinsichtlich der unterschiedlichen Unterstützungsprozesse beraten.

Trends in der Führungskräfteentwicklung

Die in neuen Lernkulturen geforderte Rolle von Führungskräften als Lernbegleiter und Coachs am Arbeitsplatz kann nur greifen, wenn Führungskräfte selbst positive Lernerfahrungen mit innovativen Lernformen erleben. Eine moderne Führungskräfteentwicklung erfordert eine stärkere Verzahnung von formalen, seminaristisch geprägten Angeboten mit informellen Lernmöglichkeiten, die mit realen Arbeitssituationen verknüpft sind. Hierbei können erfahrungsbasierte Lernansätze wie beispielsweise Action Learning dienlich sein. In einem Action-Learning-Programm arbeitet ein Team an einem konkreten, für ein Unternehmen relevanten Projekt und reflektiert gleichzeitig über den Lernprozess. Action Learning ist von der Überzeugung geprägt, dass man am besten anhand einer konkreten Herausforderung lernt. Dadurch entsteht ein doppelter Nutzen – für das Unternehmen und für die Führungskräfte: Organisationsentwicklung und persönliche Kompetenzentwicklung. (Abb. 2)

Immer mehr Unternehmen wie beispielsweise Boeing, BBC Caterpillar, Nokia, Samsung oder Toyota setzen auf diesen Trend, um die Kompetenzen der Führungskräfte in Action-Learning-Projekten zu fördern. Durch diesen Lernansatz entsteht zudem ein weiterer positiver Effekt: Die Reflexion über Lernprozesse am Arbeitsplatz wird zum »Normalfall«, wodurch Führungskräfte die Rolle des Lernbegleiters selbst erfahren und Lernen insgesamt im Unternehmen eine höhere Wertschätzung erlangen kann.

⁵ E. Ihm; Auf der Überholspur: Anforderungen an das Lernen im Unternehmen. In: J. Sander, A. Närmann (Hrsg.); Mit wertorientierten Lernarchitekturen zum Erfolg! Bausteine für das zukünftige Lernen in Unternehmen. Eschborn: Detcon International GmbH, 2006.

⁶ S. Seufert, J. Hasanbegovic, D. Euler; Mehrwert für das Bildungsmanagement durch nachhaltige Lernkulturen. St. Gallen: Arbeitsbericht 11 des Swiss Centre for Innovations in Learning. St. Gallen: Institut für Wirtschaftspädagogik, 2007.

Führen mit Hirn

Ein zentrales Anliegen von Führung ist es, das Verhalten von Organisationsmitgliedern gezielt zu beeinflussen. Können die Neurowissenschaften zu einem besseren Verständnis von Führung und zu besseren Ergebnissen von Steuerungsmaßnahmen beitragen?



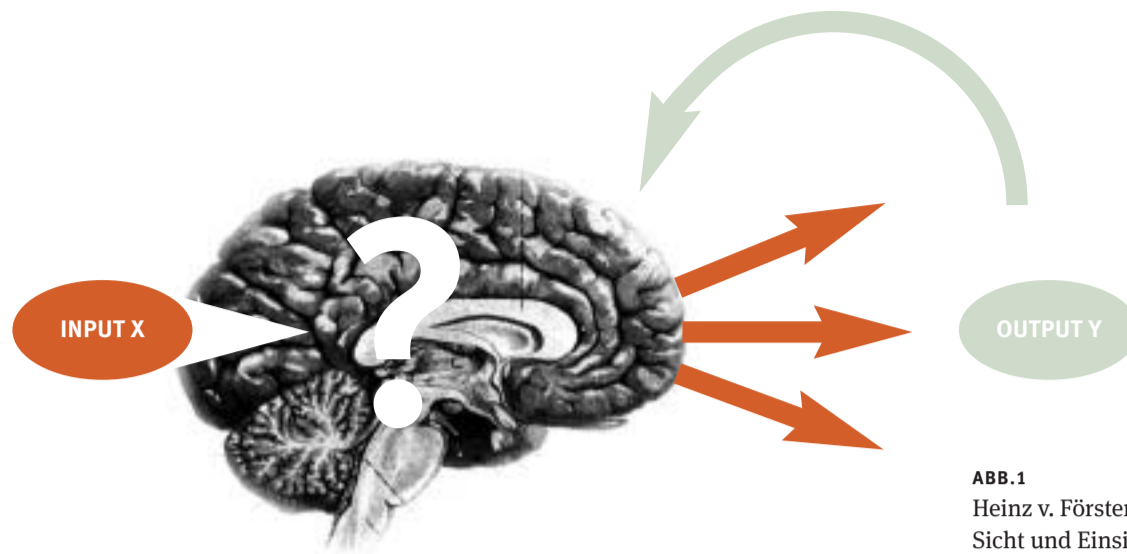


ABB.1
Heinz v. Förster
Sicht und Einsicht

Wer führt eigentlich?

In meiner 30-jährigen Praxis als Berater und Trainer wurde ich oft mit dem Wunsch von Führungskräften konfrontiert, den Königsweg zu erfahren, wie auf Menschen eingewirkt werden muss, um sicher ein erwünschtes Verhalten zu erreichen. Heinz von Foerster¹ hat mit seinem Bild von der nicht-trivialen Maschine sehr anschaulich darauf aufmerksam gemacht, dass es dafür aber den einen stets richtigen Weg nicht gibt: Wenn Menschen auf eine Steuerungsmaßnahme ihrer Führungskraft heute mit einem bestimmten Verhalten reagieren, so kann eine andere Person darauf ganz anders reagieren, und es steht auch nicht fest, ob dieselbe Person morgen noch so reagieren wird, wie sie es heute getan hat.

Warum ist dies so? Die Gehirnforschung gibt eine klare Antwort: Nicht die Führungskraft steuert unmittelbar das Verhalten eines Mitarbeiters, sondern zwischen der Steuerungsmaßnahme einer Führungskraft (Input X) und dem gezeigten Verhalten des Geführten (Output Y) liegt stets dessen Gehirn. Dieses ist die eigentliche Steuerungsinstanz des menschlichen Verhaltens! Welches Verhalten gezeigt wird, hängt davon ab, wie dieses Organ arbeitet.

Das menschliche Gehirn steuert über unterschiedliche, jedoch vernetzte Subsysteme fünf große Bereiche:

1. Das kognitive System steuert Prozesse der Analyse, Synthese und Planung (Schach, Wissenschaft, Wirtschaft, Krieg, ...).
2. Das limbische System ist verantwortlich für Emotionen (Angst, Liebe, Ekel, Bindung, Sorge, Lust, ...).
3. Das motorische System steuert Bewegungen (Ballfangen, Blickkontakt, Radfahren, Klavierspielen, ...).
4. Das somatosensorische System erzeugt die Wahrnehmung der Umwelt (Sehen, Riechen, Hören, Schmecken, Tasten, Gleichgewicht, ...).
5. Das vegetative System steuert die Körperfunktionen (Herz, Verdauung, Energieversorgung, Schlaf, Flucht, ...).

Hat man einmal verstanden, dass Verhalten ausschließlich vom Gehirn gesteuert wird, dann wird klar, dass es für Führungskräfte, die effektiv führen wollen, enorm wichtig ist, möglichst viel darüber zu wissen, wie ein Gehirn arbeitet und Verhalten produziert.

Der amerikanische Senat hat das letzte Jahrzehnt des 20. Jahrhunderts zur Dekade des Gehirns ausgerufen. Seither haben sich die Fachpublikationen der Hirnforscher weltweit enorm vervielfacht. Die Erkenntnisse der Neurowissenschaftler, dass es winzige, gallertartige Gebilde in unserem Kopf sind, sogenannte Neuronen, die unser Verhalten hervorbringen, auch unsere Überlegungen, Pläne, Ambitionen und Emotionen, unsere Liebesregungen und religiösen Überzeugungen und all das, was wir für unser privates Selbst halten, werden unser Selbstverständnis als Menschen stärker verändern, als Kopernikus, Darwin und Freud dies geschafft haben. Auch das Verständnis hinsichtlich der Möglichkeiten und Grenzen von Führung, von Bewusstsein, Freiheit und Verantwortung wird auf eine neue Basis gestellt werden.

Das Gehirn – »Technische Daten«

Das menschliche Gehirn ist ein cremefarbiges, runzeliges Organ mit einem Gewicht von circa 1,4 Kilogramm. Obwohl es damit nur knapp zwei Prozent des Körpergewichtes eines erwachsenen Menschen ausmacht, verbraucht es 20 Prozent der zugeführten Energie! Das Gehirn empfängt 16 Prozent der Blutversorgung und man schätzt, dass 50 Prozent aller Gene der menschlichen DNA nur im Gehirn aktiv sind. Das Gehirn besteht aus rund 100 Milliarden Nervenzellen. Einzelne Zellen unterhalten über Verästelungen mit bis zu 10.000 weiteren Zellen Kontakte (Synapsen), über welche Impulse übertragen werden. Man schätzt, dass allein in der Großhirnrinde 500 Billionen (5 mal 10¹⁴) interne Verknüpfungen existieren. Die Kombinationsmöglichkeit, die sich aus 500 Billionen Synapsen ergibt, ist praktisch unendlich groß. Statistiker haben errechnet, dass die Zahl der möglichen Kombinationen größer als die Anzahl der Atome in unserem Sonnensystem ist!

Gehirnzellen (Neuronen) können für irgendetwas in der Welt stehen.³ Sie repräsentieren in ihrer Vernetzung Aspekte der Außenwelt oder Körperzustände. »Eine Repräsentation ist ein Neuron mit ganz bestimmten Synapsenstärken der eingehenden Verbindungen. Diese sorgen dafür, dass das Neuron nur dann aktiv wird, wenn ein ganz bestimmtes Muster als Input vorliegt.«⁴

Das Gehirn empfängt über 2,5 Millionen Nervenfasern ständig Informationen über die Außenwelt und den eigenen Körper. Sie werden unter dem Aspekt verarbeitet, wie das Überleben und Wohlergehen des Organismus bestmöglich gesichert werden kann, und werden dabei in einen Strom von Impulsen umgesetzt. Diese verlassen das Gehirn wieder über 1,5 Millionen Fasern, die hauptsächlich Bewegungen auslösen und so Verhalten konstituieren.

Auf eine afferente oder efferente Faser, das sind Fasern, die aus dem Körper bzw. den Sinnesorganen Signale zuleiten oder sie dorthin senden, kommen fünf bis zehn Millionen (!) gehirninterne Verbindungen.⁵ Die Nervenzellen des menschlichen Gehirns sind vor allem mit sich selbst verbunden. Ein menschliches Gehirn ist demnach hauptsächlich damit beschäftigt, von ihm selbst erzeugte Signale zu verarbeiten. Neurobiologisch gesprochen sind wir fast ausschließlich mit uns selbst beschäftigt. Die Bedeutung von Reizen und Informationen von außen ist verschwindend klein gegenüber dem internen Geschehen. Das Fasernetz im erwachsenen Gehirn wird auf eine Länge von 100.000 Kilometern geschätzt. Wenn es ein geschlossenes System gibt, dann kommt das Gehirn einem solchen sehr nahe. Entscheidend für die Verhaltenssteuerung, die vom Gehirn ausgeht, ist somit die interne (Vorstellungs- und Verarbeitungs-)Welt (= einzige »Realität«) und nicht die Situation in der äußeren, »wirklichen« Welt!

Neuronen bestehen im Wesentlichen aus drei Teilen: einem Zellkörper, der die für das Überleben der Zelle notwendigen Funktionen erfüllt, und den faserigen Fortsätzen, die je nach Funktion als Axon oder Dendriten bezeichnet werden. Dendriten empfangen Impulse von Zellen, und Axone befördern Signale zu anderen Zellen hin. »Die Kommunikation zwischen Neuronen lässt sich (...) in der Regel als eine elektrisch-chemisch-elektrische Abfolge beschreiben: Elektrische Signale wandern am Axon entlang, um (an den Synapsen, A. K.) in chemische Botschaften umgewandelt zu

DR. ALOIS KEHRER

ist Leiter der Führungskräfteentwicklung im österreichischen Generali-Konzern, Lehrbeauftragter an der Wirtschaftsuniversität Wien und Psychotherapeut.

¹ H. v. Foerster; Sicht und Einsicht, Heidelberg (Carl Auer) 1999

² R. Ornstein, R. F. Thompson; The Amazing Brain, Boston (Houghton Mifflin Company) 1984

³ M. Spitzer; Lernen, Heidelberg – Berlin 2002, S. 14

⁴ M. Spitzer; Lernen, Heidelberg – Berlin 2002, S. 79

⁵ M. Spitzer; Lernen, Heidelberg – Berlin 2002, S. 54



>>> werden, die dann zum Entstehen von elektrischen Signalen in der nächsten Zelle beitragen. (...) Bei den meisten Vorgängen im Gehirn ist also eine elektrisch-chemisch-elektrische Kodierung von Erfahrung im Spiel.«⁶ Indem über bestimmte Verbindungen dieses Netzwerks Impulse ausgetauscht werden, findet im Gehirn Informationsverarbeitung in Form von Wahrnehmen, Lernen und Denken statt.

Ein neugeborenes Kind verfügt schon über die gleiche Anzahl von Neuronen wie ein Erwachsener. Hirnzellen sterben kaum ab, das durch sie repräsentierte Wissen würde verloren gehen, und sie wachsen auch nur in ganz wenigen Bereichen nach. Es ist jedoch eine wesentliche Eigenschaft des menschlichen Gehirns, dass die Verbindungen zwischen den Zellen ausgebaut und verändert werden können (Neuroplastizität). Das Gehirn kann sich so an die unterschiedlichsten Lebensbedingungen, ob im Eis Grönlands oder im Dschungel Zentralafrikas, anpassen und lernen, um das Überleben des Organismus zu sichern.

Es ist – zumindest in großen Bereichen der Großhirnrinde (Cortex) – anfangs formbar wie frisch gefallener Schnee.⁷ Man muss aber davon ausgehen, dass sich subcortical-limbische Netzwerke grundlegend in der Veränderbarkeit ihrer synaptischen Kontakte unterscheiden. Diese tiefer liegenden Areale liefern beispielsweise die emotionale Bewertung von Erfahrungen. Veränderungen schreiten dort – wenn überhaupt – nur langsam voran.⁸ Wenn wir mehrfach erfahren haben, dass etwas schlecht für uns ist, dann dauert es sehr lange, bis nachfolgende positive Erlebnisse die negative Erfahrung korrigieren. Die ersten Erlebnisse sind emotional besonders wirksam.

Viele Hirnareale, die jeweils für eine bestimmte Funktion verantwortlich sind (Bewegung, Sehen, Sprache, soziale Rücksichtnahme, ...), weisen schon sehr früh spezifische kritische Phasen auf, in denen in Anspruch genommene Verbindungen zwischen Neuronen gestärkt, vergrößert und dadurch beibehalten werden. Es gilt das Prinzip: Use it or lose it! Entstandene, jedoch nicht genutzte Verbindungen sterben wieder ab und bleiben eliminiert. (Beispiel Spracherwerb: Ein neugeborenes Kind lernt die Sprache, mit deren Lauten es konfrontiert wird. Es könnte anfangs jede Sprache der Welt lernen. Nach Ende der kritischen Phase für den Spracherwerb, ungefähr mit Eintritt der Pubertät, ist es dann – in der Regel – nicht mehr möglich, eine neue Sprache akzentfrei zu erlernen.)

Die Fähigkeit zur Anpassung an neue Umweltgegebenheiten (Lernen), die sich im Entstehen von neuen Hirnstrukturen konkretisiert, bleibt zeitlebens – in verschiedenen Hirnarealen in unterschiedlichem Ausmaß – erhalten. Den ersten knapp 20 Lebensjahren kommt jedoch eine überragende Bedeutung zu. Die Denk-, Fühl-, Interpretations- und Verhaltensmuster, die sich in dieser Zeit bewähren, wirken fortan wie Spuren im Tiefschnee oder wie Pfade in einem Getreidefeld: In neuen Situationen wird automatisch versucht, die ausgetretenen (Lösungs-)Wege zu benutzen. Das geht rasch, spart Energie, muss aber in der neuen Situation keineswegs passen, was unangenehme Folgen haben kann.

Konsequenzen für Führung

Es ist im Rahmen dieses Beitrags nicht annähernd möglich, im Detail zu beschreiben, wie ein Gehirn arbeitet. Vielmehr werden ausgewählte Erkenntnisse der Hirnforschung als gegeben dargestellt und Überlegungen angestellt, welche Konsequenzen und Fragen sich daraus für Führung ergeben.

Das Gehirn lernt immer

Um das Überleben des Organismus in der Umwelt zu sichern, in die er hineingeboren ist, ist es notwendig, permanente Prognosen zu erstellen und zu lernen. Das Gehirn lernt (meist) nicht Kleinkram, sondern Regeln! So wie das Gehirn eines Kindes aus wahrgenommenen Lauten nicht nur Worte, sondern ganze Sätze destilliert, bis es die Regeln der Sprache – ohne Grammatikunterricht – beherrscht, versucht ein Gehirn stets allgemeine Regeln zu entdecken. Dieser Drang ist so stark, dass eine enorme Tendenz besteht, auch Regeln zu erkennen, wo keine vorhanden sind (Bauernregeln, Eigenschaften von Sternzeichen-Geborenen, Vorurteile, ...). Im Unternehmen bildet diese Eigenschaft von Gehirnen die Basis für das Entstehen von Organisationskulturen (im Sinne von geteilten Wirklichkeitskonstruktionen und gelebten Selbstverständlichkeiten).⁹

Wenn wir von Lernen sprechen, denken wir an Ereignisse, die innerhalb eines überschaubaren Zeitrahmens ein geändertes Verhalten zur Folge haben. Die moderne Hirnforschung ist aber (sowohl bei Tierexperimenten wie bei Untersuchungen an Menschen) auf Vorgänge gestoßen, die die Annahme bestärken, dass Vorgänge in der frühen Kindheit Auswirkungen im Erwachsenenalter oder gar erst im hohen Alter zur Folge haben können. So zeigen Experimente mit Ratten, dass die Lernfähigkeit einer sehr alten Ratte deutlich besser ist, wenn dieses Tier als Rattenbaby besondere Zuwendung der Rattenmutter erhalten hat. Diese Unterschiede traten noch nicht bei jungen oder erwachsenen Tieren auf.

Ebenso zeigen Untersuchungen an jungen Männern, die nach dem Umsturz im Jahr 1989 aus rumänischen Waisenhäusern befreit wurden, wo sie wenig Zuwendung erhalten hatten (sie sollten zu Mitgliedern der Leibwache des Diktators Ceaușescu ausgebildet werden), dass die Fähigkeit ihres Gehirns, das Hormon Oxytocin zu produzieren, gegenüber normal aufgewachsenen jungen Männern drastisch reduziert ist. Oxytocin ist die Basis für Bindung und Vertrauen. Nur wenn (bei Tieren wie bei Menschen) das Gehirn diese Substanz produziert, entstehen tragfähige soziale Beziehungen!

Beide Untersuchungen können als Hinweis darauf aufgefasst werden, dass Erlebnisse in der frühesten Kindheit darüber entscheiden können, wie ein Gehirn im Alter arbeitet. Wir wissen heute noch erschreckend wenig über Art, Dauer, Langzeitwirkungen und Spätfolgen von Lernprozessen!



Das Gehirn ist keine moralische Instanz

Es versucht, passendes Verhalten zu produzieren, nicht gutes oder richtiges. Was »gut/lustvoll/erfolgreich« ist, wird emotional markiert und in das Repertoire der zu wiederholenden Handlungen aufgenommen. Was »schlecht/schmerzhaft/erfolglos« ist, gilt fortan als zu vermeiden. Die Speicherung erfolgt im »emotionalen Erfahrungsgedächtnis«.

Welches Verhalten passt? Das kommt darauf an, welche Gegebenheiten in der Umwelt vorherrschen. Feindseliges Verhalten in einer friedfertigen Umgebung ist ebenso unpassend wie passives Verhalten in einer aggressiven Umgebung. Mit dieser Erkenntnis muss eine Relativierung aller Tests einhergehen, mit denen z. B. allgemein gültige Merkmale erfolgreicher Führungskräfte oder »richtige« Führungsstile ermittelt werden sollen.

Das Gehirn ist konservativ

Es passt Informationen an gespeichertes/bewährtes Wissen an, auch um den Preis der Umdeutung (»Kofabulieren«). Es versucht, Situationen so zu interpretieren, dass eigene, in der Vergangenheit bewährte (Lösungs-)Muster (wieder) passen. Das Gehirn konstruiert Wahrnehmungs- und Gedächtnisinhalte, auch die eigene Biografie. Es ist fehlbar und kann, wenn man seine Arbeitsweise kennt, leicht getäuscht und manipuliert werden (Illusionen, Trickdiebe, Zauberer, ...).

Im betrieblichen Kontext werden Führungskräfte versuchen, Mitarbeiter auszutauschen, mit denen sie nicht harmonisieren. Im Privatleben suchen Menschen eher einen neuen Partner, bevor sie daran gehen, ihre eigenen Verhaltensmuster zu verändern.

Im Lichte dieser Erkenntnis sind auch alle Redensweisen zu hinterfragen, die die Lust an Veränderungen verklären. Gehirne sind von der Evolution nicht dafür vorbereitet, ständig neue Lösungen zu produzieren. Das wäre zeitraubend (fatal beim Angriff des Säbelzahntigers) und höchst energieaufwendig (denken Sie an den hohen Energieverbrauch des Gehirns und an die Tatsache, dass der größte Teil der Menschheit unter Bedingungen knapper Energie leben muss(te)). Eine neue Situation mit in der Vergangenheit bewährten Lösungen zu bewältigen war eine optimale Strategie – bis zum Beginn der mit den technischen Entwicklungen einhergehenden, rasanten Umweltveränderungen, die unsere heutige Epoche prägen.

Das Gehirn erkennt nicht, was es nicht kennt

Es kann vorhandene Informationen nicht nicht verarbeiten (z. B. Wörter an der Tafel nicht lesen, ...), ebenso kann es nicht Verbindungen mit gespeichertem Wissen nicht herstellen. Forderungen wie »Vergiss, was mit dir geschehen ist, was ich dir gesagt habe, was du gehört hast, ...« sind unsinnig! Das Gehirn kann nicht anders, als bei Problemlösungen immer auf frühere Erfahrungen zurückzugreifen.

Ein menschliches Gehirn kann Erfahrungen niemals ohne gleichzeitige emotionale Besetzung machen. Emotionen markieren ständig die Konsequenzen eines Ereignisses für den eigenen Organismus. Bei einem gesunden Menschen arbeitet in jeder Lebenssituation das Netzwerk des gesamten Gehirns, es ist nicht möglich, Teilfunktionen »abzuschalten«. Eine Forderung wie »Entscheiden Sie ohne Emotionen!« ist daher unmenschlich, weil nicht menschengemäß.

Unser Gehirn weiß nicht, was es nicht weiß. Es kann auch nicht Dinge erkennen, die es überhaupt nicht kennt. Diese Behauptung kann mit zahlreichen (Wahrnehmungs-)Experimenten belegt werden. In Sitzungen ärgern sich vielleicht Führungskräfte, dass ihre Argumente nicht gewürdigt werden. Sie sollten sich aber auch fragen, ob sie bei ihrem Vortrag den Wissens- und Erfahrungsstand ihrer Zuhörer richtig eingeschätzt und daran angeknüpft haben.

Eine weitere Konsequenz ist die Tatsache, dass es müßig ist, Personen, denen ein gewisser Erfahrungsstand fehlt, bestimmte Dinge zu erklären. Sie werden Zusammenhänge nicht verstehen. Da Lernen immer darin besteht, mit vorhandenen Hirnstrukturen neue Verknüpfungen herzustellen, ist es unmöglich, etwas zu lernen, das nicht assoziativ mit Vorhandenem verknüpft werden kann. (Es ist unmöglich, einer Person, die nur die Grundrechnungsarten beherrscht, Integralrechnen beizubringen. Ebenso ist es einer Führungskraft, die die Arbeitsweise des Gehirns nicht kennt, nicht möglich, die Auswirkungen von Veränderungen der Organisationsstruktur auf das Verhalten zu verstehen. Eine solche Führungskraft wird ein unerwünschtes Verhalten einzig mit mangelnder Motivation, fehlendem Willen oder zu geringem Engagement erklären.)

Das Gehirn arbeitet größtenteils unbewusst

Wenn wir an die oben vorgestellten fünf Bereiche denken, die unser Gehirn steuert (Kognitionen, Emotionen, Motorik, Sensorik und Vegetativum), so wird deutlich, dass die meisten Steuerungsvorgänge unbewusst ablaufen. Geschehnisse können grundsätzlich nur dann bewusst werden, wenn sie mit Aktivitäten der Großhirnrinde verbunden sind.¹⁰ Aber selbst an der Entstehung und Kontrolle solcher Bewusstseinszustände sind zahlreiche andere (tiefer liegende) Hirngebiete beteiligt, deren Aktivität grundsätzlich nicht bewusstseinsfähig ist.

Dies bedeutet, dass enorm viele Entscheidungen unbewusst getroffen bzw. durch unbewusste Hirnprozesse wesentlich beeinflusst werden. Wir sind uns dieser Tatsache meist nicht bewusst, und in den Unternehmen besteht auch ein großer Druck, Entscheidungen rational zu rechtfertigen. Unser Gehirn behilft sich in Situationen, wenn Sachverhalte erklärt werden sollen, die eine Person aus bewusster Erfahrung nicht kennt (höchstens vielleicht ahnt), mit einer Tendenz zum Kofabulieren und Rationalisieren. Achten Sie einmal darauf, wie häufig Managemententscheidungen – im Nachhinein – mit vernünftig klingenden Argumenten gerechtfertigt und erklärt werden!

Die Grenze und die Chance von Führung

Führen als »zielorientierte Verhaltenssteuerung von außen« kann nur über das Gehirn der Mitarbeiter wirksam werden. Dabei gilt es die Eigengesetzlichkeit dieses Organs zu respektieren. Es würde keinem gebildeten Menschen einfallen, seinem Magen oder seiner Leber zu befehlen: »Verdaue anders« oder »Entgifte schneller«. Gegenüber Mitarbeitern oder Kindern werden jedoch Sätze geäußert, in denen gefordert wird, wie deren Gehirn arbeiten soll: »So darfst du nicht denken«, »Vergiss, dass ich das gesagt habe«, »Du brauchst keine Angst zu haben« etc. Wer solche Sätze von sich gibt, zeigt, dass er von der Arbeitsweise des Gehirns wenig Ahnung hat.

Der Glaube, dass wir die Arbeitsweise unseres Gehirns steuern können, ist ebenso eine Illusion wie die Annahme, dass Führungskräfte oder Erzieher dies können. Das Gehirn arbeitet nach genetisch festgelegten Abläufen (wie jedes andere Organ unseres Körpers auch) und nach gelernten Erfahrungen. Dies gilt es demütig zur Kenntnis zu nehmen.

Wenn wir auch nicht unmittelbar steuern können, wie ein Gehirn arbeitet, so können wir doch beeinflussen, was ein Gehirn verarbeitet. Darin liegt die Chance von Führung! Sie besteht darin, solche Bedingungen zu schaffen, dass das autonom arbeitende Gehirn des Mitarbeiters – mit hoher Wahrscheinlichkeit – bestimmte Gedanken, Gefühle und schließlich erwünschtes Verhalten produziert.

6
J. Ledoux; Das Netz der Persönlichkeit, München (dtv) 2006, S. 70

7
M. Spitzer; Selbstbestimmen, Heidelberg – Berlin (Spektrum) 2004, S. 27 f.

8
G. Roth; Fühlen, Denken, Handeln, Frankfurt (suhrkamp) 2003. J. Ledoux; Das Netz der Gefühle, München (dtv) 2001

9
S. Schuh; Organisationskultur, Wiesbaden (Deutscher Universitäts Verlag) 1989

10
G. Roth; Denken, Fühlen, Handeln, Frankfurt (suhrkamp) 2003, S. 198

Wissenskultur:

Viele Projekte im Wissensmanagement scheitern. Die Ursache dafür sind die kulturellen Grundlagen im Unternehmen im Umgang mit Wissen und Wissensweitergabe.

MAG. BEATE HUBER

ist Leiterin des Instituts für Personal- und Wissensmanagement sowie des Kompetenzzentrums E-Learning an den FHWien-Studiengängen der Wirtschaftskammer Wien.

Was Tolstoi für Familien im Allgemeinen festgestellt hat, zeigt sich bei Unternehmen in ihrem Umgang mit Wissen. Folgende Szenarien kennen Sie möglicherweise:

- Die IT-Abteilung entwickelt ein umfangreiches Wissensmanagement-Tool, das jedoch keiner verwendet, weil die meisten gar nichts davon wissen, andere die Zeit für die Dateneingabe nicht haben und der Rest sein Wissen nicht weitergeben will.
- Mitarbeiter im Vertrieb, die provisionsbezogen bezahlt werden, tauschen keine nützlichen Erfahrungen aus, um ihre Provisionen nicht zu gefährden.
- In einer Abteilung wurde die Lösung für ein Problem gefunden, die Mitarbeiter teilen es aber anderen Abteilungen nicht mit.
- In einer Abteilung gibt es ein Problem. Es gibt auch eine Lösung, die jedoch jemand aus einer anderen Abteilung oder einer anderen Organisation gefunden hat. Diese Lösung wird daher grundsätzlich nicht als akzeptabel angesehen.
- Jemand hat ein Problem bei seiner Arbeit, wagt jedoch aus Angst nicht, jemand anderen zu fragen, auch mit dem Risiko, dass daraus ein noch größeres Problem entsteht.
- Bei jedem Projekt passieren ähnliche Fehler. Jedes Mal wird neu überlegt, wie man diese Fehler wieder ausbessern kann.

Alle diese Entscheidungen in Unternehmen basieren auf den kulturellen Grundlagen dieser Organisationen, die sich häufig als kulturelle Barrieren für den Fluss von Wissen im Unternehmen entpuppen. Der Transfer von Wissen in ein Unternehmen und innerhalb des Unternehmens ist seit rund zehn Jahren Thema des Wissensmanagements. In diesem Jahrzehnt wurden in Unternehmen zahlreiche Projekte ins Leben gerufen, um den Wissensfluss transparenter, steuerbarer und zielführender zu gestalten. In den meisten Fällen wurden dazu technische Systeme wie Datenbanken mit dem Ziel installiert, das Wissen der Mitarbeiter zentral zu dokumentieren und zu verwalten. Viele dieser Projekte scheiterten jedoch, da die Wissensmanagementsysteme von den Mitarbeitern kaum benutzt wurden. Bei einer näheren Untersuchung der Gründe für dieses Scheitern zeigte sich, dass die kulturellen und menschlichen Aspekte nicht bedacht wurden. Man erkannte, dass die Organisationskultur eines Unternehmens eine Wirkung auf den Erfolg von Wissensmanagementprojekten hat, da sie den Umgang mit Wissen im Unternehmen beeinflusst. Das Vorhandensein von Wissens- und Informationssystemen allein reicht daher nicht aus, um den Austausch von Wissen und Informationen im Unternehmen zu gewährleisten, auch wenn viele Führungskräfte immer noch davon überzeugt sind.

Doch selbst dann, wenn Manager von der Bedeutung der Kultur für das Wissensmanagement wissen, können viele diese nicht analysieren und keine daraus notwendigen Handlungen ableiten. Das liegt unter anderem daran, dass viele Führungskräfte mit dem Begriff der »Kultur« als Bezeichnung für Regeln, Normen und Werte innerhalb einer sozialen Gruppe nicht vertraut sind. Der Begriff »Kultur« wird im Allgemeinen für vier Bedeutungen verwendet:

- 1 Kultur als künstlerische Tätigkeit und der damit verbundene Kulturbetrieb,
- 2 Kultur als bestimmte Lebensart und damit verbundene Kultiviertheit höherer Schichten,
- 3 Kultur als Gewohnheiten einer Gruppe,
- 4 Kultur als Resultat einer anbauenden und pflegerischen Tätigkeit (z. B. Landwirtschaft, Medizin).

Im Rahmen der Unternehmenskultur und damit auch der Wissenskultur ist die dritte Bedeutung, welche neutral die Regeln, Normen und Werte einer Gruppe beschreibt, angemessen. Im allgemeinen Sprachgebrauch wird jedoch auch auf die zweite Bedeutung zurückgegriffen, etwa wenn jemand sagt, es gäbe in einem bestimmten Unternehmen keine Kultur. Aus kulturwissenschaftlicher Sicht jedoch hat jedes Unternehmen eine Kultur, die aber unterschiedlich ausgeprägt ist und für die Unternehmensziele förderlich oder hinderlich sein kann.

Analog verhält es sich mit der Wissenskultur. Jedes Unternehmen hat auf die eine oder andere Art eine Wissenskultur. Diese kann so gestaltet sein, dass sie den Fluss des Wissens im Unternehmen fördert oder auch behindert. Wissenskulturen, die förderlich wirken, werden auch als »ideale Wissenskulturen« bezeichnet. Wissenskultur allgemein lässt sich daher als Gesamtheit von im Laufe der Zeit entstandenen und akzeptierten Normen und Werten, welche die Denk- und Verhaltensmuster im Umgang mit Wissen formen, beschreiben. Wissenskulturen sind damit die in einem Unternehmen vorhandenen kollektiven Einstellungen, Befähigungen und Verhaltensweisen, mit denen Wissen identifiziert, erworben, entwickelt, verteilt, genutzt und bewahrt wird.¹

Mit Wissen werden in diesem Rahmen jene Informationen bezeichnet, die mit Erfahrungen verknüpft sind und damit einen höheren Wert darstellen. Wissen dient im unternehmerischen Zusammenhang vornehmlich der Entscheidungsfindung und basiert auch auf vorangegangenen Entscheidungen. Wissen ist für ein Unternehmen dann relevant, wenn es pragmatischen Nutzen besitzt. Die philosophische Frage nach der »Wahrheit« ist hingegen zweitrangig oder unerheblich. Mit Unterstützung von Wissensmanagement und den damit verbundenen Methoden und Techniken versucht man die Wissensgenerierung und Weitergabe im Unternehmen zu unterstützen und zu steuern. Die kulturellen Grundlagen im Unternehmen können dies fördern oder behindern.

Der Zusammenhang zwischen Kultur und Wissen² im Unternehmen lässt sich in vier Bereichen feststellen:

- 1 Kultur bestimmt, welches Wissen als wichtig betrachtet wird.
- 2 Kultur vermittelt die Beziehung zwischen individuellem und organisationalem Wissen.
- 3 Kultur schafft Kontexte für soziale Interaktion.
- 4 Kultur formt die Erstellung und Anpassung von neuem Wissen.

Dies hat vielfältige Auswirkungen auf den Umgang mit Wissen in einem Unternehmen. Es beeinflusst z. B., welche Subgruppe im Unternehmen bestimmt, welches Wissen für das Unternehmen wichtig ist; es legt fest, wem das Wissen im Unternehmen gehört; es gibt vor, unter welchen Bedingungen die Mitarbeiter ihr Wissen – formell oder informell – austauschen können, und letztendlich beeinflusst es, wann ein Unternehmen bereit ist, neues Wissen der externen Umwelt aufzunehmen und altes Wissen aufzugeben.

Erfolgreiche Wissenskulturen

Verschiedene Studien haben gezeigt, dass sich die Eigenschaften erfolgreicher Wissenskulturen beschreiben lassen. Der Erfolg ist dabei sowohl auf den Unternehmenserfolg im Allgemeinen bezogen wie auch auf den Erfolg des Wissensmanagements in einem Unternehmen auf Basis seiner Wissenskultur. Unter der Annahme, dass ein erfolgreiches Wissensmanagement immer im Hinblick auf seine strategischen Wissensziele erfolgreich ist, die den Unternehmenserfolg unterstützen, können diese beiden Fälle gemeinsam gesehen werden. Allen voran sind es bestimmte Werte, die diese Unternehmen und ihre Kultur kennzeichnen: Vertrauen, Zusammenarbeit, Offenheit, Autonomie, Lernbereitschaft, Fürsorge, Fehlertoleranz und konstruktiver Umgang mit Macht wie z. B. Kontrolle im Hinblick auf Resultate.³ Weitere Elemente sind die langfristige strategische Planung von Wissenszielen und ihrer Einbindung in die Unternehmensziele und die Gestaltung organisationaler Grundlagen wie die Tiefe und Breite der Hierarchie.

Mehrfach konnte auch gezeigt werden, dass nicht die technischen Tools maßgeblich für den Erfolg sind, sondern der persönliche Kontakt der Menschen im Unternehmen, da gerade implizites Wissen nicht über Datenbanken weitergegeben werden kann. Von entscheidendem Einfluss auf eine erfolgreiche Wissenskultur sind die Führung und das Management. Als Vorbild für eine grundsätzliche Denkhaltung ist das oberste Management für die Mitarbeiter relevant. Für die tatsächliche operative Umsetzung ist jedoch die Einstellung jeder einzelnen Führungskraft für die Mitarbeiter maßgeblich. Das bedeutet, dass der Umgang eines direkten Vorgesetzten mit Wissen für den einzelnen

»Alle glücklichen Familien gleichen einander, jede unglückliche Familie ist auf ihre eigene Weise unglücklich.«

Leo Tolstoi,
Anna Karenina

Unbekanntes Wesen im Unternehmen

Mitarbeiter relevanter ist als betriebsübergreifende Programme und Vorhaben der Unternehmensleitung. Innerhalb von Teams ist eine positive Einstellung zu kooperativem Arbeiten und Lernen förderlich, ein Prinzip, welches bereits in der Idee der »lernenden Organisation« von Argyris und Schön sowie von Senge entwickelt wurde.⁴

Welche Herangehensweisen wählen nun Unternehmen, die eine erfolgreiche Wissenskultur aufbauen?

- Ernst & Young beispielsweise baut sein Wissensmanagement auf drei Säulen auf: People, Processes und Technology. Der People-Bereich entspricht dem der Kultur. Als Ziel für das Gesamtunternehmen wird darin die Schaffung und Erhaltung einer eigentlichen Wissenskultur definiert, die sich in den operativen Geschäftseinheiten wie auch den individuellen Zielen von Mitarbeitern wiederfindet. Dazu werden die Werte und Vorgaben hinsichtlich der Schaffung und des Teilens von Wissen auf die persönliche Ebene von Mitarbeitern heruntergebrochen, sodass jeder einzelne Mitarbeiter um seine Wissensziele weiß und die entsprechende Verantwortung dafür übernehmen kann.⁵
- Bettina Sollberger untersuchte für die einzelnen Unternehmensbereiche der Schweizer Post deren Wissenskultur und unternehmerischen Erfolg. Als wesentliche Erfolgsfaktoren im Falle der Schweizer Post stellte sie die Unterstützung des Managements, die risikofreie Umgebung mit klarer Absenz von hierarchischem Druck, die Freiwilligkeit der Teilnahme und des Wissensaustausches, die Routinisierung in Form von Face-to-Face-Meetings sowie die Leadership-Rolle im Sinne der Förderung der Selbstentwicklung und eines Promoters fest.⁶
- In den Buckman-Laboratorien, die oft aufgrund ihrer erfolgreichen Wissenskultur zitiert werden, geht man von folgender Annahme aus: Der wertvollste Mitarbeiter ist jener, der eine Quelle des Wissens ist und dieses Wissen aktiv mit anderen Mitarbeitern teilt. Mithilfe einer Kultur des Vertrauens wurden deshalb die Mitarbeiter dazu ermuntert, ihre Wissen untereinander zu teilen.⁷

Nicht erfolgreiche Wissenskulturen

Wie auch Tolstoi in seinem einleitenden Zitat festgestellt hat: Die Gründe, warum Familien glücklich sind, lassen sich immer auf die gleichen Grundzutaten zurückführen. Die Gründe, warum Familien unglücklich sind, können sehr unterschiedlich sein. Das gleiche Prinzip findet sich bei Unternehmen, die nicht erfolgreich in ihrer Wissenskultur sind. Die Ursachen sind vielfältig.

Grundsätzlich wird eine Wissenskultur als nicht erfolgreich bezeichnet, wenn sie die Wissensentwicklung und -weitergabe im Unternehmen im Hinblick auf die Wissensziele bzw. Unternehmensziele nicht unterstützt oder gar behindert. Zu den Barrieren des Wissensmanagements zählen z. B.:

- wenn Mitarbeitern nicht die für Wissensaktivitäten notwendige Zeit zur Verfügung gestellt wird, wie beispielsweise für Weiterbildung, Projekt-Debriefings oder Lessons Learned;
- wenn ein Unterschied im Sagen und Tun des Managements sichtbar ist;
- wenn die Ansicht vorherrscht, dass Wissen Macht ist;
- wenn das »Not-invented-here«-Syndrom vorliegt.

Nicht erfolgreiche Wissenskulturen führen zum Scheitern von Wissensmanagementprojekten, wie das Beispiel der Firma MKS, einem IT-Consulting-Unternehmen in Indien, zeigt. Folgende Bereiche behinderten in diesem Fall den Erfolg der Wissenskultur:⁸

- interne Konkurrenz unter den Mitarbeitern, die zu einem Horten von Wissen führte;
- das Fehlen persönlicher Belohnungen und Incentives beim Teilen von Wissen;
- Ängste hinsichtlich der Job-Sicherheit und der Abwertung von Mitarbeitern;
- die Ablehnung von Ideen anderer Personen;
- die Vorliebe für den Austausch von Wissen auf persönlicher Ebene statt über ein medienvermitteltes Tool;
- Zweifel hinsichtlich der Qualität des Wissens jüngerer Mitarbeiter.

Interessant an diesem Beispiel ist jedoch vor allem, dass das Scheitern bereits ein Jahr nach dem Start des Projekts festgestellt wurde. Im Rahmen von Wissenskulturprojekten ist dies relativ früh. Die Entwicklung einer erfolgreichen Wissenskultur benötigt – wie alle Verhaltensänderungen – viel Zeit. Zu rechnen ist, dass man nach einem Jahr einen genauen Überblick über die kulturellen Barrieren im Unternehmen gewonnen hat und weitere zwei Jahre benötigt, um zu ersten Erfolgen zu kommen. So gesehen hat MKS genau zu jenem Zeitpunkt seine Bemühungen um die Wissenskultur abgebrochen, als im Sinne einer Kulturveränderung der erste Meilenstein erreicht war.

Wirkungsmöglichkeiten von Führungskräften

Was können nun Führungskräfte tun, um eine erfolgreiche Wissenskultur zu entwickeln? Ein erster Schritt ist die Analyse der vorhandenen Wissenskultur, um die Ausgangssituation festzustellen. Dazu können die sichtbaren und unsichtbaren Elemente der Wissenskultur festgestellt werden.

Sichtbare Elemente der Wissenskultur sind z. B.:

- sichtbares Verhalten und festgelegte Traditionen, die im Umgang mit Wissen üblich sind, damit auch verbunden spezielle Begriffe und Redewendungen;
- die Werte, die in Richtlinien oder Leitfäden explizit ausgesprochen und festgelegt sind, sowie Aussagen zum Umgang mit Wissen in der Vision oder Mission eines Unternehmens;
- die Organisationsregeln und -strukturen, die den Umgang mit Wissen beeinflussen;
- Metaphern und Symbole, die einen Bezug zum Wissen haben, und Geschichten, die den Umgang mit Wissen beschreiben;
- die Passfähigkeit von Wissensmanagementsystemen im Hinblick auf die Unternehmenskultur, sofern sichtbar dokumentiert;
- die Passfähigkeit des Entlohnungssystems im Hinblick auf die Ziele des Wissensmanagements, sofern sichtbar dokumentiert;
- als besonders deutliches, sichtbares Merkmal wird angesehen, wenn sich eine oder mehrere Personen im Unternehmen explizit mit Aufgaben des Wissensmanagements befassen. Diese Person wird dann z. B. Wissensmanager oder Chief Knowledge Officer genannt.

Als unsichtbare Elemente der Wissenskultur werden Werte, Annahmen und Regeln im Unternehmen angesehen, die unausgesprochen und undokumentiert sind. Diese können auch im Widerspruch zu ausgesprochenen, sichtbaren Werten stehen. Das ergibt dann jene Konflikte, unter denen viele Wissensmanagementprojekte leiden. Auch Emotionen wie Ängste können Elemente sein. Dies ist insbesondere deshalb wichtig, weil der Umgang mit Wissen häufig mit Fragen von Macht und Autorität verbunden ist. Ein weiteres relevantes Element sind die informellen Netzwerke, die nicht auf den vorgegebenen horizontalen oder vertikalen Organisationsstrukturen basieren und für den Austausch von Wissen von erheblicher Bedeutung sein können. Nach einer Analyse der vorhandenen Wissenskultur können darauf aufbauende weitere Schritte geplant werden. Da die vorhandene Kultur vorerst immer stärker ist als die oft neuen Ideen des Wissensmanagements, empfehlen viele Autoren, im ersten Schritt nicht die Unternehmenskultur an die Bedürfnisse des Wissensmanagements anzupassen. Vielmehr sollte das Wissensmanagement auf Basis einer vorhandenen Kultur eingeführt und langsam entwickelt werden, wobei auf die Veränderung der Kultur eingewirkt wird. Die Veränderung der Kultur erfordert die Veränderung grundlegender Annahmen aller Mitarbeiter und kann daher nur in kleinen und langsamen Schritten erfolgen. Der Nutzen dieser Anstrengungen lässt sich in einer erfolgreicheren Erreichung von Unternehmenszielen nachweisen. So konnte z. B. Bettina Sollberger in ihrem Vergleich verschiedener Paketzentren der Schweizer Post nachweisen, dass Paketzentren mit einer idealen Wissenskultur auch unternehmerisch erfolgreicher waren als solche, deren Wissenskultur nicht den oben dargestellten Kriterien entsprach.⁹

1 T. Bohinc; Wissenskultur Begriff und Bedeutung. In: U. Reimers, S. Staab und G. Stumme (Hrsg.): WM 2003. Professionelles Wissensmanagement – Erfahrungen und Visionen, Gesellschaft für Informatik, Bonn, 2003

2 D. W. De Long, L. Fahey; Diagnosing cultural barriers to knowledge management, Academy of Executive, 14, 4, 2000

3 B. Sollberger; Wissenskultur. Erfolgsfaktor für ein ganzheitliches Wissensmanagement, Haupt, Bern, 2006

4 C. Argyris, D. Schön; Organizational Learning. A Theory of Action Perspective, Addison-Wesley, Reading 1978; P. M. Senge; The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization, Doubleday, New York, 1990

5 G. Probst, S. Raub, K. Romhardt; Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvolle Ressource optimal nutzen, Gabler, Wiesbaden, 2005

6 Sollberger, 2006

7 C. Kelly; Managing the relationship between knowledge and power in organisations, Aslib Proceedings: New Information Perspectives, Vol. 59, Nr. 2, 2007

8 W. Lam; Successful knowledge management requires a knowledge culture: a case study, Knowledge Management Research & Practice, 3, 2005

9 Sollberger, 2006



Das Führen in einer Landschaft globaler Herausforderungen

Drei zentrale Herausforderungen, mit denen sich Führungskräfte in einer globalen Wirtschaftswelt auseinandersetzen werden müssen.

DR. KLAUS-DIETER HOHR

ist weltweiter Verantwortlicher des Bereichs Personal- und Organisationsentwicklung bei der Heidelberger Druckmaschinen AG.

In der Weltwirtschaft tobt ein heftiger Sturm. Nichts ist mehr sicher. Etablierte Geschäftsfelder werden hinweggefegt. Das Finanzierungsfundament der Weltwirtschaft ist infrage gestellt. Die Reparaturmaßnahmen laufen. Viele hoffen auf eine Normalisierung; andere gehen von einer längeren Durststrecke aus; weitere sehen einen Umbau der Finanzunternehmen als erforderlich an; viele erwarten, dass ein Zusammenbruch der Weltwirtschaft verhindert werden kann.

Welche Auswirkungen hat dies für Menschen, die in der globalen Wirtschaftswelt Führen verantworten? Diese Krise ist ein Weckruf für eine Veränderung des Umgangs mit sich selbst und anderen. Wir können uns das, was heute geschieht, wie eine Geburt von veränderten Anforderungen für ein Leben in der globalen Welt vorstellen. Mit Unternehmensaktivitäten, welche die ganze Welt umspannen, wurde eine Reichweite in der Arbeit eingeführt, die auf Personen trifft, welche in einem Gesellschafts- und Bildungssystem aufwuchsen, in dem sie auf eine solch globale Tätigkeit kaum vorbereitet wurden. Diese Herausforderungen sind bereits da, sie werden sich weiter verstärken und man kann sie um nichts in der Welt wieder »fortschaffen«. Die handelnden Akteure haben sich mit diesen Herausforderungen auseinanderzusetzen. Tun sie das nicht, werden diese Herausforderungen nur noch stärker um ihr Existenz- und Anerkennungsrecht kämpfen und den Beteiligten noch mehr abverlangen. Drei dieser Herausforderungen werde ich nachfolgend skizzieren.

Kooperativ

Die Prozesse des Wirtschaftens verflechten sich in der ganzen Welt immer intensiver. Umso nötiger ist ein Zusammenwirken aller Beteiligten in den jeweiligen Wirtschaftsprozessen. Im Augenblick springen die Regierungen gerade aufgrund des Versagens des weltweiten Finanzmarktes ein und geben Bestandsgarantien für Finanzunternehmen oder überführen diese in Staatsbesitz. Ein Zusammenbruch der »Mega-Finanzunternehmen« soll damit verhindert werden – Erfolgsaussichten ungewiss –, doch trotz der Verstaatlichung gibt es in finanzierungsintensiven Wirtschaftsbranchen Absatzeinbrüche bis zu 60 Prozent des bisherigen Umsatzes.

Die weltweite Verflechtung, so zeigt sich, konnte von den Verursachern dieser Weltwirtschaftskrise nicht gedacht werden. Sie haben aus ihrem wohlsortierten Eigeninteresse gehandelt und dann hat sich etwas verselbstständigt, das allen über den Kopf gewachsen ist. Die Antwort heißt: Besseres Zusammenwirken! Globalisierung fordert vernetzte und kooperative Strukturen. Diese Herausforderung steht sozusagen vor der Tür, klopft permanent an, und wenn man sie nicht hineinlässt, brennt irgendwann das ganze Haus ab. Das alte Unternehmensprinzip, nach dem noch viele Organisationen ticken, heißt: Einzelpersonen beherrschen das Unternehmen und können weltweit alles denken und steuern – eine komplette Überforderung in einer globalen Welt, die so komplex ist, dass man sie nur über Kooperationsprinzipien und Netzwerkstrukturen bewältigen kann.

Dieses sich nun stärker durchsetzende Kooperationsprinzip kann nicht nur die weltweiten Wirtschaftsprozesse reibungsloser ablaufen lassen, sondern wird generell größere Bedeutung erlangen und in den Unternehmen durch eine bessere Ausschöpfung der vorhandenen Geschäftsprozesse neue Produktivität ermöglichen. Auch durch eine Ausrichtung an anderen Organisations- und Führungsformen, die bereits im Kommen sind. Die vielen Durchbrüche in der Gehirnforschung machen deutlich: Der Aufbau des menschlichen

Gehirns ist nicht hierarchisch, sondern vernetzt. Unser Gehirn ist in der Lage, höchst kreativ immer neue Herausforderungen zu bewältigen – und zwar in kooperativen Prozessen, andernfalls verkümmert die Leistung. Durch den langen Bestand funktionaler Organisationen gibt es heute noch nicht geschöpfte Reserven in der Qualität der unternehmensinternen Kooperationen. Welche Potenziale bei »Wertstromanalysen« in den Unternehmen gehoben werden, ist außerordentlich. Das Zauberwort heißt hier »Vertrauen«. Wenn es gelingt, dieses bei den Beteiligten in den Wertschöpfungsprozessen zu erreichen, kann eine »soziale Leistungsgemeinschaft« entstehen, die zu zeigen vermag, wie immer wieder aufs Neue mit guten Ideen auch ein erfolgreiches Unternehmertum einhergeht.

Die jetzige Absatzkrise wird zudem zeigen, welcher Erfolg in guten Kunden-Kooperationen noch verborgen ist. Nach wie vor sind die meisten globalen Unternehmen primär produktgetrieben, während die Länderorganisationen und Vertriebsgesellschaften mit ihren besonderen Anliegen und Interessen nicht in den globalen Denkprozess miteinbezogen werden. Allenfalls geschieht das mit einigen Vorzeigekunden in der Produktentwicklung. Fragt man jedoch – auf alle Kunden bezogen und global –, in welcher Situation der Kunde in den jeweiligen Märkten ist, und bezieht man dann dessen Bedürfnisse in die Gesamtprozesse mit ein, so muss man sich auch intensiv mit der jeweiligen Kultur und den Besonderheiten auseinandersetzen. Die Folge ist die systematische Einbeziehung der Kunden in die Produktentwicklung, in die Unternehmensstrategie, in die Optimierung der Prozesse. So werden aus Kunden-Kooperationen assoziative Prozesse, in denen gemeinsam die Bedürfnisse der Kunden erarbeitet werden. Nicht mehr die Unternehmen versuchen Kundenbedürfnisse zu kreieren, sondern gemeinsam wird der größere Erfolg für alle Beteiligten erreicht. Unternehmen, die dies tun, werden im Wettbewerb die Nase vorne haben, wobei naheliegend ist, dass daraus auch neue Produkte und Geschäftsfelder entstehen werden. Für die Kultur in den Unternehmen wird zwischen dem Kampf gegen den Wettbewerber um Marktanteile und den Kooperationsnotwendigkeiten mit Kunden und Mitarbeitern zu unterscheiden sein.

Bewusst

Der Raum auf der Erde ist ausgeschöpft. Um auf Dauer zu leben, wie wir es derzeit tun, bräuchten wir mehrere Erden. Daher müssen wir eine ganz neue Form der Effizienz entwickeln. Der neue Wachstumsmotor besteht deshalb darin, Formen zu finden, wie wir viel effizienter mit den vorhandenen Ressourcen umgehen können. Jeder Ort der Welt ist erreichbar und kann mit anderen Orten in der Welt verbunden werden, die Waren können an allen Orten der Welt abgesetzt werden. Alles im Raum hat sich miteinander verbunden. Globales Wirtschaften ist ein »Grenzniederreißer«. Mit den globalen Waren- und Handlungsströmen wird alles miteinander verbunden und vernetzt. Die Akteure in den Firmen müssen sich dazu eine »globale Vorstellungswelt« darüber aneignen, wie die Zusammenhänge der jeweiligen Geschäftsprozesse und Geschäftsbeziehungen sind. Die erforderliche Sprache ist universal. Dass das den Menschen in Hinblick auf die Art, wie sie bisher erzogen wurden, unglaublich viel abverlangt, wo sie doch eher lokal und regional verwurzelt sind und sich plötzlich als eine Art Weltbürger ansehen sollen, liegt auf der Hand.

In einem globalen Markt haben die Führungskräfte in jedem Moment achtsam zu sein, was geschieht. Selbst wenn das Wesentliche geplant ist, ist das gespannte globale Netz doch

nie auf Dauer gesichert. Irgendwo kann es einen Staatsstreik oder Energieengpässe oder Piratenattacken oder Naturkatastrophen etc. geben. Was noch vor Jahrzehnten als Ausnahme galt, ist heute immer mehr die Regel. Nur was wann eintritt, bleibt unberechenbar. Die Folgen sind klar: Neben guter Planung muss mehr improvisiert werden. Krisen-Designs sind anzulegen und das unternehmerische und persönliche Risiko nehmen zu.

Diese »Auflösung der Grenzen« wird neben dem zu zeigenden Wagemut eine der neuen Führungsherausforderungen sein. Der Mensch kann zwar vielleicht örtlich bleiben, wo er ist, an seinem geschätzten und gewählten Lebensort, doch in seinem Bewusstsein ändert sich etwas, ob er dies will oder nicht. So etwas wie ein globales Bewusstsein wird geboren werden, abgehoben von kulturellen Grenzen und nationalen Beschränkungen. Die neuen Weltbürger wachsen in den global agierenden Unternehmen und hoffentlich in einem sich global vernetzenden Bildungssystem heran. Doch dieses Weltgebilde ist fragil und in steter Entwicklung. In derselben Entwicklung befinden sich die Unternehmen und die Persönlichkeiten, die dort Verantwortung haben. Wie ein großer Strom wird alles miteinander vernetzt. Manche Unternehmen mögen in ihren lokalen und regionalen Absatzräumen verharren wollen, doch gewiss ist: Die internationalen Wettbewerber werden vor ihrer Haustüre auftauchen. Das Denken der Beteiligten wird sehr beweglich werden müssen – eine enorme persönliche Herausforderung.

Das, was man mit den eigenen Augen sehen kann, bleibt wichtig. Zu erkennen, was die gestaltenden und treibenden Kräfte im Hintergrund sind, wird wesentlich und setzt ein gutes Maß an Vorstellungskraft voraus. Das wird für jeden persönlich und gemeinsam mit anderen zu bilden sein! Wagemut bedeutet auch, dass die Berechenbarkeit von Entwicklungen nicht mehr eine verlässliche Entscheidungsgrundlage ist. Ein Entwicklungstrend kann schnell in sein Gegenteil umschlagen oder gar einen Sprung in eine andere Dimension bedeuten, mit dann ganz veränderten Rahmenbedingungen. Das bewusste Nachvollziehen solcher »Verwandlungsprozesse« etwa im Lebensweg von Unternehmen kann hier ein Stück Handlungssicherheit vermitteln.

Mit den Risiken werden auch die Unsicherheiten zunehmen. Wer werden die Gewinner der künftigen Entwicklung sein, wer die Verlierer? Und diese Veränderungsprozesse werden nun ein globales Maß haben. Die geforderte Handlungsfähigkeit der Beteiligten wird auch ein anderes Maß der Wirkungsfähigkeit erfordern. Interdisziplinäre Handlungsansätze werden vonnöten sein, um auf den Punkt gemeinsam wirkungsfähig zu sein. Was meine ich damit? Nehmen wir beispielsweise einen Ingenieur, der ein neues Produkt entwickelt, das weltweit vertrieben werden soll. Aufgrund seiner Ausbildung und Berufsgeschichte versteht er aber nicht, was z. B. die Marketing-, Vertriebs-, Produktions- und Finanzleute als wesentlich ansehen, damit diese Aufgabe geleistet werden kann. Der Ingenieur muss das Wissen der anderen aufnehmen und integrieren, aber nicht in der Form, dass er selbst alles weiß, sondern in Form eines gemeinsamen Zusammenwirkens, das eine ideale Lösung ergibt. Diese interdisziplinäre Kompetenz wird das ganze Bildungssystem durcheinanderwirbeln, denn auf diese realen interdisziplinären Herausforderungen hat sich das »Bilden« auszurichten.

Harmonisch

Schon heute wissen wir, dass die Veränderungen auf wirtschaftlicher, staatlicher, rechtlicher und globaler Ebene viele Menschen innerlich zerrissen haben. Von »multiplen Persönlichkeiten« wird gesprochen, die sich je nach Anforderung mal so und mal so verhalten, kräftig gefördert durch das alte Bild, als Einzelperson globale Strukturen steuern zu können und zu müssen. Die globale Wirtschaft hat die Einzelpersonen in eine Situation gebracht, die sie von ihrer Erziehung und ihrem Intellekt her nicht so ohne Weiteres bewältigen können. Jetzt muss da nachgearbeitet werden. Wir wissen inzwischen durch die Neurowissenschaften, dass das menschliche Gehirn immer auch von den Emotionen her aufgebaut ist. Die Emotion ist der Architekt des Gehirns, wie Hirnforscher sagen. Der Intellekt setzt sich dann oben drauf. Ein Wort ohne Gefühl geht eigentlich nicht.

Der Mensch besitzt gewisse Grundeigentümlichkeiten, auch wenn er sie vielleicht nicht haben will. Eine davon ist Vertrauen. Der Mensch ist ein soziales Wesen, er ist auf andere bezogen und er hat ein gewisses Grundvertrauen in sich, das zwar verschüttet werden kann – gerade durch Unternehmenskulturen –, aber es kann auch unheimlich schnell wieder aktiviert werden. Gelingt es, Formen der Begegnung zu schaffen, die den Menschen keine Angst machen, sondern Sicherheit vermitteln und eine gewisse harmonische Qualität haben, wo sich jemand auch mit seinen Ängsten und Unsicherheiten zeigen kann, dann kann man das sehr schnell herstellen. Diese Grundkraft, die Lebendigkeit liegt nicht

so sehr im Darüber-Sprechen, sondern im gemeinsamen Tun. Dazu sind Lernprozesse erforderlich, die Emotionalität zulassen und diese quasi als Transformator verwenden. Wenn die Person im Lern- und Veränderungsprozess sieht, dass sie den anderen vertrauen und die eigenen Probleme offenlegen kann, dann wirkt das wie ein emotionaler Beschleuniger, den man in den früheren Lernprozessen aber nicht angezapft und aktiviert hat, weil großteils sehr verkopft gearbeitet wurde. Die Befindlichkeitssituation wurde meist gar nicht besprochen. Das Schöne daran: Wenn dies einmal aktiviert und für die Beteiligten wieder sichtbar geworden ist, hat es eine ungeheure Nachhaltigkeit und gibt den Leuten eine ganz andere Sicherheit im Umgang mit sich selbst und im Umgang miteinander, wodurch eine neue Form des Selbstvertrauens entsteht. Die Erfahrung zeigt: Das geht mitunter blitzschnell, weil sich inzwischen durch belastende Arbeitssituationen bei vielen Menschen ein enormer Druck aufgebaut hat, der dazu führt, dass heute viel schneller darüber gesprochen wird, was einen belastet. Letztes Jahr hatte ich die Möglichkeit, von den Erfahrungen vieler der heute gefragten Coachs zu hören. Es hat sich dabei ein Bild der aktuellen Situation gegeben. Die am meisten gefährdeten Führungskräfte sind die, die sich ein zu erfüllendes Ideal aufgebaut haben, wie sie sein sollen und wollen. Sie versuchen diesem Ideal zu entsprechen und sich von allem zu entledigen, das deutlich macht, dass sie nicht so wie gewünscht sind. Was oft beseitigt werden soll, sind die Gefühle: etwa die Sorge, das alles nicht mehr zu schaffen; das Misstrauen, ob man sich auf Mitarbeiter und Vorgesetzte noch verlassen kann; die Unsicherheit im Hinblick darauf, warum man permanent auf den Prüfstand gestellt wird; und nicht zuletzt die Sinnfrage: Wofür das alles, sind diese permanenten Opfer und das Leid all dies wert? Es scheint, als ob die bisher oft gültige Kompensation (Status, Vergütung, Auto, Urlaub, ...) von immer mehr Führungskräften als nicht mehr ausreichend angesehen wird.

Ich bin überzeugt, dass es ohne eine Vergewisserung seiner selbst schwierig, wenn nicht gar aussichtslos ist, das Stehvermögen zu behalten. Die globale Entwicklung im Außen bedarf einer inneren Entwicklung, um diesem turbulenten Außen standzuhalten. Das Standbein im Inneren kann jedoch nicht in Festem und Unveränderlichem bestehen. Das Standbein kann nur die Entwicklung selbst sein, also die Veränderung. Wenn es möglich wird, diese Veränderung als erstrebenswerte Verwandlung wahrzunehmen, dann können wir wohl fester stehen. Dies wird wohl voraussetzen, dass man die eigene Biografie ins Visier nimmt, mit all den Verwandlungen, die sich dort vollziehen.

Es wird darum gehen, Lebensentwürfe in einer Ausgewogenheit von Leib, Seele und Geist zu leben, die erst ein dauerhaft gutes berufliches Wirken in turbulenten Zeiten ermöglichen. Im Denken können wir den Menschen aufteilen, und wir glauben vielleicht, dass Führen vor allem mit Denken und Handeln zu tun hat. Doch die Realität wird uns stets eines anderen belehren: Physische Erkrankungen werden mit seelischem Erleben zu betrachten sein, wenig bewusste Lebensherausforderungen vielleicht mit verdrängten Gefühlen verbunden werden, die sich nicht isolieren lassen und dann umso vehementer hervortreten.

Diese drei* Kompetenzen des Führens – kooperativ, bewusst und harmonisch – sind Antworten auf eine Landschaft globaler Herausforderungen. Der Erwerb solcher Kompetenzen kann den beanspruchten Menschen in ihrem Beruf ermöglichen, diesen Herausforderungen gewachsen zu sein und sie zu bewältigen. Auf eine Weise, dass es Hauptträgern dieser Herausforderungen – Führungskräften im Unternehmen – auskömmlich ist und zugleich aber eine Entwicklung in deren Verhalten und Persönlichkeit bedeutet. Wenn solche Kompetenzen als Antworten nicht zur Verfügung stehen, werden sich diese Herausforderungen dennoch durchsetzen, nur die Antworten werden dann andere sein. Doch wir können guten Mutes sein. Der Weckruf ist bereits zu stark in unser Leben gedrungen, das ein Leben in weltweiter Verflechtung ist. Nur müssen wir uns der wirkenden Kräfte bewusst sein, die wir nicht zu sehen vermögen, obgleich wir deren Folgen täglich erleben. Vorausgesehen wurde das bereits von den großen Denkern unseres Kulturkreises in der Hoch-Zeit der Aufklärung:

»Wie alles sich zum Ganzen webt,
eins in dem anderen wirkt und lebt.
Wie die Himmelskräfte auf- und niedersteigen
und sich die goldnen Eimer reichen!
Welch Schauspiel!«

Johann Wolfgang von Goethe, *Faust 1. Teil*

¹ Drei dieser Herausforderungen und mögliche Antworten habe ich vorgestellt. Dies ist kein vollständiger Überblick! Es soll dem Leser überlassen sein, diese Anregung aufzunehmen, seine persönliche Landschaft der Herausforderung zu gestalten.

Führungskräfte zeigen vor, welche Werte zählen

Was verstehen Sie unter Lernkultur und woran erkennt bzw. misst man sie?

Lernkultur umfasst – was organisiertes Lernen anlangt – einerseits die gesamten Rahmenbedingungen, die wir im Lernprozess zur Verfügung stellen. Auf der anderen Seite bedeutet Lernkultur das, was das Unternehmen investiert, damit sich die eigenen Mitarbeiter in entsprechender Form entwickeln können. Lernen hat in der Volksbank insofern einen hohen Stellenwert, weil aufgrund des genossenschaftlichen Gedankens traditionell sehr viel Wert darauf gelegt wird, die eigenen Mitarbeiter zu fördern. In Österreich gibt es 64 Volksbanken mit circa 550 Filialen und rund 5000 Mitarbeitern, in Mittel- und Osteuropa mehr als 5800 Mitarbeiter. Die Eigentümer der einzelnen Volksbanken in Österreich sind rund 550.000 Genossenschafter. Das ist eine ganz andere Denke als in einer »klassischen« Kapitalgesellschaft. Wenn es etwa darum geht, eine große Veränderung in die Wege zu leiten, wird bei der klassischen AG oben der Hebel umgelegt, und dann wird nach unten umgesetzt. Beim genossenschaftlichen Sektor ist es umgekehrt. Ich brauche die breite Zustimmung sehr vieler Banken, damit ich große Veränderungen durchführen kann. Dadurch passieren Veränderungen nicht so schnell und vielleicht auch nicht so radikal wie bei Top-down-Ansätzen, weil hier der breite Konsens wichtig ist. Auf der anderen Seite ist es zudem eine gewisse Form von Sicherheit, weil über tief greifende Entscheidungen vielleicht auch länger nachgedacht wird und die so getroffenen Entscheidungen dann auch wirklich mitgetragen werden.

Woran würde man das merken? An den Weiterbildungsmöglichkeiten, am Verhalten der Führungskräfte, an bestimmten Werten und Normen?

Natürlich gibt es bei uns auch die klassische, bankspezifische Ausbildung, das unterscheidet uns noch nicht von anderen Banken. Was bei uns jedoch spezifisch ist, ist eine ausgeprägte Betonung der Werte aufgrund des genossenschaftlichen Hintergrunds. Dazu gehört auch der wertschätzende Umgang mit Mitarbeitern, wodurch das Thema Lernkultur und der Fördergedanke immer wieder zentrales Thema sind, was sich z.B. gerade jetzt in der Krise zeigt. Die Volksbank Akademie selbst ist ein eigenständiges Unternehmen, ein Verein, der von den einzelnen Volksbanken getragen wird. Bei uns wird gerade nicht in der Ausbildung gekürzt, weil bei unseren Mitgliedern Einigkeit herrscht, dass es wichtig ist, dass gerade jetzt die Mitarbeiter gut ausgebildet und für schwierige Zeiten gewappnet sind. Etwa wenn es darum geht, im Verkauf die Kunden gut zu betreuen und darüber zu informieren, was passiert und was nicht passiert ist und was gerade die Volksbanken in dieser schwierigen Situation auszeichnet.

Der Kulturbegriff bezieht sich auf Werte, Normen und Einstellungen, die sich im Verhalten ausdrücken. Insofern bezieht sich Lernkultur nicht nur auf seminaristisches Lernen, sondern generell auf die Haltung gegenüber Lernen, Zeit für Reflexion, Umgang mit Fehlern etc. Ausgangspunkt für die Mitarbeiterentwicklung ist die Frage von Potenzial und Talent. Entscheidend ist zunächst vor allem die richtige Auswahl. Wenn einer Führungskraft beispielsweise die Förderung ihrer Mitarbeiter kein Anliegen ist oder die Beschäftigung mit den Mitarbeitern nur als mühsam empfunden wird, wird sich das durch Schulungsmaßnahmen kaum ändern. Was nicht drinnen angelegt ist, kann auch nicht entfaltet werden. Wenn Führungskräfte aber die grundlegende Haltung mitbringen, kann man sie sehr wohl für bestimmte Aufgaben sensibilisieren und einiges bewegen.

Wie läuft es wirklich, wenn ein Fehler passiert, wenn jemand eine Idee hat, die aus dem Rahmen fällt? Lernen wir wirklich aus Fehlern, betreiben wir das wirklich systematisch? Nehmen wir uns wirklich die Zeit für Reflexion? Werden unterschiedliche Perspektiven wirklich genutzt und wertgeschätzt?

Schwierige Frage. Ich kann vor allem für Mittel- und Osteuropa sprechen, weil das der Bereich ist, für den ich zuständig bin. Dadurch dass hier vieles neu aufgebaut wurde – sowohl bei den Tochterbanken als auch hier bei uns in der Akademie als Servicebereich –, arbeiten wir im eigenen

Bereich schon sehr bewusst mit einer Fehlerkultur, wo wir uns immer wieder anschauen: Was hatten wir uns vorgenommen, was ist uns gut gelungen, was nicht, was können wir daraus lernen, verbessern und verändern? Bei neuen Programmen etwa dokumentieren wir den Prozess mit und machen am Ende eigene Reflexionsworkshops mit den Trainern. Dann schauen wir uns noch einmal den gesamten Prozess an, werten gemeinsam aus, protokollieren das und lassen die Erkenntnisse in das nächste Programm einfließen.

Stichwort Reflexion: Wann haben Führungskräfte heute Zeit, in Ruhe nachzudenken?

Natürlich stehen Führungskräfte unter Druck. Trotzdem würde ich sagen: Reflexion ist weniger eine Frage der Zeit, mehr eine Frage der Haltung. Empfinde ich sie als wichtig und notwendig oder nicht? Als Akademie können wir die Leute nur dazu ermuntern, wir können nicht direkt in die einzelnen Banken eingreifen, da die Primärstufe aus eigenständigen Genossenschaften besteht. Die einzelnen Volksbanken sind Eigentümer der Volksbank AG, die gewisse zentrale Funktionen innehat. Die Volksbank AG ist wiederum Hälteeigentümer der Volksbanken International AG, ein weiteres Viertel gehört der Deutschen DZ Bank und ein Viertel der französischen Banque Fédérale der Banques Populaires. Diese internationale Holding hat Töchter in den osteuropäischen Ländern – teilweise selbst gegründet, teilweise gekauft. Da schaut der genossenschaftliche Gedanke etwas anders aus, weil durch die Organisationsform Holding – Töchter anders als in Österreich eine zentrale Steuerung von der Holding ausgeht.

In enger Abstimmung mit der internationalen Holding machen wir als Volksbank Akademie Führungskräftelehrgänge in englischer Sprache zentral für alle mittel- und osteuropäischen Länder. Wobei das Lernverständnis der Führungskräfte und die Lernkultur in den einzelnen Tochtergesellschaften bzw. Ländern sicher noch anders sind als bei uns. Die angesprochene Reflexionskultur und die Überzeugung, dass ich auch als Führungskraft noch viel lernen und viele Entwicklungsschritte machen kann und soll, ist dort noch relativ gering ausgeprägt, was klar ist, wenn man sich die Geschichte dieser Länder vor Augen hält. Wenn ich z.B. an Rumänien denke, wo die Menschen 40 Jahre Diktatur hinter sich haben, ist logisch, dass diese Manager im Hinblick auf Führung und die Rolle einer Führungskraft ein anderes Verständnis haben als wir hier. Das hat sich in den letzten Jahren zwar schon verändert und es verändert sich weiter, aber man spürt sehr wohl, dass Führung oft noch anders verstanden wird. Beispielsweise ist es dort Managern vom Selbstverständnis her sehr wichtig, eine starke Führungskraft zu sein, d.h. jemand, der entscheidet, die Richtung vorgibt und dann seine Leute hinter sich versammelt und mitreißt. Wenn das Selbstbild so aussieht – »Ich bin als Führungskraft dazu da, zu entscheiden, und ich werde dafür bezahlt, Ideen zu haben, die die Situation zu verbessern, während die Mitarbeiter vor allem dazu aufgerufen sind, zu arbeiten« –, dann ist da durchaus noch eine deutliche Kluft, die immer wieder spürbar ist. Das zeigt sich vor allem bei Seminaren, in denen es eher um Management- und Leadership-Skills oder um bestimmte Methoden geht, wo teilweise Skepsis herrscht.

Inwieweit schlägt sich das Thema Lernkultur in den Ausbildungen nieder?

Bei einem englischsprachigen Lehrgang für das Mittelmanagement aus Mittel- und Osteuropa haben wir fünf Module, starten und enden in Wien, und dazwischen besuchen wir unterschiedliche Länder, wo die Teilnehmer dann sehen können und ein Gefühl dafür bekommen, wie woanders gearbeitet wird. So lernen die Teilnehmer unterschiedliche Kulturen kennen, treffen ihre Ansprechpartner in anderen Banken erstmals persönlich und beginnen, sich verstärkt zu vernetzen, was auch die eigene Offenheit erhöht und fördert. Mit Hernstein haben wir ein Programm für erfahrene Führungskräfte gemacht, um Top-Führungskräfte auszubilden und diese dann für Top-Positionen im Konzern zur Verfügung zu haben. Bei diesem Programm standen neben klassischen Management- und Leadership-Themen auch



MAG. MICHAEL EGGER, zuständig für den Bereich »Training & Development CEE« in der Volksbank Akademie, über das Thema Lernkultur im Volksbanken-Sektor, Unterschiede in West- und Osteuropa und die Rolle der Führungskräfte beim Vorleben zentraler Werte.

strategische und Change-Management-Themen im Vordergrund. Außerdem haben die Teilnehmer auch internationale Projekte umgesetzt und die Ergebnisse vor dem Vorstand der Holding präsentiert, um das Agieren in diesem Umfeld und auf dieser Ebene zu üben. Auch bei diesen Führungskräfteprogrammen versuchen wir, die Vorgesetzten der Teilnehmer – üblicherweise sind das Vorstände – stark einzubeziehen, indem sie z.B. bei den Assessmentcentern für die nominierten Teilnehmer einbezogen werden und auch während der Ausbildung als Mentoren agieren. Mit den AC-Kandidaten, für die das Programm zu früh ist oder die nicht geeignet sind, versuchen wir, alternative Entwicklungsschritte zu erarbeiten und mit ihnen gemeinsam herauszuarbeiten, wo ihr besonderes Potenzial liegt, damit auch sie eine langfristige Perspektive bei uns haben.

In Unternehmen ist es heute modern, ständig das Wort »Veränderung« zu bemühen. Aber auf einer tieferen Ebene, bei der konkreten Tätigkeit, ändert sich trotz zahlloser Change-Projekte mitunter kaum etwas. Täuscht der Eindruck?

Wenn ich mein eigenes Arbeitsumfeld betrachte, die Akademie, dann haben wir hier in den letzten drei Jahren zwei größere Prozesse durchlaufen, im Sinne einer Strukturumstellung und einer neuen Strategie. Das ist meiner Erfahrung nach oft auch mit einem Perspektivenwechsel verbunden, der schon einiges für sich hat. Man macht zwar vielleicht noch denselben Job, aber dieses Nachdenken, was man da eigentlich für wen wie tut, bringt durchaus neue Einsichten mit sich. Das größte Problem bei Veränderungsprozessen liegt meiner Ansicht nach in der Kommunikation. Also etwa in der Frage: Wie muss Kommunikation gestaltet werden, damit die Leute den Sinn und die Notwendigkeit der Veränderung erkennen und dann am Ende sehen, was gut gelaufen ist, was jetzt anders ist als früher und warum die ganzen Anstrengungen für sie wirklich sinnvoll waren.

Wenn es darum geht, die derzeitige Lernkultur zu erfassen, worauf würden Sie da schauen?

Letztendlich hängt es an den Führungskräften bzw. an den Geschäftsführern und Leitern, auch deshalb, weil sie durch ihre Entscheidungen und ihr Verhalten demonstrieren, welche Regeln und Werte wirklich wichtig sind. Um eine Diagnose zu machen, würde ich anhand von Interviews untersuchen: Wie wird hier Lernen gelebt? Welchen Stellenwert hat Lernen in dem Unternehmen? Wo und inwiefern wird Lernen zugelassen, gefördert oder auch nicht?

Wie profitieren Unternehmen von einer guten »Lernkultur«?

In vielfältiger Weise. Wenn Lernen gefördert und unterstützt wird, ist das nicht nur eine Wertschätzung gegenüber dem Mitarbeiter – du bist mir wichtig und du sollst und darfst lernen, weshalb ich in deine Zukunft investiere –, sondern es erhöht natürlich auch die Flexibilität und Veränderungsfähigkeit der Organisation.



VON LINKS NACH RECHTS

Georg Wailand CHEFREDAKTEUR GEWINN, Hans-Joachim Brüggemann BONNER AKADEMIE GESELLSCHAFT, Katharina Fischer-Ledenice HERNSTEIN INSTITUT, Kurator KR Helmut Klomfar, Wolfgang Kristinus BAUSTOFF + METALL GESMBH

HERNSTEIN UPDATE

Managemententwicklung in turbulenten Zeiten

In wirtschaftlich turbulenten Zeiten werden besondere Anforderungen an Führungskräfte gestellt. Auf welche Qualitäten Top-Manager verstärkt Augenmerk legen sollten, diskutierten Katharina Fischer-Ledenice, Leiterin des Hernstein Instituts für Management und Leadership, Wolfgang Kristinus, geschäftsführender Gesellschafter Baustoff + Metall Gesellschaft m.b.H., und Hans-Joachim Brüggemann, Geschäftsführer Bonner Akademie Gesellschaft, einem Unternehmen der Zürich Gruppe am 10. Februar 2009 im Wiener MuseumsQuartier. Gewinn Chefredakteur Georg Wailand moderierte vor 70 hochrangigen Gästen aus der Wirtschaft. Die Experten des Podiums waren sich einig: Gerade in schwierigen Zeiten müssen Führungskräfte ihren Mitarbeitern Vertrauen entgegenbringen, den Nachwuchs unterstützen und in Weiterbildung investieren.

Vorbildfunktion leben

„Führungskräfte müssen Ihre Vorbildfunktion leben und kritische Themen klar kommunizieren. Nur so gewinnt man das Vertrauen der Mitarbeiter. Das Schärfen der eigenen Kompetenzen ist dafür ein essenzieller Schritt. Verändern heißt auch Lernen – eine wichtige Botschaft, die man als Führungskraft aussenden sollte“, so Hernstein Institutsleiterin Katharina Fischer-Ledenice.

Teameist stärken

Wolfgang Kristinus, Unternehmer des Jahres 2008 regte dazu an, die Krise durchaus als Zeit der Chance zu nutzen. Er plädierte dafür den Teameist innerhalb des Unternehmens zu festigen. Vom Top-Management werde mentale Stärke erwartet, Ausdauer, Mut und Risikobereitschaft verlangt, so der leidenschaftliche Extrembergsteiger. Um Mitarbeiter durch schwierige Zeiten zu führen, braucht es nicht nur die nötige fachliche Kompetenz, sondern vor allem auch emotionale Intelligenz.

In Talente investieren

Hans-Joachim Brüggemann, Geschäftsführer der Bonner Akademie, setzt neben starken Führungspersönlichkeiten – Führungskräften die gleichermaßen rationale, emotionale und interkulturelle Kompetenz mitbringen – auch auf gezieltes Talent Management. »Wir müssen in Talente investieren und sie motivieren, ihr Know-how für den Unternehmenserfolg einzubringen.«

Hernstein Angebote 2009

Im Anschluss an die Podiumsdiskussion wurde das Hernstein Angebot 2009 präsentiert. Neu und passend zu den aktuellen Anforderungen sind die Seminare »Gesundes Führen«, »Leistungsgrenzen neu definieren«, »Persönlichkeitsentwicklung für Führungskräfte« und »Ziele garantiert erreichen«.

Der Bereich Inhouse Programme des Hernstein Instituts bietet Unternehmen Unterstützung für Veränderungsprozesse, in Form von Management- und Leadershipprogrammen, Seminaren und Klausuren. Das Hernstein Praxisforschungsprojekt 2009 widmet sich ebenfalls dem Thema »Management- und Leadershipqualitäten in turbulenten Zeiten«.

Details zu den Hernstein Angeboten finden Sie unter www.hernstein.at/hernstein_update_2009

Network Career Program Volksbank International AG

In Kooperation mit der Volksbankenakademie konzipierte das Hernstein Institut ein mehrteiliges Management- und Leadershipentwicklungsprogramm für die Volksbank International AG. 11 TeilnehmerInnen aus Tschechien, der Slowakei, Serbien, Bosnien-Herzegovina und Rumänien durchliefen das 3-jährige Network Career Program und schlossen dieses erfolgreich mit einer Projektarbeit vor dem Vorstand ab.

Ziel & Zielgruppe

Die teilnehmenden Führungskräfte der Volksbank International AG sollen ihre Management- und Leadershipqualitäten weiterentwickeln, um zukünftig Top-Positionen im Unternehmen im eigenen Land oder international einnehmen zu können. Zielgruppe sind High Potentials, Führungskräfte der unteren und mittleren Ebene, der VBI-Banken in Mittel- und Osteuropa, die mittels Assessment Center nominiert werden. Trainingssprache ist Englisch.

Inhalte

Das Network Career Program besteht aus sechs Modulen im Bereich der Leadership- und Managementkompetenzen. Den Rahmen des Programms bilden ein Kick-Off Meeting und eine Abschlussveranstaltung mit dem Vorstand der VBI AG, die auch in den Trainings für Kamingsgespräche zur Verfügung stehen. Nach Ende eines jeden Moduls gibt es »Steering Meetings« mit der Volksbankenakademie und dem Hernstein Institut, um den Trainingserfolg zu evaluieren.

MODUL 1

»Leading Oneself«: Rollenverständnis, Erfolgsfaktoren im Management und Leadership, Herausforderungen für Sandwich-Manager, Selbstführung

MODUL 2

»Leading Teams«: Management- und Leadershipkompetenzen, Führungsstile, Teammanagement

MODUL 3

»Relationship Management«: Wahrnehmungsperspektiven, Konfliktmanagement, Moderation von Meetings und Präsentationstechniken

MODUL 4

»Change Management«: Changemanagement, Stressmanagement und Entscheidungsfindung

MODUL 5

»Implementing Strategies«: Strategieanalysetools, Strategieimplementierung, Kommunikation

MODUL 6

»Individual Leadership Review«: Führungswechsel, Strategie-Struktur-Kulturentwicklung: Arbeit an aktuellen Cases, individuelles Coaching

Das Gesamtprogramm für diese Zielgruppe enthält neben den Trainings der Social Skills auch individuelle, bankenspezifische Fachtrainings. Zur Stärkung des internationalen Netzwerkgedankens führen die TeilnehmerInnen zusätzlich Gruppenprojekte durch.

Prozessbegleitung und Arbeitsmethode

Das Hernstein Institut versteht sich als Begleiter für Lern- und Entwicklungsprozesse von Personen, Gruppen und Organisationen. Das Managemententwicklungsprogramm wurde in enger Zusammenarbeit mit dem Kunden entwickelt. Der Gesamtprozess wird intern durch die VBI in Abstimmung mit dem Hernstein Institut gesteuert. Die Qualitätssicherung und Evaluation erfolgt nach jedem Modul durch Steering Meetings. Weitere Erfolgsfaktoren sind das Commitment durch den Vorstand und dessen Involvierung in den Prozess. Das Arbeiten an Praxisfällen der TeilnehmerInnen während der Trainings ermöglicht eine direkte und reflektierte Auseinandersetzung mit dem Führungsalltag. Transferaufgaben wurden in Form von Aktionsplänen am Ende eines Moduls erarbeitet und zu Beginn des nächsten Moduls überprüft.

PROJEKTLEITUNG UND TRAINING

Mag. Barbara Windisch, MBA

HERNSTEIN GESAMTVERANTWORTUNG

Dr. Katharina Fischer-Ledenice

Haben auch Sie Bedarf an maßgeschneiderten Managemententwicklungsprogrammen?

IHR ANSPRECHPARTNER

Dr. Kurt Köck, MAS
Bereichsleitung Inhouse-Programme
T 01/514 50-6631
kurt.koeck@hernstein.at

Lernen ist Teil unserer DNA



EVELIN MAYR, MAS, MBA,
Personalchefin von HP Österreich, über die Fragen, wie man eine Lernkultur diagnostizieren kann, worin sie sich ausdrückt und wie sie verankert und gepflegt werden kann.

Der Begriff Kultur steht gemeinhin für Regeln, Normen, Wert und Einstellungen, die das Verhalten prägen und bestimmen. Wie würden Sie die Kultur bei HP beschreiben?

Ich erlebe es so, dass es hier ein sehr selbstverantwortliches Lernen gibt. Es existiert keine eigene Lernkultur, die als solche gesetzt ist, sondern es ist Teil unserer Kultur, selbst die Verantwortung für sich und das eigene Lernen zu übernehmen, dabei jedoch immer Unterstützung vorzufinden. Ein Großteil des Lernens in der Organisation findet bei uns on the Job statt: Stretched Goals, Job Rotation, bereichsübergreifende Projekte, all diese Dinge. Der Großteil des Lernens liegt im Bereich des Ausprobierens, des Übens, des Erlaubens von Fehlern als wichtigem Schritt zur eigenen Weiterentwicklung und als Bestandteil einer lernenden Organisation. Gestützt wird dieses Lernen am Arbeitsplatz durch 360°-Feedback, Coaching oder Mentoring. Gerade als Mentor zu agieren ist ein ganz wesentlicher Teil der HP-Kultur. Nur circa zehn Prozent des Lernens passieren über klassisches Lernen wie Trainings, sei es im Klassenzimmer oder virtuell.

Wie kann man sich das Lernen on the Job bei HP konkret vorstellen?

On the Job heißt z.B., jemandem ein neuartiges Projekt zu geben und ihn dann einmal auszuprobieren zu lassen, ihn »selbstständig laufen zu lassen« und das als Vorgesetzter auch auszuhalten. Damit meine ich nicht, ihn gegen die Wand fahren zu lassen, weil immer auch Unterstützung mitgedacht wird, auf die aber in Eigenverantwortung zugegriffen werden soll. Eine andere Form des Lernens on the Job ist die Mitarbeit in Projekten, von denen man wenig versteht, weil das enorm helfen kann, einmal ganz andere Einblicke zu bekommen. Etwa ein bereichsübergreifendes Projekt von HR mit dem Finanzbereich und einer Business Group. Es passieren bei uns im Haus genug übergreifende Projekte, wo explizit erwünscht ist, mitzulernen, auch »dumme« Fragen zu stellen. Die erfahreneren Teilnehmer haben das auch bewusst zu schätzen gelernt, weil dadurch immer wieder scheinbar Selbstverständliches hinterfragt und überprüft wird. Es profitiert davon also nicht nur der Neue, sondern es profitieren immer beide Seiten.

Man lernt sicher viel auf der persönlichen Ebene. Aber oft gelingt es nicht, dass die Organisation lernt. Stichwort Wissensmanagement – viel probiert, wenig erreicht.

Ich habe schon Firmen erlebt, wo es genau so lief. Es gab eine Gruppe sehr engagierter Personen, die es trotzdem gemacht hat, eher subversiv, um die Organisation vorwärtszubringen. Hier ist es Teil unserer Kultur – und das ist wirklich so –, dass wir viel Wert auf Reflexion legen und das auch explizit in unsere Führungsprogramme einbauen. Genauso ist Mentoring, bei dem man sich mit einer erfahrenen Führungskraft zusammensetzt und über aktuelle Themen redet und darüber, wie es einem damit geht, ein Aspekt, der ganz tief in unserer Kultur verankert ist. Mentor zu sein wird bei uns als etwas Positives, Bereicherndes erlebt, von dem beide Seiten profitieren, statt als »Das soll ich auch noch machen?«. Aber auch hier treibt der Mentee – Stichwort Selbstverantwortung – das Miteinander und den Austausch voran. Es gibt mehrere Varianten des Mentorings: zum einen beim Einstieg ins Unternehmen, als Begleitung und Unterstützung, auch um sich in der doch recht komplexen Organisation schnell zurechtzufinden. Dann im »Top-Programm«, wo man sich seinen Mentor selbst suchen kann. Ich kann mich aber auch, ohne in irgendeinem Programm zu sein, mit jemandem kurzschließen. Das wird bei uns begrüßt und gefördert, zumal es eine ganz wichtige Form darstellt, um

zu reflektieren, eigene Sichtweisen zu überprüfen, zu erweitern und Feedback zu bekommen. Außerdem hat Mentoring ja einen starken Aspekt des Wissensteilens, zumal ich meinen Mentor nicht verliere, wenn die Organisation umgestellt wird. Wir sagen aber z.B. nicht: Du musst mindestens drei Mentees haben, sonst bist du keine gute Führungskraft. Das ist nicht sinnvoll. Eine derartige Partnerschaft kann nur dann profitieren, wenn sie aus freiem Herzen gelebt wird. Vielleicht lernt man am allermeisten, wenn zwei unterschiedliche Charaktere zusammentreffen, aber eben nur dann, wenn das gewollt ist.

Zusätzlich haben wir auch eigene Peer-Group-Sessions für Führungskräfte, wo wir Führungskräfte zusammenbringen und ihnen den Raum geben, sich über Themen auszutauschen, die sie aktuell beschäftigten und dabei voneinander und miteinander zu lernen. Dafür stellen wir uns auch als Geschäftsleitung zur Verfügung. Diese Treffen haben einen entlastenden Aspekt – »Ach, dir geht es auch so? Spannend. Lass uns doch einmal miteinander reden« – und sie haben einen »öffnenden« Aspekt. Sie fördern Offenheit, Vernetzung und Beziehung. Oft sind es die »kleinen« Dinge, die wichtig sind. Ein weiterer Aspekt zum Thema Wissensmanagement sind unsere Development-Pläne, denn die sehen vor, dass die Führungskräfte in unterschiedlichen Bereichen Erfahrung sammeln. Dazu muss ich als Führungskraft aber auch Nachfolger aufbauen, die meinen Job machen können, damit ich überhaupt den Schritt nach vorn tun kann. Das wiederum impliziert, dass ich willens bin, mein Wissen weiterzugeben, damit mein Nachfolger erfolgreich agieren kann. Darüber hinaus haben wir auch eigene Knowledge-Management-Experten im Haus.

Also vielfältige Situationen, die die Wichtigkeit von Austausch und Kommunikation unterstreichen.

Ja. Development ist hier nicht nur ein Lippenbekenntnis, sondern ein Herzbekenntnis, es ist einer unserer Eckpfeiler, nicht nur bei HP Österreich, sondern bei HP weltweit. Das ist einerseits von uns als Geschäftsleitung gewollt und andererseits sozusagen im Blutkreislauf drinnen, und das würde sich auch nicht sofort ändern, wenn einzelne Top-Manager das Unternehmen verlassen. Das passiert aber nur dann, wenn solche Prinzipien tief in der Kultur verankert sind. Je mehr sie aufgesetzt sind, desto eher kann ein Managementwechsel an der Spitze solche Grundsätze kippen und das Klima drastisch ändern.

Dass eine Organisation solche Werte und Prinzipien versteht, begreift und beherzigt, ist ein Prozess, der nicht von heute auf morgen passiert. Dazu braucht es vielleicht da und dort auch einmal ein hartes Learning, eine Krise. Natürlich muss man in einem Unternehmen immer darauf achten, was zu der einzelnen Person passt. Wenn jemand mit Ende 40, Anfang 50 nach langer Zeit plötzlich radikal umlernen muss, ist das eine ganz andere Situation, als wenn jemand in einer Branche wie der unseren arbeitet, wo man permanent mit neuen Dingen konfrontiert wird. Ständige Entwicklung und Lernen ist ein Teil unserer DNA. Das Erfinderische, das Ausprobieren von Neuem war von Anfang an Bestandteil der HP-Kultur, das ist sicherlich ein Grundstock, auf dem wir aufbauen. Aber das heißt nicht, dass man den nicht ständig pflegen muss.

Wenn man in eine Organisation hineinkommt, stellt sich immer die Frage: Woran merkt man die gelebte Kultur, woran lässt sich das festmachen?

Woran merkt man es? Man merkt es schon am ersten Tag – daran, wie man als neuer Mitarbeiter begrüßt, eingeführt und unterstützt wird. Da werden einem schon viele

Eindrücke der existierenden Kultur vermittelt. Bei HP werden Sie z.B. schnell merken, dass es bei uns keine klassischen Büros gibt. Alles ist offen, auch das Management sitzt in Großraumbüros. Es ist bereits räumlich alles so angelegt, dass man sich nicht abtrennt und wegsperret. Sie werden diese Offenheit vom ersten Tag an erleben. Sie haben gleich in der ersten Woche und im ersten Monat ein Programm, das Sie als neuer Mitarbeiter absolvieren, wo wir Ihnen sehr viel vorstellen, z.B. unsere Prinzipien des Miteinanders, wie tickt die Organisation? Eines der vielen Mosaiksteinchen ist, dass wir in jedem Stockwerk Zonen eingerichtet haben, sogenannte E-Clubs. Wir unterstützen, dass Sie dort hingehen, sich mit Kollegen unterhalten, austauschen und plaudern. Bei uns gibt es nicht den kritischen Blick: »Ah, was macht denn der? Geht auf einen Kaffee und tratschen statt zu arbeiten?« Wir wollen, dass die Leute miteinander kommunizieren, sich vernetzen, sich kennenlernen. Uns interessiert nicht, wann Sie Ihre Arbeit beginnen, Sie können arbeiten, wann Sie wollen und wo Sie wollen. Wichtig ist, dass der Job gut erledigt wird. Das ist der Punkt. Wir haben wöchentliche Info-Talks und Coffee-Sessions etc., wo wir noch einmal verstärkt Infos weiterleiten. Wir machen, glaube ich, eine sehr intensive und proaktive Informationspolitik. All das ist Ausdruck einer Haltung, die wir als Manager repräsentieren und darstellen und die uns wichtig ist.

Wenn in einem Unternehmen die Lernkultur nicht passt, wo würden Sie da ansetzen?

Kulturwandel ist immer ein mittel- bis langfristiges Projekt. Unter eineinhalb bis zwei Jahren werden Sie überhaupt keine Erfolge merken. Sie brauchen dazu ein topmotiviertes Team, eine Leading Coalition, die es führt, und den absoluten Support und das absolute Commitment von der Nummer eins. Und Sie brauchen einen klaren Sense of Urgency: Warum tun wir das überhaupt? Was bringt es uns? Sie müssen Quick Wins darstellen, die Mühen der Hochebene meistern, nicht müde werden und dann: dranbleiben, dranbleiben, dranbleiben.

Zuerst müssen Sie aber herausfinden: Was sind die derzeitigen ungeschriebenen Gesetze? Dazu brauchen Sie strukturierte Interviews, Sie brauchen Change-Agents, Sie brauchen ein Sounding Board, um zu spüren, wo die Energie und wo die Widerstände liegen und was es an negativen Gefühlen gibt, die es zu beachten und auch zu nutzen gilt. Sie brauchen eine Idee zu der Frage: Wie nutzt man die Energie der Emotionen in eine positive Richtung? Bei all dem rede ich von tief greifenden Veränderungen – Kulturwandel ist Deep Change – nicht von den üblichen Adaptierungen. Klar ist aber auch: Eine Kultur kann man nicht verordnen, sie muss zur Vision passen und sie muss zum Unternehmen passen.

Wenn Sie in einer Firma, die Sie nicht kennen, versuchen würden, möglichst schnell herauszufinden, wie sie tickt und welche Lernkultur sie hat, worauf würden Sie achten?

Ich würde zuerst mal auf mein Bauchgefühl achten, wenn ich durch die Firma gehe. Wie ist die Rezeption, wie werde ich empfangen? Wenn ich Leute auf dem Gang treffe, reden die miteinander? Grüßt man sich, schaut man grantig oder böse oder wird gelacht? Wie fühlt es sich an, sich hier zu bewegen? Ist die Atmosphäre kalt oder warm, welche Stimmung bekommen Sie vermittelt? Gibt es bestimmte Orte, wo sich Mitarbeiter treffen können? Oder auch: Wie sind die Leute angezogen? Sehr formell, locker, alle ähnlich oder individuell unterschiedlich? All diese Eindrücke erhalten Sie bereits auf dem Weg von der Rezeption in einen Meetingraum. Dann würde ich eruieren: Wie läuft hier der erste Arbeitstag ab? An diese Erfahrung kann sich jeder Mitarbeiter erinnern und da kann bereits viel schief laufen. Das vergisst keiner. Weiters: Wie gestaltet man die Einführung neuer Mitarbeiter? Welche »Kommunikationsräume« sind hier für den Austausch vorgesehen? Wie werden hier Werte vermittelt? Wer stellt sich dafür zur Verfügung? Kollegen, Mentoren, der Geschäftsführer oder die gesamte Geschäftsleitung? Das wären einige Aspekte, auf die ich achten würde.

ANGEBOT

Management- und Leadership-qualitäten in turbulenten Zeiten

3 Kurzveranstaltungen für und mit Kund/-innen im Rahmen des Hernstein Forschungsprojekts 2009

Das Wirtschaftsleben ist geprägt von immer höherer Dynamik und steigender Komplexität in Veränderungssituationen. Krisen, als Wendepunkte von Entwicklungen verstanden, sind daher unvermeidlich. Veränderungen zu gestalten ist in den letzten Jahren zu einer wichtigen Aufgabe von Führungskräften geworden. Die in immer rascherer Abfolge und mitunter auch gleichzeitig zu bewältigenden Veränderungen fordern Manager/-innen permanent heraus, diese Prozesse aktiv zu gestalten und die Organisation dafür zu mobilisieren. Sie sind häufig geprägt von Zeit- und Handlungsdruck. Wie kann ein Manager mit dem Druck konstruktiv umgehen? Welche zentralen Herausforderungen müssen erkannt und entsprechend umgesetzt werden?

Leadership ist mehr denn je gefragt. Eine authentische und glaubwürdige Verhaltensweise, die aus einer bestimmten Haltung resultiert und keine Technik ist. Der Schlüssel liegt in der Entwicklung der eigenen Persönlichkeit. Reflexion, Auszeiten und Feedbackprozesse sind dazu wichtige Schritte. Mit der dreiteiligen Veranstaltungsreihe »Management- und Leadershipqualitäten in turbulenten Zeiten« bieten wir Manager/-innen und Führungskräften die Möglichkeit eines »Boxenstopps«. Bei jeder Veranstaltung eröffnet ein Impulsvortrag einen Reflexionsraum, der es den Teilnehmer/-innen ermöglicht, neue Anregungen für ihre Führungstätigkeit und dadurch mehr Klarheit für die eigene Situation zu bekommen.

Die drei Abendveranstaltungen sind Teil des Hernstein Forschungsprojekts 2009, das dem Thema »Management- und Leadershipqualitäten in turbulenten Zeiten« gewidmet ist.

TERMINE

Erste Veranstaltung Do, 23. April 2009

IMPULSVORTRAGENDE

DDr. Regina Prehofer, Vorstandsdirektorin BAWAG P.S.K. Gruppe, Wien

Zweite Veranstaltung Mi, 10. Juni 2009

IMPULSVORTRAGENDER

Prof. Dr. Markus Gmür, Universität Freiburg, CH

Dritte Veranstaltung im September 2009

(Termin wird noch bekanntgegeben)

PROGRAMM IM DETAIL

16:00 -17:00 Uhr Ankommen bei Kaffeepause

17:00 – 20:00 Uhr Impulsvortrag und anschließend Gruppenarbeit

ab 20 Uhr informeller Ausklang beim Buffet

ZIELGRUPPE

Führungskräfte aller Ebenen, Unternehmer/-innen

ORT

Seminarhotel in der Wiener Innenstadt

KOSTEN

200 EUR (inkl. Buffet und Unterlagen) pro Termin

Jede Veranstaltung ist in sich abgeschlossen und kann auch einzeln gebucht werden. Bei Buchung der kompletten Veranstaltungsreihe erhalten Sie 5% Nachlass.

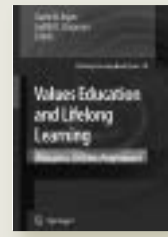
INFORMATIONEN

Mag. (FH) Lisa Kivalo, MAS
T 01-51450-6638
lisa.kivalo@hernstein.at
stein.at

ANMELDUNG

Daniela Fuchs
T 01-51450-6610 oder
daniela.fuchs@hern-

Ein Ausschnitt der Ergebnisse wird natürlich auch im »Hernsteiner« veröffentlicht. Sollten Sie Interesse an der Präsentation der Forschungsergebnisse in Ihrem Unternehmen haben, bitten wir Sie, uns eine kurze E-Mail zu schicken: lisa.kivalo@hernstein.at



SALMAN, YVONNE

Bildungseffekte durch Lernen im Arbeitsprozess

Verzahnung von Lern- und Arbeitsprozessen zwischen ökonomischer Verwertbarkeit und individueller Entfaltung am Beispiel des IT-Weiterbildungssystems

Verlag: Bertelsmann, 1. Auflage 2009

415 Seiten, kartoniert, 41,10 EUR

In diesem Werk wird aufgezeigt, welche Effekte von beruflich bedingten Lernaktivitäten ausgehen. Die Autorin zeigt auf, inwieweit Lernen im Arbeitsprozess als zentrale Form des lebenslangen Lernens in seinen Wirkungen über den direkten Tätigkeitsbezug hinausgeht und somit einen Beitrag für die ganzheitliche Bildung eines Menschen leistet. Im theoretischen Teil des Buches werden die Besonderheiten bei der Verzahnung von Lernen und Arbeiten dargestellt und ein Überblick über die Strukturen und Funktionsbedingungen von Weiterbildung in Deutschland geboten. Im empirischen Teil der Untersuchung wird anhand von fünf Fallstudien aus der beruflichen Weiterbildung zum IT-Spezialisten die Wirkung der Lernerträge auf ihre individuelle Bedeutung betrachtet.

HINZ, ANDREAS/MOHR, BARBARA/
KRAUSS, ALEXANDER/GELDERMANN,
BRIGITTE/REGLIN, THOMAS

Führungskräfte als Lerngestalter

Flexible und individuelle Kompetenzentwicklung im Betrieb

Verlag: Bertelsmann, 1. Auflage 2008

155 Seiten, kartoniert, 20,50 EUR

Die Entwicklung von Human Resources ist von zentraler Bedeutung für die Wettbewerbsstärke und Innovationskraft der Wirtschaft. Wenn Weiterbildung aber dem einzelnen Mitarbeiter überlassen beziehungsweise auf das informelle Lernen im Kollegenkreis beschränkt wird, verlieren Betriebe wichtige Gestaltungsmöglichkeiten in der Personalentwicklung. FILIP (dahinter verbirgt sich das Modellvorhaben »Flexible und individuelle Lernformen in der Personalentwicklung«) bietet praxisnahe Konzepte für Betriebe verschiedener Größen, um das Lernen im Arbeitsprozess und formal erworbenes Wissen zu verknüpfen. Dabei übernehmen die Führungskräfte mittlerer und unterer Führungsebenen die Rolle von Lernbegleitern und Moderatoren. Sie lernen, die vielfältigen Formen informellen Lernens mit organisierten Lernphasen zu verknüpfen, zu betreuen und zu moderieren. Der zweite Teil des Buches beschäftigt sich ausführlich mit den Erfahrungen der am Modellversuch beteiligten Unternehmen, bevor im dritten Teil flankierende Angebote für die Gestaltung von Lernen im Betrieb vorgestellt werden.

HERZBERG, HEIDRUN

Lebenslanges Lernen

Theoretische Perspektiven und empirische Befunde im Kontext der Erwachsenenbildung

Verlag: Peter Lang, 1. Auflage 2008

191 Seiten, kartoniert, 40,00 EUR

Die Beiträge dieses Buches widmen sich dem Forschungsgegenstand »Lebenslanges Lernen« aus unterschiedlichen theoretischen Perspektiven: aus biographie-, institutions- und zivilisationstheoretischer Sicht. Zugleich werden Fragen pädagogischer Professionalität und Kompetenzmessung berührt. Damit sind in diesem Sammelband wesentliche, in der pädagogischen Diskussion oft getrennte Ansätze des Lebenslangen Lernens zusammengeführt.

ASPIN, DAVID N./CHAPMAN, JUDITH D.

Values Education and Lifelong Learning

Principles, Policies, Programmes

Verlag: Springer, 1. Auflage 2007

446 Seiten, gebunden

104,50 EUR

The aim of this book is to provide an easily accessible, practical yet scholarly source of information about the international concern for the nature, theory and practices of the ideas of values education and lifelong learning. Each chapter in this book is written in an accessible style by an international expert in the field. Authors tackle the task of identifying, analysing and addressing the key problems, topics and issues relevant to questions about the nature, purpose and scope of values education and Lifelong Learning that are internationally generalisable and, in times of rapid change, of enduring interest to the scholar and practitioner. Authors explore the ways and means by which learners may be encouraged to become educated and grow, both as individual beings and social agents, throughout the whole of their lifespan. The book seeks to provide accounts and critical appraisal of some of the different principles, philosophies, theories, beliefs, traditions and cultures that might form the basis of, frame and furnish the setting for values education policies and programs.

GIESEKE, WILTRUD/ROBAK, STEFFI/WU, MING-LIEH

Transkulturelle Perspektiven auf Kulturen des Lernens

Verlag: Transcript, 1. Auflage 2009

250 Seiten, kartoniert, 26,60 EUR

Partizipation an Bildung und Lernen für Erwachsene wird zunehmend zu einer zentralen Kulturaufgabe. Dieser Band widmet sich den Gestaltungsmöglichkeiten und -anforderungen im Fokus von Lernkulturen aus nationaler und internationaler Perspektive. Die leitende Frage dabei ist: Wie können Lernkulturen in Vielfalt ausgestaltet werden und sind sie kulturell different?

Die Beiträge des Bandes greifen die leitenden Theoriezüge des Diskurses auf und ermöglichen so einen transkulturellen Blick auf Lernkulturen. Theoretisch und empirisch wird gezeigt, wie sich Kulturen des Lernens institutionell differenziert entfalten. Eine kulturvergleichende Perspektive eröffnet einen globalen Blick auf Differenzen und verbindende Sentenzen.



STEGEMANN, ANNA

Informelles Lernen

**Identifizierung, Bewertung und Anerkennung
informell erworbener Kompetenzen**

Verlag: Diplomatica, 1. Auflage 2008

136 Seiten, kartoniert, 38,00 EUR

Im Gegensatz zum formalen Lernen in institutionalisierten Bildungseinrichtungen lässt sich das informelle Lernen als eine natürliche Begleiterscheinung des täglichen Lebens bezeichnen, das sich sowohl bewusst als auch unbewusst im unmittelbaren Lebensvollzug der Individuen vollzieht. Informelle Lernprozesse nehmen in allen Teilen der Welt sowie in allen Entwicklungsstufen der Völker einen herausragenden Einfluss auf die Kompetenzentwicklung. Bereits in den siebziger Jahren wurde im UNESCO-Bericht der Faure-Kommission über Ziele und Zukunft unserer Erziehungsprogramme in Bezug auf primitive Gesellschaften festgestellt, dass diese informellen, nicht institutionalisierten Formen des Lernens und der Lehrzeit in weiten Teilen der Welt und dort immer noch die einzige Art der Erziehung von Millionen von Menschen sind. Auch im Memorandum über Lebenslanges Lernen der Kommission der Europäischen Gemeinschaften wird die Bedeutung informellen Lernens hervorgehoben, indem darauf verwiesen wird, dass das informelle Lernen die Hauptstütze des Lernens im frühen Kindesalter bilde. Für Dohmen stellt es sogar die Grundform menschlichen Lernens überhaupt dar.

STADLER-ALTMANN, ULRIKE/SCHINDELE, JÜRGEN/ SCHRAUT, ALBAN

Neue Lernkultur – neue Leistungskultur

Verlag Klinkhardt, 1. Auflage 2008

370 Seiten, kartoniert, 25,60 EUR

Der Band untersucht das Lernen und Leisten aus den Perspektiven der Allgemeinen Pädagogik, der Schulpädagogik, der Pädagogischen Psychologie und der empirischen

Lehr-Lern-Forschung. Lernen und Leisten gehören zu grundlegenden Kategorien der schulischen Praxis. In Abgrenzung zum passiven Aufnehmen und Reproduzieren von überprüfbareren Wissens-Beständen wird Lernen heutzutage als aktive, persönliche Wissenskonstruktion gesehen. Lernen ist eng mit der eigenen Lebenssituation und -geschichte verbunden, kann fachlich-inhaltliches, methodisch-strategisches, sozial-kommunikatives und persönliches Lernen sein und ist nicht auf die gewohnten schulischen Modelle des Lernens beschränkt. Die Leistungserbringung und Leistungsfeststellung zählen zu den genuin pädagogischen Aufgaben, die mit dem Vollzug und dem Ergebnis einer mit Anstrengung verbundenen Tätigkeit in Zusammenhang stehen. Dabei ist die Leistung immer auf die Erlangung eines Ziels gerichtet und auf Gütemaßstäbe und Anforderungen bezogen.

KALTENEGGER, JOHANNA

Selbstgesteuertes Lernen und Produktinnovation

**Bedingungen für permanente Kompetenzentwicklung
im Innovationsbereich**

Verlag: Cuvillier, 1. Auflage 2008

364 Seiten, gebunden, 41,20 EUR

Die Autorin greift die in der Praxis wahrgenommene Wirkungslosigkeit der betrieblichen Weiterbildung zur Förderung der Kompetenzentwicklung von Innovationsmitarbeitern auf. Vor diesem Hintergrund verfolgt sie das erkenntnisleitende Interesse, die Effektivität betrieblicher Weiterbildung im Innovationsbereich kritisch zu hinterfragen, die Relevanz von Selbstgesteuertem Lernen herauszuarbeiten und relevante Umgebungsbedingungen für erfolgreiches Selbstlernen im Innovationsbereich zu explorieren. Johanna Kalteneppers zentraler Anspruch ist es, zu einem besseren Verständnis des Lernverhaltens von Innovationsmitarbeitern beizutragen, um damit wissenschaftlich fundierte und praxisrelevante Anregungen zur Förderung der Kompetenzentwicklung von Mitarbeitern im industriellen Innovationsprozess zu geben. Als Ergebnis einer vor diesem Hintergrund durchgeführten Einzelfallstudie werden neun Umgebungsbedingungen als Faktoren des betrieblichen Arbeitsumfeldes vorgestellt, die aus Sicht der befragten Innovationsmitarbeiter den Erfolg des Selbstgesteuerten Lernens beeinflussen.

BUCHTIPP

Management-Navigator

von Hernstein Trainer Stefan Doblhofer

Managementtheorie belebt die Sinne

Ist es zu viel verlangt, dass man Managementtheorien auf den Punkt bringt, kurz, knapp und praktisch? Dass man ihren Nutzen beschreibt und bei Bedarf auch auf die viele heiße Luft hinweist? Und dass es Spaß machen sollte, das alles zu lesen?

Das alles war entschieden zu viel verlangt – bis Stefan Doblhofer und seinen Co-AutorInnen ein Streifzug gelungen ist, auf dem ihn viele Führungskräfte begleiten werden. Kurz und griffig, wertschätzend und respektlos, heiter, aber nie platt kommentieren die vier BeraterInnen die wichtigsten Klassiker und eine Reihe neuerer Ansätze, die in den nächsten Jahren von sich reden machen könnten. Und obgleich einige wenige Theorien glatt verrissen werden, geht es meistens nicht darum, ob ein bestimmter Ansatz wertvoll ist, sondern wann – und an welchen Stellen die Grenzen seiner Anwendbarkeit gerne überschritten werden.

Der »Management-Navigator« führt durch die zentralen Themenbereiche des Gewerbes wie Strategie, Organisation, Wertschöpfung und Führung. In sehr kurzen Kapiteln geht es einmal um eine komplexe Theorie und ihre Entwicklung, ein andermal nur um ein einzelnes Werk und seine Wirkung.

Das Buch bietet all jenen, die den dialektischen Diskurs schätzen, eine spannende Reise. Es zeigt die Klassiker, die ihren Wert erwiesen haben, und entlarvt auf amüsante Art die volltönenden Verführer unter den Managementtheoretikern.

NÄHERE INFORMATIONEN

Goldegg Verlag GmbH

Mommsengasse 4/2

1040 Wien

T +43 (0)1/505 43 76-0

F +43 (0)1/505 34 76-20

verlag@goldegg-verlag.at

www.goldegg-verlag.at



Management-Navigator.

Management-Theorien im Praxis-Check

von Stefan Doblhofer

Mit Beiträgen von Thomas Böhm,

Wolfgang Kötter und Waltraud Sedounik

Goldegg Verlag, 2008

ISBN 978-3-901880-25-4

29,90 EUR

HERNSTEIN NEUPRODUKTE 2009 SEMINARE

Gesundes Führen

In diesem Seminar erhalten Sie eine medizinisch objektivierte und fundierte Standortbestimmung Ihres Belastungszustands und Regenerationspotenzials. Durch die im Einzel-Coaching durchgeführten medizinischen Stress- und Regenerationsanalysen können Sie Ihre Fähigkeit zur Verarbeitung der Arbeitsbelastung deutlich erkennen. Sie lernen, dass die Fähigkeit, sich in kurzer Zeit effizient zu regenerieren, trainierbar ist. Gesundheitsbewusstsein als Führungsinstrument wird für Sie greifbar.

TRAINER/IN

Dr. Bernd Hufnagl
Mag. Alexandra Knopp

TERMINE 2009

23. 3. – 24. 3. 2009
29. 10. – 30. 10. 2009

Leistungsgrenzen neu definieren

Sie arbeiten im Seminar an Ihren konkreten Führungssituationen. Sie lernen Management- und Leadership-Instrumente kennen, die Ihnen helfen, die eigenen Handlungsmöglichkeiten in Phasen hoher Arbeitsbelastung für sich und Ihr Team zu identifizieren.

TRAINER

Mag. Matthias Prammer

TERMINE 2009

27. 5. – 29. 5. 2009
25. – 27. 11. 2009

Persönlichkeitsentwicklung für Führungskräfte

In diesem Seminar setzen Sie sich mit Ihren persönlichen Erlebens- und Verhaltensmustern auseinander. Vorzugsweise wird mit inneren Bildern gearbeitet, die Dialog und kreative Auseinandersetzung ermöglichen. Identifizierte Entwicklungsschritte werden noch im Seminar auf ganz konkrete Alltagssituationen bezogen und es wird ein Umsetzungsprogramm in wichtigen Führungsbereichen erarbeitet.

TRAINER

Dr. Hellmut Santer

TERMINE 2009

2. – 4. 6. 2009
11. – 13. 11. 2009

Ziele garantiert erreichen

Sie erlangen in diesem Seminar Klarheit über Ihre beruflichen und privaten Zielsetzungen und eignen sich Tools an, mit denen Sie Ihre Ziele sicher erreichen. Dies versetzt Sie in die Lage, Ihr Durchhaltevermögen auf dem Weg zum Ziel wesentlich zu steigern sowie Ihre Leistungsklarheit und Ihr Erfolgsbewusstsein zu erhöhen. Sie erreichen einen Zugewinn an Lebens- und Arbeitsfreude und schaffen eine ausgewogene Balance zwischen Beruf, Privatleben und Gesundheit.

TRAINER

Johannes Völgyfy, MAS MSc MSc

TERMINE 2009

3. – 5. 6. 2009
6. – 8. 10. 2009

ANMELDUNG UND NÄHERE INFORMATIONEN ZU DEN EINZELNEN HERNSTEIN SEMINAREN

DANIELA FUCHS

T +43/1/514 50-6655

NATASCHA LERCHE

T +43/1/514 50-6611

anmeldung@hernstein.at

www.hernstein.at

LEADERSHIP-IMPULSE KURZSEMINARE

In wirtschaftlich herausfordernden Zeiten sind Führungskräfte gefragt, die – trotz der großen Unsicherheit – gelassen und kraftvoll bleiben und souverän und rasch auf Veränderungen reagieren können. Die Hernstein Seminarreihe »Leadership-Impulse« unterstützt Führungskräfte dabei, die Situation für sich neu zu bewerten und die notwendigen Next Steps zu planen.

Führen in unsicheren Zeiten

Sie fühlen sich den Herausforderungen der Zeit gewachsen. Handeln überlegt. Und sind der sichere Fels in der Brandung.

TRAINERIN

Mag. Nina Schüssel

TERMIN auf Anfrage

Projektmanagement in herausfordernden Zeiten

Sie lernen das Projekt als System kennen. Beschäftigen sich mit Projektprozessen. Und erkennen Einsparungspotenziale.

TRAINER

Dr. Christoph Kopp

TERMIN auf Anfrage

Selbstmanagement in Zeiten der Veränderung

Sie wissen um die Bedeutung von Selbstmanagement in turbulenten Zeiten. Erhalten Ihre strategische Kompetenz. Und sind die Ruhe im Zentrum des Wirbelsturms.

TRAINER

Dr. Maximilian Schallauer

NÄCHSTER TERMIN

23. – 24. 4. 2009 Dauer: 1,3 Tage

Veränderungen rasch und effektiv kommunizieren

Sie wählen das passende Medium für Ihre Botschaft. Steuern die Kommunikation. Und vermitteln Zuversicht und Glaubwürdigkeit.

TRAINER

Mag. Alfred Faustenhammer

NÄCHSTER TERMIN

23. 4. 2009, 9.00 – 17.00 Uhr

NÄHERE INFORMATIONEN UND ANMELDUNG ZU DIESEN KURZSEMINAREN

DANIELA FUCHS

T 01/514 50-6655

daniela.fuchs@hernstein.at

www.hernstein.at

INHOUSE-ANGEBOTE

Management-Entwicklung: Reden wir darüber!

Sie planen ein konkretes Projekt zur Management-Entwicklung? Sie wollen die Manager- als auch die Management-Entwicklung forcieren? Sie möchten wissen, worauf besonders zu achten ist? Sie interessieren sich überdies für alternative Formate wie »Herausforderungslandschaften« und »Projektlernprozesse«? Dann wenden Sie sich an uns. Wir stehen Ihnen als »Sparring-Partner« zur Verfügung.

KOSTEN eine Stunde kostenfrei

Supervision für Management-EntwicklerInnen

Wie professionalisieren sich die Entwicklungs-Professionals selbst? Professionelle Management-Entwicklung braucht mehr denn je Orte des Austausches, viel Dialog und Raum für eigenes Lernen. Als eine Möglichkeit hierzu bietet sich die Inanspruchnahme von Supervision oder Coaching an. Egal ob Sie dies als Einzelperson bzw. als Team tun wollen – nutzen Sie diese bewährte Form für Ihre eigene Entwicklung.

KOSTEN auf Anfrage

IHR ANSPRECHPARTNER

DR. KURT KÖCK, MAS

Bereichsleitung Inhouse-Programme

T +43/1/514 50-6631

kurt.koeck@hernstein.at