

Das LERNENDE System



Intellektuelles Kapital. In Zukunft wird es Aufgabe der Personalverantwortlichen sein, das Lernen von Mitarbeitern und Führungskräften zu gestalten.

Wie Unternehmen ihr Wissen erfolgreich managen und erweitern, skizziert KATHARINA FISCHER-LEDENICE.

TEXT: MARION FUGLÉWICZ-BREN

Durch Weiterbildung verbessert der Einzelne nicht nur seine Berufswahl- und Aufstiegschancen. Ein „Learning Leader“ als Führungskraft wird auch das intellektuelle Kapital des Unternehmens weiterentwickeln und so dessen Position auf dem Markt stärken, betont Katharina Fischer-Ledenice, Leiterin des Herstein Instituts für Management und Leadership.

Frau Fischer-Ledenice, Unternehmen investieren meistens zuerst in die Weiterbildung von Führungskräften. Ganz global gesprochen: Was sind heute deren wichtigste Kompetenzen?

Katharina Fischer-Ledenice: Märkte und Unternehmen befinden sich im ständigen Wandel, und so werden auch die Kompetenzprofile von Führungskräften immer anspruchsvoller. Reflexionsbereitschaft und Dialogfähigkeit, Rollenklarheit und Verantwortungsbewusstsein sind wichtige Fähigkeiten für Chefs. In Zukunft wird es noch wichtiger als bisher sein, die jeweilige Führungs- und Managementleistung genau zu diagnostizieren. Wo liegen die zentralen Herausforderungen der nächsten Wochen und Monate? Was können Mitarbeiter autonom erledigen, wo muss ich als Führungskraft selber tätig werden? Führungskräfte können es sich heute auch nicht mehr leisten, Entscheidungen nur mit der ihnen übertragenen Macht zu treffen – die Gefolgschaft der Mitarbeiter würde dann wohl ausbleiben. Also geht es auch in scheinbar „vertrackten“ Situationen darum, Interessenlagen transparent zu machen und auf ein gemeinsames Ziel hin auszurichten. Ein Hinterfragen der Erwartungen ist oft die lohnendste Eröffnung in Gesprächen aller Art. In Unternehmen, die diese Kultur nicht haben, wird gerne projiziert, dass sich die Balken biegen. Und keiner merkt es, denn alle reden, erklären, argumentieren aus ihrer Erwartung heraus, ohne diese darzulegen.

Welche Strukturen braucht ein Unternehmen, um sein intellektuelles Kapital, sein Wissen, bestmöglich zu nutzen?

Unternehmen müssen ein gut funktionierendes Wissensmanagement aufbauen, damit das entsprechende Know-how im Unternehmen erhalten bleibt. Die Entwicklung einer Organisationswissensbasis ist dabei das Herzstück. Dabei sind fünf wichtige Dimensionen zu beachten. Erstens die strategische Dimension: Jedes Unternehmen muss sich bewusst machen, welche Kompetenzen es braucht, um auf dem Markt erfolgreich und wettbewerbsfähig zu sein. Zweitens die strukturelle Dimension: Welches Wissen existiert im Unternehmen, und welche Wissensaktivitäten finden statt? Drittens die prozessuale Dimension: Lern-, Interaktions- und Transferprozesse müssen gesteuert werden, damit Wissen neu entwickelt, vernetzt und genutzt werden kann. Viertens die technologische Dimension: Know-how sollte nicht nur in den Köpfen der einzelnen Personen gespeichert sein, sondern sich auch in den elektronischen und nicht-elektronischen Medien der Organisation wiederfinden. Und fünftens die kulturelle Dimension: Die Kultur eines Unternehmens umfasst Wertehaltungen, Normen und Leitgedanken, die Handlungen der Mitarbeiter bewusst oder unbewusst steuern und beeinflussen. Eine Unternehmenskultur, die Wissensmanagement fördert, honoriert Spitzenleistungen ebenso, wie sie Fehler erlaubt.

Welche Aufgabe hat das Personalmanagement in diesem Kontext?

Die wichtigste Aufgabe besteht darin, zur größeren Unternehmensstrategie beizutragen. Personalentwickler sind nicht mehr ausschließlich individuelle Berater einzelner Personen, sondern müssen ganze Gruppen- und Hierarchie-Level im Sinne der Firmenstrategie trainieren. Wenn sich ein Unternehmen stark international ausrichtet, müssen zum Beispiel Führungskräfte und Management auf die interkulturelle Arbeit vorbereitet werden. Die große Herausforderung der Zukunft für das Personalmanagement ist meiner Meinung nach die Verzahnung von Strategie, Organisations- und Personalentwicklung.

Was bedeutet das für besonders talentierte Mitarbeiter?

Firmen sind ständig auf der Suche nach den besten Mitarbeitern. Das Talentmanagement ist eine weitere wichtige Aufgabe. Diese Talente zu fördern, zu entwickeln und vor allem zu halten wird zunehmend eine wichtige Aufgabe für Personalleiter. Gute Ergebnisse im Talentmanagement erzielen dabei jene Unternehmen, in denen Führungskräfte und Personalverantwortliche es gemeinsam wahrnehmen. Die Förderung von Talenten erfolgt oft durch Zuweisung besonders herausfordernder Aufgaben oder durch Entsendungen ins Ausland.

„Ein ‚Learning Leader‘ sorgt für ein lernfreundliches Klima in der Organisation.“

Aber auch spezifische Trainingsangebote tragen zur Talententwicklung bei. Wobei wir auch schon beim nächsten wichtigen Punkt wären: Das Personalmanagement übernimmt in Zukunft zunehmend die Aufgabe, die Lernkompetenz von Mitarbeitern und Führungskräften zu fördern und auszubauen. Gefordert sind hier auch die Vorgesetzten, die selbst aktiv lernen und für ihre Mitarbeiter den entsprechenden Rahmen schaffen.

Für international agierende Unternehmen stellt sich die Frage noch einmal anders. Welches Wissen müssen sie aufbauen?

In international agierenden Unternehmen treffen unterschiedliche Landeskulturen und damit verbundene Wertvorstellungen und Verhaltensweisen aufeinander. Es gilt, Mitarbeiter zu entwickeln, die sowohl die lokalen Bedingungen und Gegebenheiten kennen als auch die interkulturelle Dimension beherrschen. Unternehmen müssen Mitarbeiter finden und halten, die bereits interkulturelle Kompetenzen vorweisen. Dabei braucht es nicht nur Lexikonwissen über fremde Kulturen, wie etwa über Geschichte, Wirtschaft, Geografie, Kultur und Sprache eines Landes, sondern auch ein Verständnis für affektive Komponenten wie Empfindungsweisen und Einstellungen. Ob man gleichzeitig die lokalen Leistungsträger und High Performer hält, ist eine wichtige strategische Personalentscheidung. Mitarbeiter, die schlecht reprodu-

zierbares Wissen und gute Beziehungen zu wichtigen Kunden, Lieferanten und Entscheidungsträgern besitzen, sind wichtige Ressourcen. Auch das Thema Expatriates (*Fachkräfte, die von ihrem Arbeitgeber an ausländische Zweigstellen entsandt werden, Anm.*) gewinnt an Bedeutung. Unternehmen müssen dafür einerseits entsprechend Zeit für eine Auslandsentsendung einplanen und andererseits schon frühzeitig einen geeigneten Kandidatenpool aufbauen.

Und was kann ein Unternehmen beziehungsweise die Führungskraft gegen Lernmuffel tun?

Die Grundkompetenz zu lernen hat jeder von uns. Sich auch zu gestatten, als Erwachsener – egal ob als Topmanager, Führungskraft oder Mitarbeiter – bewusst und aktiv zu lernen ist allerdings primär Einstellungssache. Gleiches gilt für Organisationen: Natürlich lernt eine Firma als System dauernd. Aber auch hier kann mit Bewusstheit darüber noch wirksamer vorgegangen werden. Lernkompetenz ist daher sowohl auf persönlicher Ebene als auch auf Unternehmensebene ein Schlüsselfaktor für zukünftigen Unternehmenserfolg.

Kompetente Führungskräfte erkennen, wann Mitarbeiter Unterstützung brauchen, wann sie gut allein zurecht kommen, und was sie brauchen, um sich tatsächlich aufs Lernen einzulassen. Wer eine konkrete Herausforderung zu lösen hat, ist zum Lernen bereit. Lernverweigerer brauchen häufig mehr Details zum Kontext: Ziele müssen definiert, Zusammenhänge aufgezeigt, Rahmen abgesteckt werden. Ein Learning Leader sorgt dafür, dass ein lernförderliches Klima in der Organisation entsteht. In der lernenden Organisation ist es auch erlaubt, Fehler zu machen, weil man aus Fehlern lernt und Angst in Chancen verwandeln kann. Bei lernerfahrenen Mitarbeitern reicht es oft schon, wenn der Chef die richtigen Fragen stellt. Ein erfahrener Praktiker brachte es kürzlich auf den Punkt: „Man muss den Menschen nur die richtigen Fragen stellen. Die Antworten finden sie schon alleine.“ ■

KATHARINA FISCHER-LEDENICE

Studium der Betriebswirtschaftslehre, seit 1987 als Senior Consultant und Trainerin tätig, zunächst bei Diebold Ges. m. B. H., anschließend bei Arthur D. Little International Inc., zuletzt Leiterin des Geschäftsbereiches Ganzheitliche Beratung und Prokuristin beim AVL Management- und Traininginstitut GmbH & Co KG, Neuhaus. Seit 1998 Institutsleiterin des Herstein Instituts für Management und Leadership.

