Training – wie entwickelt sich Lernen am Beispiel von Management-Development?

Barbara Heitger, Christian Baudisch

1. Einleitung – die zentralen Fragen

Veränderung in Unternehmen hat immer auch eine die Mitarbeiter betreffende Seite. Egal, ob es um »harte Schnitte« wie Kostenreduktion, Mitarbeiterabbau oder das Aufgeben vertrauter Identitäten und Zugehörigkeiten geht oder um »neues Wachstum« wie neue Geschäftsfelder oder Innovationen – die Intensität der Veränderung, qualitativ wie quantitativ, hat Auswirkungen sowohl auf die Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit jedes Mitarbeiters als auch auf diejenigen, deren Aufgabe es ist, Entwicklungsimpulse, Lernanreize und -konzepte sowie Architekturen für diese Veränderungsprozesse zu entwickeln. Das sind in der Regel Manager in ihrer Führungsfunktion, Changeverantwortliche und der Human-Resources-Bereich und natürlich die Mitarbeiter selbst. Jede einschneidende Veränderung in Unternehmen erfordert für Mitarbeiter und Führungskräfte auch persönliche Neuorientierung – es bedeutet, den jeweils individuellen Kontrakt zwischen sich und dem Unternehmen zu erneuern, Neues zu lernen, Vertrautes zu entlernen. In diesem Artikel wird am Beispiel der Manager dargestellt, wie Veränderungen im Unternehmen und Training, Lernen im Unternehmen zusammenwirken.

Welche Aspekte werden heute zur Bestimmung des Erfolgs von Unternehmen herangezogen, und was für Anforderungen ergeben sich daraus für individuelles Lernen in Organisationen – Anforderungen in bezug auf Inhalte und Qualitat des Lernens, seine Steuerung und die Integration ins Unternehmen? Als erste Annäherung dienen zwei aufschlußreiche Kriterienkataloge aus der »Außenperspektive«: Ernst & Young untersuchte die zunehmend stärker gewichteten, nicht-finanziellen Kriterien, die Finanzanalysten ihren Investitionsempfehlungen heute zugrunde legen. Und die zweite Liste stellt

jene Kriterien zusammen, anhand derer das *Fortune*-Magazin seine Reihung der »most admired companies« vornimmt.

Zunächst also: Was sagen die Forscher?

Hitliste der Entscheidungskriterien von Finanzanalysten für Investitionsempfehlungen

Rangfolge (35 % nicht finanzielle Informationen; nach Low u. Siesfield 1998):

1. Umsetzung der Unternehmensstrategie
2. Glaubwürdigkeit des Managements
3. Qualität der Unternehmensstrategie
4. Innovation
5. Fähigkeit, Mitarbeiter mit Potential zu gewinnen und zu halten
6. Marktanteil
7. Managementexpertise
8. Bezahlungssysteme abgestimmt auf Shareholderinteressen
9. Leadership in der Forschung
10. Qualität wesentlicher Geschäftsprozesse

Aus (potentieller) Mitarbeiterperspektive ergibt sich folgendes Bild:

Das Fortune-Magazin eruiert jährlich die »most admired companies« (employer 1st choice) nach folgenden Kriterien:

- Innovationskraft
- Managementqualität
- Potential/Talent bei Human Resources
- Produkt- und Servicequalität
- Langfristiger Investitionswert
- Finanzielle Stabilität
- Soziale Verantwortlichkeit und
- Verwendungszweck des Firmenkapitals

Die beiden Untersuchungen belegen beispielhaft, wie wichtig für den Unternehmenserfolg aus der Sicht zentraler »Stakeholder« die Umsetzung der Unternehmensstrategie, die Qualität und Glaubwürdigkeit des Managements, Innovation und das Human Capital sind. All das aber sind Themen, bei denen *Lernen* eine zentrale Rolle spielt. Damit rücken zwei Fragen in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit:

1. *Wie können vor allem die Kompetenz und Qualität im Management gestärkt und erneuert werden* (Glaubwürdigkeit und Qualität im Management)? – sind die Führungskräfte doch die zentralen Multiplikatoren, Orientierungsfiguren und Impulsgeber für gelungene Veränderung.

In ganz besonderem Maße gilt das für Veränderungsvorhaben, bei denen es zugleich um Rationalisierung und Erneuerung geht, denn deren widersprüchliche Dynamik stellt Führungskräfte vor besondere Herausforderungen, was die inhaltlich-strategische und die emotionale Steuerung anbelangt (s. Tab. 1).

Eine erste Zwischenbilanz: Die Kompetenzen und Fähigkeiten von Managern in der Entwicklung und Umsetzung von Strategien und in der Gestaltung wirksamer Veränderung gewinnen außerordentlich an Bedeutung und werden Thema auf allen Managementebenen.

2. *Wie muß sich »Lernen« im Unternehmen weiterentwickeln*, um passende Antworten auf die Ansprüche schnellerer und radikalerer Veränderung im Unternehmen (Innovationskraft, Umsetzung der Strategie) geben zu können? – Damit stellt sich die Frage nach der Strategie von Konzepten individueller Qualifikation (welche Funktion und Ziele haben Lernprozesse?) ebenso neu wie die nach der Organisation von Lernprozessen: Wer ist in welcher Rolle und Verantwortung involviert; wie maßgeschneidert oder standardisiert sind die Lernprozesse; wie und wo verknüpfen sie sich mit anderen Unternehmensprozessen; und schließlich: wie werden sie gestaltet, um bedarfsorientiert und transfersichernd wirksam zu werden?

Zunächst folgen in Abschnitt 2 dieses Aufsatzes einige Thesen zum »Lernen aus systemischer Sicht«, ergänzt durch eine Untersuchung über Entwicklungstrends von Lernen in High-Tech-Unternehmen. Dann beschäftigt uns die Frage der Auswirkungen dieser Veränderungen im Lernverständnis auf die Arbeit im Human Resources Development.

	Harte Schnitte	**Neues Wachstum**
Ziele	Fokus auf kurzfristigen Finanzkennzahlen, Effizienz und ökonomischem Kapital.	Fokus auf langfristigen Erfolgspotentialen für die Zukunft – Investment und Wissenskapital.
Steuerung	Top down – straff, klar, direktiv, linear nach Programm (»planned Change«).	Involvement: Anreize für Bottom-up, für Selbststeuerung und Vernetzung setzen. Emergent change stärken.
Inhalte	Ressourcen/Kosten senken; Fokus auf Prozessen, Struktur, Systemen.	Involvement, innovative Kultur.
Human Resources	Eher als Kosten betrachten.	Eher als Kapital, Ressource, Entrepreneure.
Logik der Gefühle	Erfordern längeren Verarbeitungsprozeß (Sorgen, Mißtrauen, Aggression, Enttäuschung, Abschied nehmen – allmählich neues Commitment).	Erfordert Konzentration, Gemeinsamkeit (Teams sind wichtig) und Freude, Herausforderung und Zuversicht.
Wirklichkeitskonstruktion	Gefühl von Verlust, Verlierer sein prägt die Wahrnehmung.	Aufbruch und Mix von Disziplin/»Abenteuerstimmung« prägt die Wahrnehmung (Pioniere, Gewinner der Zukunft).
Architektur	Kernteam steuert Prozeß der harten Schnitte – intensives Involvement von HR und der Linienmanager in der Umsetzung.	Autonome Initiativen mit schnellen Experimenten unterstützen abseits der Linie und des Tagesgeschäfts (Schutz bis Reife).
Orientierung	Sog nach Vergangenheit und nach innen, Bedürfnis nach Stabilisierung und Erneuerung des Kontraktes Mitarbeiter – Unternehmen.	Sog nach Zukunft und nach außen; Bedürfnis danach, »Bestehendes zu ignorieren« zu überwinden.
Führungskräfte	Produzenten, Botschafter und Umsetzer der »schlechten Nachricht« – Situation erfordert Präsenz und Rollen als »Umsetzer«, Coach, Kommunikator und Krisen-/Transitionexperte (Sicherheit, Orientierung).	Architekt, »Enabler« und Promotor für Innovation – Situation erfordert, loszulassen und Autonomie zu stärken, »Revolutionäre« zu ermutigen (Aufbruch, Neuland).

Tabelle 1: Harte Schnitte, neues Wachstum (vgl. Heitger u. Doujak 2002)

2. Exkurs: Lernen aus systemischer Sicht

2.1 Thesen

Wissensentwicklung und Lernen sind immer an Selbstentwicklung und an Interaktion im System gebunden. Das heißt keineswegs, daß PE-Bereiche überflüssig werden. Im Gegenteil – man benötigt mehr Kompetenz in seiner neuen Rolle als Businesspartner und Architekt wirksamer Lernprozesse: »Die Vorstellung von einem PE-Bereich, der alles Lernen steuert und treibt, hat sich gewandelt zum Konzept des selbstgesteuerten Lernens – in Kombination mit einer Reduktion von Personalentwicklern. Das hat in einigen Organisationen dazu geführt, daß keine Unterstützung für Management Development bereitgestellt, sondern gewartet wird, bis der individuelle Mitarbeiter Impulse gibt.« (Training Foundation 2002: eLearnity-Report)

Lernen braucht Anreize, Herausforderung bzw. Orientierung und Sinn.

Individuelles Lernen, Gruppenlernen und Lernen in größeren Systemen erfordern jeweils unterschiedliche Steuerungskonzepte.

Lernen findet immer statt – oft unsichtbar. Explizites Wissen und implizites Wissen erfordern unterschiedliche Settings, um wirksam zu werden. Manifestes, explizites Wissen (ich weiß, daß ich etwas weiß, bzw. ich weiß, daß ich etwas nicht weiß – als Grenzmarkierung für explizites Wissen) ist in Organisationen eher verfügbar als latentes, implizites Erfahrungswissen (ich weiß nicht, daß ich etwas weiß). Solches implizites Wissen (Nonaka 1997) ist aktions- und kontextgebundenes Wissen und ist oft nicht oder nur schwer in Worte zu fassen. Die verborgenen Schätze impliziten Wissens können oft erst durch Dritte oder Außenstehende, die »miterleben«, gehoben werden, indem diese ihre Beobachtungen im Dialog mit den Handelnden reflektieren – etwa das Verhandlungsgeschick eines Verkäufers oder das Konfliktmanagement eines Projektleiters. Nonaka (1997) entwirft folgende Typologie von Wissensentwicklung: Implizites Wissen wird durch Sozialisation (beobachten, miterleben, nachmachen, üben, direkte Kommunikation und persönliches Engagement) weitergegeben. Damit wird es wieder zu implizitem Wissen. Explizites Wissen wird durch Information – also auch ohne direkte »Face-to-face«-Kommunikation – schriftlich oder per EDV weitergegeben.

Besonders herausfordernd ist der Wandel von implizitem Wissen zu explizitem Wissen durch die Kombination von Erfahrung und Artikulation: Der

Lehrling beobachtet den Meister und beschreibt, was er sieht. Reflexion und Abstraktion ermöglichen dann das gemeinsame Entwickeln von Modellen, Konzepten etc. Diese Wissensentwicklung ist für Organisationen wohl die interessanteste und kreativste, weshalb dieses Gebiet in Unternehmen sehr viel mehr Aufmerksamkeit verdienen würde.

Explizites Wissen wird zu implizitem durch Verinnerlichung – kontinuierliche Erfahrung, Üben und stillschweigendes Einverständnis. Positiv gesehen, »gerinnt« Wissen zu eingespielten Routinen, deren Schattenseite jedoch die »Betriebsblindheit« ist.

Wir fassen den Zusammenhang von implizitem und explizitem Wissen in folgendem Modell zusammen:

Wissenstransfer und -entwicklung

Explizites Wissen	⇒	Information	⇒ Explizites Wissen
Implizites Wissen	⇒	Sozialisation	⇒ Implizites Wissen
Explizites Wissen	⇒	Verinnerlichung	⇒ Implizites Wissen
Implizites Wissen	⇒	Erfahrung und reflexive Kommunikation	⇒ Explizites Wissen

2.2 Lernebenen (vgl. auch Argyris u. Schön 1978)

Wir unterscheiden abweichungsorientiertes und selbstreflexives Lernen sowie Problemlösungs- und Entwicklungslernen:

- *Abweichungsorientiertes Lernen* konzentriert sich darauf, jenes Know-how zu erwerben, das notwendig ist, um eine vorgegebene Aufgabe zu erfüllen. Es geht darum, etwas mehr oder weniger gut zu können, z. B. besser Englisch zu sprechen, die Produktkenntnisse zu aktualisieren etc. (Single-Loop-Learning: Die strukturellen Rahmenbedingungen werden nicht in Frage gestellt.)
- *Selbstreflexives, innovatives Lernen* hinterfragt auch die Annahmen, setzt sich also mit den betrieblichen Aufgaben, für die Wissen erworben werden soll, aktiv auseinander (Double-Loop-Learning: Welches Wissen brauche ich, und wofür eigentlich – Lernen im und am System); z. B. stehen in einem Kickoff-Workshop für ein Innovationsprojekt die kollektiv geteilten Annahmen über »rahmengebende Bilder« – etwa

über Markt, Strategie, Organisation, Normen und Werte – selbst zur Diskussion.

Je mehr es darum geht, »anderes«, ganz Neues zu lernen, um so wichtiger ist es, »Irritationen« in Lernprozesse einzubauen, die den Blick für Innovation, neue innere »Landkarten« und Handlungsmöglichkeiten öffnen. In diesem Sinn gab es bei einem deutschen Handelsunternehmen, das Unternehmertum und Innovationsfähigkeit verankern wollte, beispielsweise den Auftrag an eine *High Potential*-Gruppe, ein Kunstwerk zu entwickeln und es im New Yorker Museum of Modern Art auszustellen.

- *Problemlösungs- und Entwicklungslernen* hat auch die Qualität des Lernprozesses, den Lernkontext und die Lernfähigkeit selbst zum Gegenstand (Deutero-Learning: Metaebene – hier handelt es sich wohl um die am meisten zukunftsrelevante Gestaltungsdimension von Wissensmanagement: Wie organisieren Unternehmen Wissensentwicklung?). Wie sollen beispielsweise Rahmen, Spielregeln, Anreizsysteme – also die Architektur für Wissensentwicklung und Lernen – je nach Thema im Unternehmen gestaltet werden? Deutero-Learning findet statt, wenn die Organisation lernt, wie Single- und Double-Loop-Learning im System gelingen und beeinflußt werden können. In die Praxis umgesetzt, führt dies beispielsweise zu Steuerteams, die im Sinne eines »Work in Progress« Entwicklungsprogramme und Lernprozesse unternehmensspezifisch gestalten (Inhalte, Architektur und Design etc.) und diese im Prozeß selbst iterativ weiterentwickeln. Im systemischen Ansatz spielt die Integration dieser drei Lernebenen eine ganz zentrale Rolle, weil sie Nachhaltigkeit und Paßgenauigkeit sichert.

2.3 Zur Schnelligkeit und Qualität der Wissensentwicklung

Je mehr bereits vorhandene Wissenspotentiale (= Wertpotentiale) genutzt, neu kombiniert oder erweitert werden, um so schneller wird neues Wissen wirksam. Bestehende und bewußte Wissenspotentiale sind selbstverständlich schneller produktiv als solche, die gänzlich neu aufgebaut werden müssen. Darüber hinaus gilt: Je besser die Qualität der Beziehungen und der Kommunikation und je stärker das Commitment zur gemeinsamen Zukunft und das Verständnis der eigenen Identität, desto schneller die Wissensentwicklung.

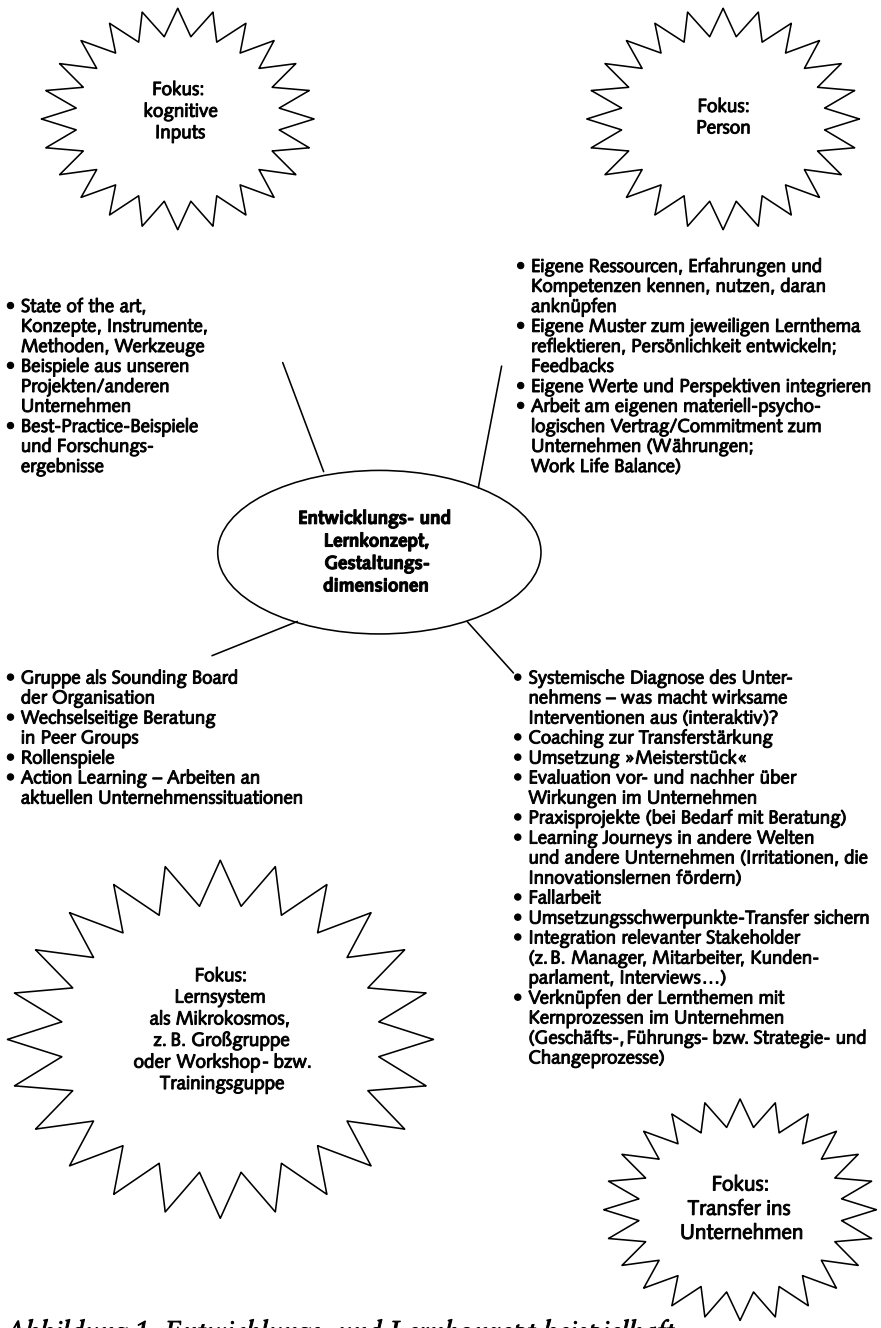


Abbildung 1: Entwicklungs- und Lernkonzept beispielhaft

Systemische Konzepte für individuelle Entwicklung erfordern daher sorgfältige Diagnosearbeit. Wenn wir diese Thesen ernst nehmen, sind sie für die Diagnose, Priorisierung von Qualifikationsbedarfen und die Gestaltung von individuellen Lern- und Entwicklungsprozessen äußerst folgenreich. Systemisch gestaltete Lernprozesse erfordern die maßgeschneiderte Integration der in Abbildung 1 (S. 296) dargestellten Perspektiven.

Diese Gestaltungselemente sorgen für die Verknüpfung von kognitivem Lernen, das die Person und die involvierten Systeme mit ihrer Dynamik bzw. ihrer Vergangenheit und Zukunft ernst nimmt, und sie sorgen für Multiplikation und Umsetzung durch kollektive und interaktive Lernprozesse (kognitives Lernen erster Ordnung und selbstreflexives, innovatives Lernen zweiter Ordnung). Damit das in der Intensität von Changeprozessen gelingt, brauchen Lernarchitekturen dieser Art eine Steuerung für sich selbst (Deutero-Learning) – meist Steuerteams, in denen Themen, Architekturen und die Gestaltung der Lernprozesse entlang den vier Dimensionen kontinuierlich mit Rückkoppelungsschleifen weiterentwickelt werden (»Maßschneiderei«). Das macht systemische Lernarchitekturen in ihrer Konzeption zwar sehr anspruchsvoll, aber dafür um so nachhaltiger wirksam.

3. Entwicklungstrends von Lernen in Hightech-Unternehmen

In »Lebenslanges Lernen in führenden Hightech-Unternehmen der USA« (Stille/CRIS International 2001) werden folgende *Trends und Entwicklungen* genannt, die Orientierung darüber geben, wie sich Lernen in der Unternehmenspraxis entwickelt; betriebliche Weiterbildung soll dabei »Teil der Kompetenzentwicklung des Unternehmens sein; sie ist strategisch in die Unternehmensziele und in die Organisationsentwicklung einzubinden« (ebd.).

- *Weiterbildung im Arbeitsprozeß (in-process learning):* Es gibt einen Trend zur weitgehenden Einbindung der Weiterbildung in den Arbeitsprozeß. »Es geht nicht mehr um die Absolvierung von Kursen und die Anhäufung von Wissensballast, sondern um ›just-in-time‹-Lernen.« Um die Weiterbildung in den Arbeitsprozeß integrieren zu können, ist es wichtig, Wissen mit anderen zu teilen und es wiederzuverwenden.

- *Dezentrale Steuerung:* Es ist eine Verlagerung der Entscheidungen und der Verantwortung für Weiterbildung weg von den HR-Verantwortlichen hin zur Ebene der einzelnen Mitarbeiter und der ihrer direkten Führungskräfte zu beobachten. Die Auswahl externer Weiterbildungsanbieter wird häufig von den operativen Abteilungen selbst getroffen, bzw. sie sind in die Entscheidung eingebunden. Die Verantwortung für die Entwicklung der einzelnen Weiterbildungsprodukte erstreckt sich ebenso immer mehr auf die jeweils operativen Einheiten.
- *Leistungsbeurteilung am Arbeitsplatz und Evaluation:* Die Überprüfung des Lernerfolgs findet am Arbeitsplatz statt. Was zählt, ist die Leistungssteigerung.
- *Eigenverantwortlichkeit:* Die Verantwortung des einzelnen für Weiterbildungsanstrengungen nimmt zu. Strukturierte Leistungsbewertungen erweisen sich hier als wichtiger Treiber und Motivator für eine kontinuierliche Weiterbildung.

  »Die dezentrale betriebliche Ermittlung von Weiterbildungsbedarf einschließlich der Übernahme der daraus entstehenden Kosten in den einzelnen operativen Gruppen sowie die Überprüfung des Erfolgs der durchgeführten Weiterbildung am Arbeitsplatz sind ›best practices‹ einer positiven Anreizstruktur für die kontinuierliche betriebliche Weiterbildung.« Es wird verstärkt darauf geachtet, daß in Teams gelernt wird, zumal der Weiterbildungsbedarf oft projektspezifisch ist. Es werden häufig keine Vorschriften über die aufzuwendenden Lernzeiten gemacht. Es ist ein starker Trend zur Verlagerung der Lernorte in das Unternehmen selbst zu verzeichnen, d.h. auch Weiterbildung von seiten Dritter findet zunehmend in der Firma statt.
- *Verstärkung der prozeß-/unternehmensbezogenen Weiterbildung:* Es gibt eine Entwicklung hin zu prozeßorientierter Weiterbildung, insbesondere was Management-Fertigkeiten anbelangt.
- *Corporate Universities:* Die Bündelung aller (internen und externen) Angebote unter dem Dach der Unternehmensuniversitäten hat die Transparenz von Weiterbildungsangeboten erhöht.
- *Outsourcing*: »Die Expansion betrieblicher Weiterbildung hatte zur Voraussetzung, daß gleichzeitig eine ausdifferenzierte und kompetitive Anbieterstruktur entstanden ist, die sich immer mehr mit den nachfragenden Unternehmen vernetzt hat.«

Wo institutionelle Anbieter umfassende Qualifizierungsprogramme für spezielle Unternehmensbedarfe bereitstellen, erfolgt die inhaltliche Konzeption oft unter Beteiligung eines »industrial advisory board«. Dies gewährleistet, daß »best practices« betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen rasch umgesetzt werden.

- *Online-Weiterbildung:* »Online-Weiterbildung wird hauptsächlich als Erweiterung und Ergänzung des Präsenzunterrichts genutzt und weniger als Ersatz« (Mischlösungen und Hybridformen sowie die Sicherung von Interaktivität in webbasierten Angeboten).

Dieser Einblick in die Praxis von Pionieren – Hightech-Unternehmen sind mehr als andere Unternehmen auf aktuelles und marktnahes Lernen angewiesen – zeigt, wie die Integration von individueller und Systementwicklung an Bedeutung gewinnt. Welche Folgerungen ergeben sich aus dem bisher Gesagten nun für die Arbeit des HRD (Human Resources Development)?

4. Die Helikoptersicht

Betrachtet man die großen Trends aus der Perspektive von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft, dann läßt sich das in Abbildung 2 vermittelte Bild skizzieren (S. 300).

Der für das HRD relevante »rote Faden« dieser Trends ist:

- Individualisierung und Polarisierung;
- mehr Chancen und mehr Risiken – insgesamt mehr Freiheiten, weniger Fürsorge und Ordnung für alle Mitarbeitergruppen;
- Flexibilisierung und Deregulierung.

Für HRD bedeutet das, daß man sich auf chaotischer werdende Märkte von Weiterbildung und Mitarbeiterentwicklung einzustellen hat. Daraus erwächst die Anforderung, sehr nah am Markt zu agieren, um schnell und flexibel »antwortfähig« und »innovationsfähig« zu sein. Damit sind auch neue Steuerungskonzepte gefragt – z. B. ermöglicht die stärkere Übernahme der Verantwortung von Führungskräften und Mitarbeitern für ihre eigene Weiterentwicklung dem HRD, verstärkt als Berater, Kompetenzcenter und Architekt

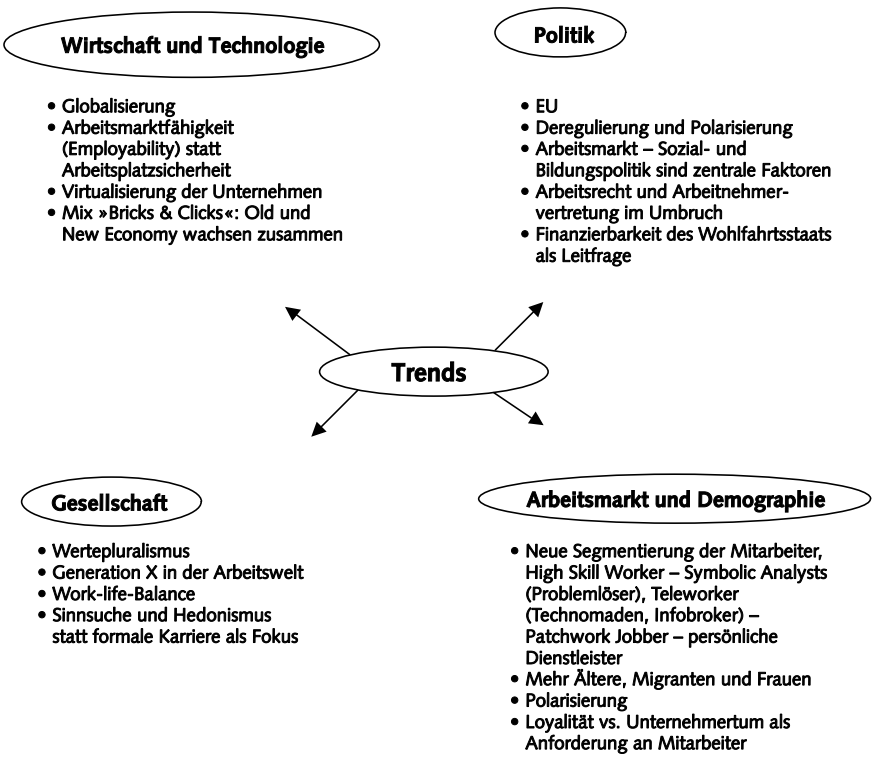


Abbildung 2: Trends im Unternehmensumfeld

für dezentrale, selbstgesteuerte Weiterbildung zu fungieren und damit pointierter auf neue Bedarfe zu reagieren.

Differenzierung ist angesagt – zu unterscheiden ist, wo Weiterbildner bei der Entwicklung ihrer Strategien und Konzepte von stabilen internen Märkten ausgehen können oder wo es sinnvoller ist, sich auf eher unberechenbare, weil ständig im Umbruch befindliche interne Märkte einzustellen. Je nachdem werden Inhalte, Methoden der Wissensentstehung und -vernetzung und die Organisation von Weiterbildung unterschiedlich aussehen.

Die nachfolgende Graphik (Abb. 3) gibt einen Überblick über die Positionierungsvarianten von HRD. Sie kombiniert Vielfalt und Beliebigkeit (= Unberechenbarkeit) möglicher Entwicklungen: Sind beide Variablen wenig ausgeprägt, ist die Komplexität gering; Lernen ist inhaltlich und prozessual

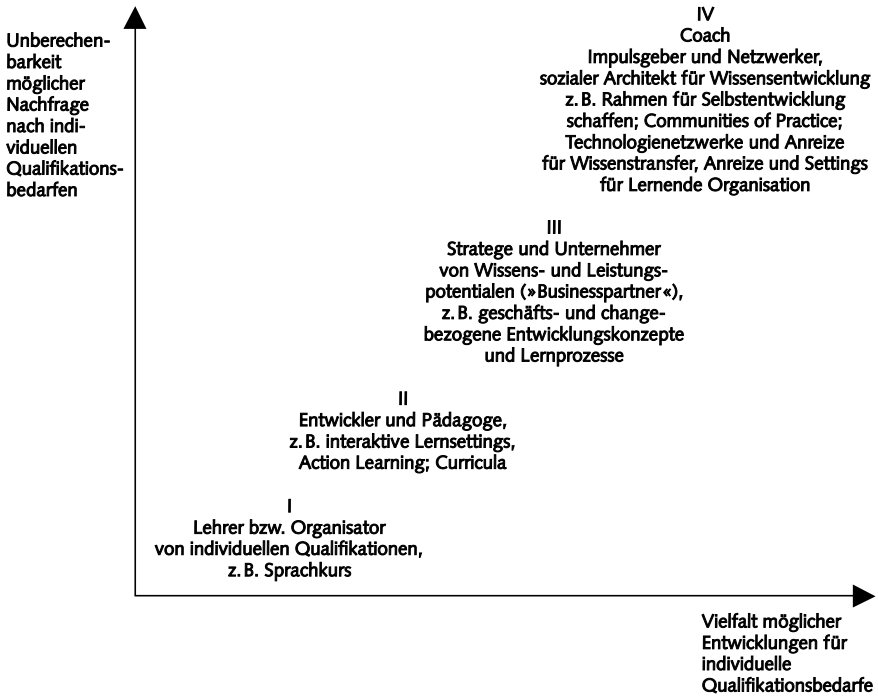


Abbildung 3: Positionierungsvarianten Human Resources Development

einfach zu gestalten. Mit wachsender Komplexität wird die Rolle und Aufgabe der HRD-Verantwortlichen anspruchsvoller und die inhaltliche und prozessuale Steuerung von Lernen herausfordernder.

Die nächste Graphik (Abb. 4) verdeutlicht die Rollenvielfalt der Entwicklungsverantwortlichen, Stäbe und Führungskräfte. Zeichnet man die Entwicklung nach und stellt fest, worin der Wertschöpfungsbeitrag von individuellen Qualifikationskonzepten liegt, so wird deutlich, daß die zunehmende Integration mit der Unternehmensentwicklung auch die Übernahme neuer, anspruchsvoller Rollen im HRD erforderlich macht.

Die Funktionen und Rollen der HRD-Verantwortlichen sind nicht austauschbar, jede vorige ist aber in der nachgeordneten mit enthalten. Die Matrix verdeutlicht für jede Entwicklungsphase, daß sich Lernen je nach Integrationsbedarf von individuellem Lernen und Systementwicklung anders mit der Organisation verknüpft und daß HRD dafür auch jeweils eine andere Ver-

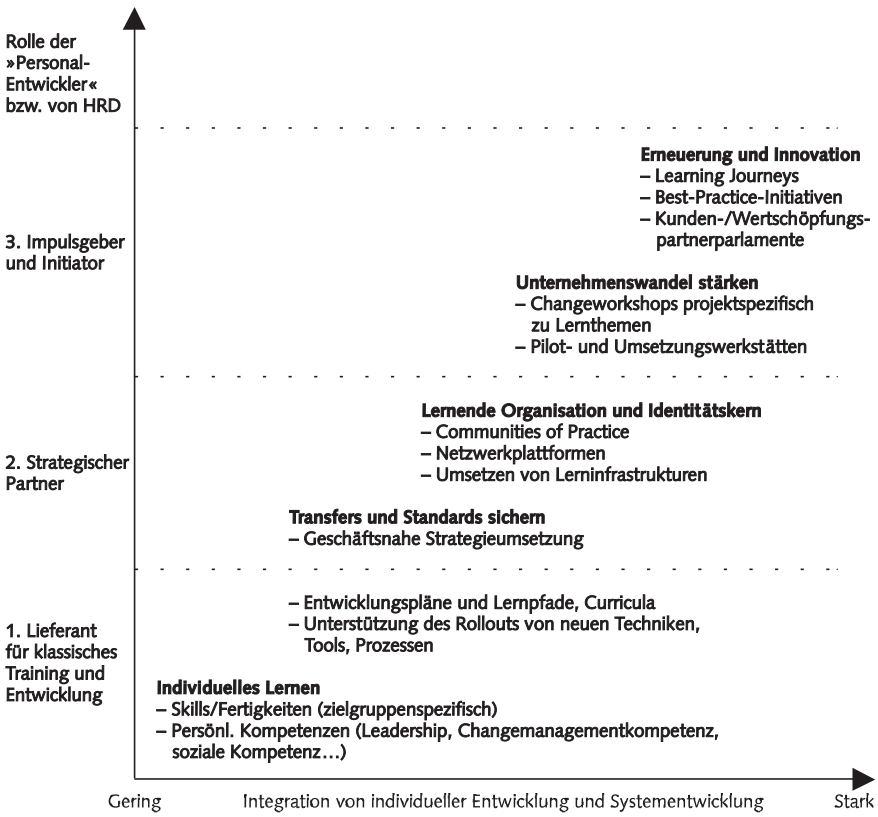


Abbildung 4: Entwicklungsphasen von Lernen in Unternehmen

antwortung und Rolle übernimmt. Damit korrespondierend nimmt bei wachsender Integration von Person und System in Lernprozessen die aktive Mitgestaltung von Führungskräften, Mitarbeitern oder jeweiligen Communities zu. Sie werden von Kunden/Konsumenten zu »Prosumenten« (Mitproduzent *und* Konsument), so wie es bei anspruchsvollen Dienstleistungen für das Gelingen notwendig ist.

5. Managemententwicklung – State of the Art

Zu Beginn unseres Beitrages stellten wir fest, wie sehr Managementkompetenz und -qualität entscheidend für den Erfolg sind. Nach den Ausführungen über das Lernen und die Organisation des Lernens folgen nun zum Abschluß die Ergebnisse eines Forschungs- und Best-Practice-Projekts von Neuwaldegg zum Thema »Managemententwicklung«.

Ausgangspunkt des Projekts waren die Fragen: Wie gehen große Unternehmen mit dem wachsenden Bedarf an hochkompetenten Managern um? Wie wirken sich Trends wie etwa Globalisierung, Virtualisierung, Dezentralisierung und radikale Ökonomisierung auf die Entwicklung von Führungskräften aus?

Die Aufgabe von Führungskräften besteht heute immer weniger darin, möglichst umfassende und genaue Daten über das Unternehmen und dessen Umfeld zu sammeln, als vielmehr darin, Unsicherheiten zu meistern und die Mitarbeiter zum Handeln zu bewegen. Welche Ideen und Ansatzpunkte gibt es vor diesem Hintergrund bei der Gestaltung von Management-Development-Programmen?

Management Development (kurz MD) wird in dreifachem Sinn verwendet:

- Management Development als *Prozeß der Karriereentwicklung*;
- Management Development als *Funktion und Aufgabe* im Unternehmen zur *Gestaltung und Steuerung* dieser Prozesse;
- Management Development als *Prozeß der Qualifizierung* (Weiterbildung, Training).

Die Managemententwicklung richtet sich in der Praxis oft an junge Führungskräfte und Potentialträger. Ältere Führungskräfte geraten oft aus dem Blickfeld – zu Unrecht: Einerseits wird damit ihr implizites Erfahrungswissen nicht zur Multiplikation (im Unternehmen) genutzt, andererseits fehlen für sie dann Korrektive und Lernräume, die auch ihnen Experimentieren und Weiterentwicklung ermöglichen. Neben der Zielgruppenorientierung spielen in MD-Konzepten die konsequente Themenorientierung und das »Andocken« an die aktuelle Unternehmenssituation mit ihren Lernbedarfen eine zentrale Rolle.

Im Rahmen dieses Abschnitts konzentrieren wir uns auf die letzte der drei genannten Definitionen, auf MD als Prozeß der Qualifizierung. Dabei beobachten wir Trends, die im folgenden näher beleuchtet werden. Sie sind Ergebnis des obengenannten Projekts einer qualitativen Best-Practice-Studie, die wir mit führenden internationalen und deutschen Unternehmen durchgeführt haben.

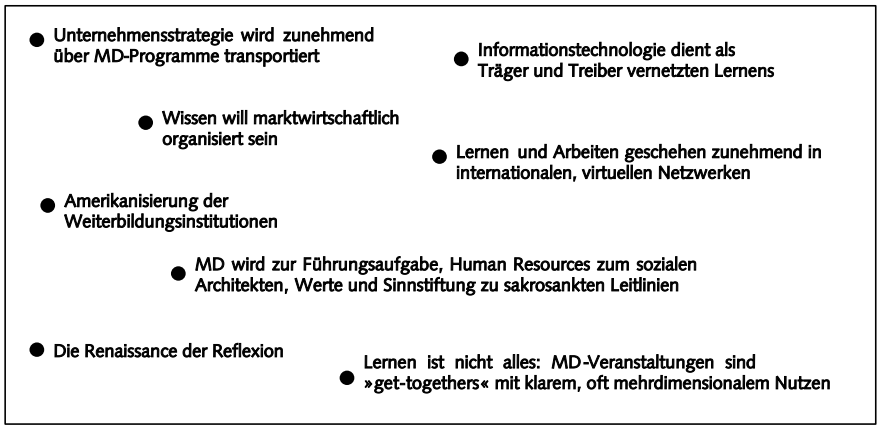


Abbildung 5: Die MD-Trends im Überblick

5.1 Verbreitung der Unternehmensstrategie über MD-Programme

Management-Development-Programme werden konsequent zur Verbreitung der Unternehmensstrategie genutzt; das Top-Management wird dabei oftmals intensiv miteinbezogen (Corporate Universities, Strategic Dialogues …).

Die folgende Abbildung zeigt, daß es deutschen Managern vor allem am Blick für das große Ganze und am strategischen Denken mangelt. Mit ihrem Fachwissen hingegen liegen sie international an der Spitze. Sie sind mehr als international üblich bereit, sich auf Veränderungen einzustellen. Das verliert jedoch aufgrund der mangelnden strategischen Orientierung an Wert, weil die Gesamtausrichtung an der Unternehmensstrategie zu wenig im Fokus ist – von Führungskräften ebenso wie von HRD-Verantwortlichen.

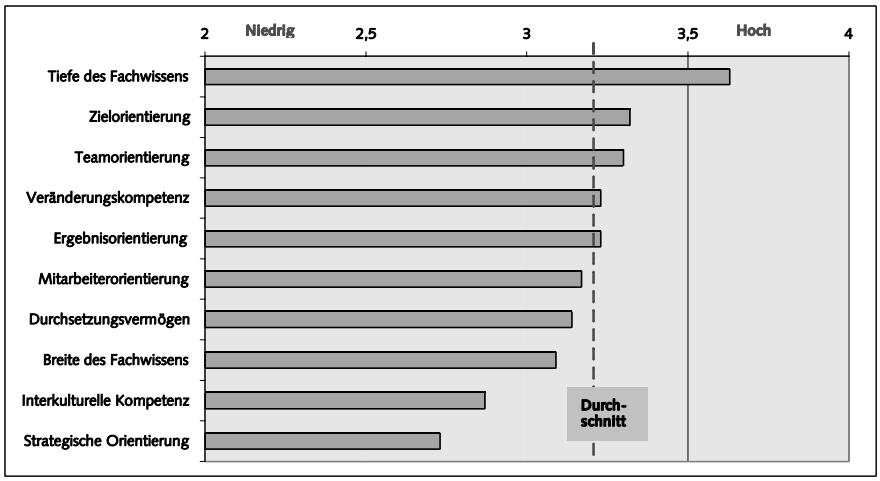


Abbildung 6: Ergebnis der Kompetenzanalyse von 3600 Topmanagern (Werte unter 3,0 gelten als verbesserungswürdig; Quelle: Egon Zehnder International, in: Wirtschaftswoche 35, 2003, S. 59)

5.2 Marktwirtschaftliche Organisation von Wissen

Human-Resources-Abteilungen verstehen sich zunehmend als Förderer eines effizienten Marktes zwischen Unternehmen und Mitarbeitern mit dem Ziel, daß beide Seiten füreinander attraktiv sind und bleiben. Dabei ist HRD darauf angewiesen, selbst ein angemessenes Selbstverständnis als Marktgestalter und Architekt zu entwickeln. Hauptaufgabe ist dabei die Schaffung von Transparenz und gleichen Marktbedingungen sowie die Definition von Währungen für Kompetenzen und von Anreizen für beide Seiten, wenn es um Lernen geht. In der folgenden Abbildung (S. 306) stellen wir die Bedingungen für einen funktionierenden Marktplatz für »Human Capital« dar.

5.3 IT als Träger und Treiber vernetzten Lernens

Das Intranet ist ein wichtiges Kernelemente interner Wissensvermittlung und Vernetzung. Dabei stehen zwei Funktionen im Vordergrund:

- die Supportfunktion zur Steuerung der internen Management-Development-Prozesse mittels Skill-Datenbanken und »Intranet Yellow Pages«;

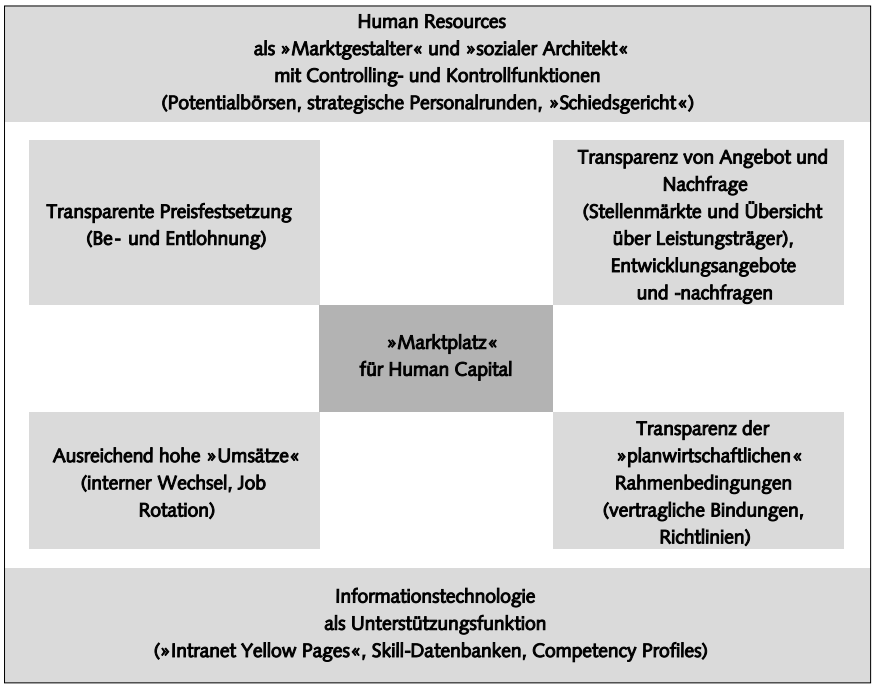


Abbildung 7: Human Resources als »Marktgestalter«

- die Trägerfunktion für verteiltes, synchrones bzw. asynchrones, virtuelles Lernen.

Im Intranet werden Kompetenzprofile der Mitarbeiter, deren bisherige Bewertungen und Daten über Weiterbildungsveranstaltungen, die sie besucht haben, in Skill-Datenbanken zusammengefaßt. Meist hat jeder Mitarbeiter »Schreibzugriff« auf sein eigenes Profil, während die Manager »Lesezugriff« haben und so Profile abfragen und sich ein Bild über zu entwickelnde Kompetenzen machen bzw. Mitarbeiter für ihren Bereich rekrutieren können.

Informationstechnologie ist auch zum aktiven Träger des Lernens geworden. Das Aneignen von Lerninhalten, das Üben sowie Feedback werden damit von Trainern und Seminarraum unabhängig und sind rund um die Uhr möglich. Die Entwicklung der e-Learning-Module ist mit hohen Investitionskosten verbunden (Story, graphische Oberflächen, Symbolismen etc.). Dem stehen jedoch große Vorteile gegenüber, z. B.: Einheitlichkeit, Einsetzbarkeit

weitgehend unabhängig von Zeit und Raum, Vermeidung von Reisekosten und anderen durch Absenz hervorgerufenen Opportunitätskosten sowie die mögliche Verknüpfung unterschiedlicher Lernformen. Der wesentliche Nachteil: e-Learning wird allzuoft zu »e-Scaping«. Berührungsängste und vor allem der fehlende soziale Kontakt während der Trainingssitzungen sind hohe Barrieren. Viele Anwender brechen daher Trainings vorzeitig ab (Croft-Baker 2001).

Wissensentwicklung und Lernen sind immer an Selbstentwicklung und an Interaktion gebunden. Um so wichtiger ist daher die »touch and feel«-Interaktion beim Lernen im virtuellen Raum: Konstanter Kontakt mit Coaches und Tutoren, deren kontinuierliches Feedback sowie interaktives Team-Lernen »face to face« werden zu wichtigen Erfolgsfaktoren für das Gelingen von e-Learning-Initiativen. »Gemischte Lernlösungen, welche die gute Zugänglichkeit und die Flexibilität eines Zugriffs online mit einer direkten Interaktion mit Kollegen und Experten von Angesicht zu Angesicht verbinden, werden wohl zum vorherrschenden Modell werden.« (Training Foundation 2002: eLearnity-Report).

5.4 Lernen und Arbeiten im internationalen, virtuellen Netzwerk

Reale Projekte und Cases werden international aufgesetzt und nur punktuell in Präsenzveranstaltungen abgewickelt und reflektiert. Management-Development-Programme werden vielfach zum »Spüren« und Erleben der Multinationalität und -kulturalität des Unternehmens genutzt. Grundsatz bei der Entwicklung der MD-Programme ist: Lernen *im* Geschäft, nicht neben dem Geschäft.

Es ist ein sinnvoller Bestandteil von MD-Programmen, sogenannte *Business Impact Projects* zu initiieren. Diese Projekte werden von den Teilnehmern selbst definiert (bzw. vom Top-Management vorgeschlagen), in kleinen Teams bearbeitet und implementiert. Wesentliche Voraussetzung für Auswahl und Erfolg dieser Projekte ist ein »Business Impact«, d. h. diese Projekte sollen *während der Laufzeit* des Programms meßbare, wertschöpfende Ergebnisse bringen. Das Lernen kommt dabei nicht zu kurz: Mit Hilfe von Trainern wird laufend über das eigene Handeln nachgedacht und das damit Gelernte reflektiert. – Ein Marketplace im Intranet sorgt für Publizität und Marketing, die intendierte Geschäftsrelevanz sorgt quasi für eine Selbstfinanzierung der Programme.

5.5 »Proud to be American« – Amerikanisierung der Weiterbildungsinstitutionen

Des weiteren läßt sich eine hohe Internationalisierung (bzw. Amerikanisierung) der akademischen Trägerorganisationen beobachten: Kooperiert wird überwiegend mit US-Eliteuniversitäten (z. B. Harvard, Wharton, Duke) bzw. europäischen Business Schools amerikanischen Zuschnitts (INSEAD, IMD Lausanne).

Corporate Universities werden an amerikanischen Vorbildern ausgerichtet. Ob sich amerikanische Business Schools nach der Abschwächung des MBA-Booms eine neue Ertragsquelle erschließen, ob Case Studies als Lernmethode wieder an Popularität gewinnen und ob internationales Management und Leadership-Know-how durch diese Institutionen am besten vermittelt werden können, bleibt offen. Tatsache ist, daß die Reputation der Business Schools in Europa dazu dient, der internen Management-Ausbildung zu Popularität zu verhelfen, um so Top-Führungskräfte zur Teilnahme zu motivieren. In den meisten Fällen sind die Programme der Corporate University nicht Voraussetzung für einen weiteren Karriereschritt. Teilnehmer kehren nach Abschluß des Programms in ihre bisherige Funktion zurück. Dennoch ist aufgrund der Nominierung durch Geschäftsleitungsebenen, bzw. aufgrund des Rufes dieser Business Schools, ein baldiger Karriereschritt zu erwarten.

5.6 MD als Führungsaufgabe, HR als sozialer Architekt, Werte und Sinnstiftung als sakrosankte Leitlinien

In diesem Gesamtszenario des Wandels stellt sich auch das Anforderungsprofil für Managerinnen und Manager neu dar – gefragt sind Manager, die führen können und die ihre Mitarbeiter dabei fördern, gute Manager zu werden. Wer dies nicht kann, bleibt oft nicht mehr lange im Unternehmen. »Einige Unternehmen schätzen hochkompetente Mitarbeiter, die aber nicht die richtige Einstellung haben oder aus anderen nicht das beste herausholen können, als echtes Risiko für die Gesamtorganisation ein.« (Institute for Strategic Leadership 2003, S. 1 f.)

Wertesysteme als gemeinsame Paradigmen und Verhaltenskodizes gewinnen in der steigenden Markt- und Unternehmensdynamik immer mehr an Bedeutung und werden maßgeblich zur Leistungsbeurteilung herangezogen: »Jene Unternehmen mit einer starken Kultur – einem Set von Kernwerten, die

sakrosankt und nicht verhandelbar sind – werden die sein, die global in Führung gehen.« (Levine 2000)

5.7 Die Renaissance der Reflexion

Vorbei sind die »schnellen Jahre« der New Economy; dem allgemeinen Aufbruch in neuen Sinn und nachhaltige Wirksamkeit folgen auch Manager; das Nachdenken über das eigene Handeln und dessen Wirken wird als hilfreich erlebt.

5.8 MD-Veranstaltungen als »get-togethers«

Immer mehr setzen sich neben dem Lernen im engeren Sinne auch andere Zielsetzungen durch, die offen und klar kommuniziert werden: Networking, »belohnt« werden, mit anderen in Berührung kommen (»touch & feel«), Auszeit nehmen, reflektieren, sich erholen können, Theorie in Praxis umsetzen und die eigene Wirkung steigern. »Lernen kann für Manager formell oder informell geschehen, aber informelles Lernen wird oft nicht bemerkt oder gefördert« (Training Foundation 2002: eLearnity-Report).

5.9 Bilanz aus der Best-Practice-Studie

Zentraler Erfolgsfaktor ist weder die Originalität der einzelnen Maßnahmen und Instrumente noch der technologische Vorsprung; wesentlich ist die *durchgängige, stimmige und konsequente Implementierung der einzelnen Instrumente in einer radikal-marktwirtschaftlichen Perspektive*, gemäß derer sich Person und Organisation als Tauschpartner gegenüberstehen.

Schlüsselkriterium sind *Selbstorganisation* und *Eigenverantwortung* für die eigene Entwicklung; die individuelle Antriebsenergie ist ausschlaggebend für Weiterentwicklung. Programme, die Manager »an der Hand führen«, verschwinden immer mehr.

6. Was war vorher verwickelt? Die (psycho-) logischen Ebenen (nach Dilts)

Management Development im engeren Sinne – das Training – beschäftigt sich mit Lernen und Entwickeln auf mehreren Ebenen. Skills sind (wieder) wichtig; die Arbeit an den Fähigkeiten, Haltungen und »Glaubenssätzen«

(Psycho-) Logische Ebene nach Dilts	**Organisations- bzw. Management-»Issue«**	**Leitfragen bzw. Implikationen für Management Development bzw. Trainings**
Sinngebung **Spirituelle Aspekte** *Wofür/für was* tue ich es? Beziehen sich auf die Tatsache, daß wir Teile eines größeren Systems sind, das über uns als einzelne hinausreicht	**Mission** **Vision** **Unternehmens-zweck** Konkreter Sinn Eigener Beitrag	**Wofür bin ich da?** Was kann mein Beitrag sein? Welchen Unterschied mache ich?
Identität *Wer* tut es? Identität determiniert den allgemeinen Zweck und formt Glaubenssätze und Werte mittels unseres Selbstempfindens	**Corporate Identity** Rollen, Leitbilder, Idole, Zugehörigkeiten, Loyalitäten	**Wer bin ich?**
»Glaubenssätze« *Warum* tue ich es? Liefern die Bestärkung (Motivation und Legitimation), die eine Fähigkeit unterstützt oder untergräbt	**Leitsätze** **Spielregeln** Werte, Glaubenssätze, Überzeugungen	**Was ist mir wichtig?**
Fähigkeiten *Wie* tue ich es? Lenken Verhaltensweisen und geben ihnen durch eine mentale Landkarte, durch einen Plan bzw. eine Strategie eine Richtung	**Strategien** **(Kern-) Kompetenzen** Fertigkeiten (Lern-) Strategien	**Welche Kompetenzen habe ich?** Wie entwickle ich mich?
Verhalten *Was* tue ich? Spezifische Aktionen und Reaktionen, die der/die Betreffende in der Umgebung produziert	**Produkte** **Leistungen** Handlungen Aussagen	**Was sind unsere Leistungen?** Was tue ich? Was wirkt?
Kontext *Wo, wann,* mit *wem* tue ich, was ich tue? Äußere Möglichkeiten oder Einschränkungen, auf die ein Mensch reagieren muß	**Kunden** **Märkte** Stakeholder, z. B. Mitarbeiter	**Wer sind unsere (internen und externen) Kunden?** Wie gestalte ich mein Umfeld? In welchem Kontext bewege ich mich?

(Überzeugungen) und die Reflexion und Bewußtmachung der eigenen Rollen, Identitäten und des eigenen »großen Lebensentwurfs«, all dies führt zur Entwicklung von Menschen, weit über ihre Rolle als Manager hinaus.

Eine mögliche Strukturierung der unterschiedlichen Ebenen zeigt Dilts mit seinem Modell der (psycho-) logischen Ebenen. Diesem Modell folgend, sind Management-Development-Programme um so effektiver, je stringenter und »stimmiger« sich diese Ebenen aufeinander beziehen und miteinander im Einklang stehen – und zwar aus der Perspektive der Involvierten (s. S. 310).

7. Ausblick auf die Beiträge im Buch

- *Frank Boos, Alexander Doujak: Pausen sind mehr als Zwischenräume*
  Frank Boos und Alexander Doujak beschreiben in ihrem Beitrag die Funktion und Nützlichkeit von Pausen aus einer etwas »anderen« Sicht.

- *Thomas Cerny, Philipp Rafelsberger: Nebeneffekte von Trainings*
  Im allgemeinen Verständnis sollen Trainings die Qualifikation und Befähigung von Individuen erweitern und vertiefen. Abseits dieser Intention gibt es aber noch zahlreiche »Nebeneffekte« von Trainings, die nur teilweise beabsichtigt sind; das heißt, daß Trainings immer mehr und anderes bewirkt als ursprünglich beabsichtigt. In ihrem Beitrag gehen die Autoren auf häufige Nebenwirkungen ein, nehmen zu kritischen Aspekten Stellung und beleuchten deren konstruktives Potential.

- *Frank Boos, Cornelia Hummer: Es ist nie zu spät für ein glückliches Berufsleben. Arbeit mit älteren Führungskräften*
  Im ersten Teil dieses Beitrags analysieren die Autoren die Schwierigkeiten, die Organisationen mit dem Thema Alter und älteren Mitarbeitern haben. Ausgehend von der Hypothese, daß Organisationen dieses Thema immer weniger auslagern können (z. B. durch Altersteilzeit) und sich zunehmend mit den damit verbundenen Ängsten und Abwertungen beschäftigen müssen, beschreiben sie neue Wege. Im zweiten Teil des Artikels stellt Frank Boos in einem Interview das Führungskräfteprogramm »Innovation durch Erfahrung« bei den Firmen Quelle und Neckermann vor. In diesem ungewöhnlichen Programm erhalten ältere Führungskräfte die Möglichkeit,

innovativ zu werden und indirekt an der Veränderung der Wahrnehmung von Alter im Unternehmen mitzuwirken sowie daran, die Ressourcen und Potentiale von Alter und Erfahrung auszuschöpfen.