

Weiterbildung

High Impact Learning

Von Jürgen Spickers

Unternehmen erwarten von Weiterbildungsmaßnahmen einen Nutzen im Sinne eines «Return on Investment». Entsprechend wird nach Konzepten verlangt, die ein hochwirksames Lernen bewirken. Doch liegt das Problem überhaupt im Lernen?

Unserer Erfahrung nach sind die Frauen und Männer, die aus Unternehmen zur Weiterbildung kommen, nachweisbar gut vorbereitet – zum Beispiel durch Web-basierte Trainings inklusive Tutoring. Sie sind in der Präsenzphase engagiert bei der Sache. Sie trainieren die Anwendung der Konzepte und Instrumente mit Methoden des Erfahrungslernens, etwa Outdoor-Übungen oder Unternehmensplanspielen. Und sie absolvieren entsprechende Erfolgskontrollen mit Bravour. Gleichwohl nimmt man im Unternehmen wenig oder gar keine Wirkung wahr.

Schlüsselfaktor «Kompetenz»

Um diesem unbefriedigenden Ergebnis entgegenzuwirken, ist es hilfreich, quasi noch einmal einen Gang zurückzuschalten und sich zu vergewissern, dass der gewünschte «Return» prinzipiell in einer Entfaltung beziehungsweise Verbesserung der Kompetenz des Unternehmens liegt. Kompetenz

wiederum lädt quasi die Leistungsfähigkeit auf. Und im Wettbewerb setzt Leistungsfähigkeit zwingend überdurchschnittliche, weder imitierbare noch substituierbare Kompetenz voraus.

Damit stellt sich die Frage, wie Kompetenz entsteht oder woraus sie sich zusammensetzt. Hierzu gibt es einen Leitsatz, der uns am IfB-HSG seit vielen Jahren hilft, das im strategischen Ma-

Etwas Wertvolles tun können

nagement mit «Dynamic Capabilities» bezeichnete Erklärungsmuster für nachhaltig überdurchschnittliche Renditen zu operationalisieren. Kompetent ist demnach jemand, der in der Lage ist, etwas Wertvolles tun zu können. Das gilt sowohl auf der individuellen als auch auf der kollektiven Ebene. Unternehmen haben es jedoch mit zusätzlichen Bedingungen zu tun, etwa der instabilen Zusammensetzung ihrer Mitglieder angesichts natürlicher Fluktuation oder aufgrund von

Dynamik bedeutet hier, dass ebenso effektive wie effiziente Routinen entwickelt werden müssen, die selbst erschwerten Bedingungen, Komplikationen und Zeitdruck standhalten.

3. Aufgabe

Schliesslich und vor allem muss Kompetenz für jemanden wertvoll sein, muss Nutzen stiften. Der Wertaspekt ist deshalb so wichtig, weil Kompetenz sonst zu einer rein internen Angelegenheit ihres Trägers wird. Das bedeutet zugleich, dass die Frage, ob jemand kompetent ist, letztendlich von seinem Umfeld bestimmt wird. Aus einer dynamischen Sicht gilt es darum, beständige Sensibilität für diese Werthaftigkeit des Wirkens zu gewährleisten.

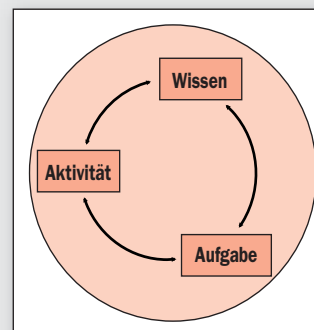
Herausforderung «Beziehungsgeflecht»

Zentral für unsere Frage nach High Impact Learning ist nun einerseits der relationale Charakter von Kompetenz. Sie ist sozusagen nur im Paket von Wissen, Aktivität und Aufgabe zu haben. Im Folgenden wollen wir uns auf die Verbindung zwischen Wissen und Aktivität konzentrieren, wohl wissend, dass die Wahrnehmung der Aufgabe ebenfalls eine wichtige und dauerhafte Rolle spielt. Denn sie lenkt das Lernen und die Bildung von Routinen in Richtung Werthaftigkeit und kanalisiert dabei die Erwartungen derjenigen, zu deren Wohl die Kompetenz gebildet und gepflegt wird.

Andererseits muss Kompetenz auf Ebene der Unternehmung erlangt werden. Keine Frage, dass es dazu kompetente Personen braucht. Aber gute Spieler machen nicht automatisch eine gute Mannschaft. Ebenso müssen die organisationalen Rahmenbedingungen, also Strukturen, Systeme und die Kultur die Entfaltung von Kompetenz begünstigen.

Kompetenz-konzept

Grafik 1



Quelle: Lechner 1999

Grössenveränderungen. Grafik 1 steckt die Dimensionen ab:

1. Wissen

Um zu etwas in der Lage zu sein, braucht es Ressourcen, und hier spielt Wissen in der Tat eine zentrale Rolle. Fundierte Erkenntnisse zum Beispiel über wirksame Wettbewerbsstrategien helfen, kompetent Entscheidungen zu treffen, statt sich nur auf Intuition zu verlassen. Die Schaffung einer Faktenbasis steht insofern aus gutem Grund meist am Beginn einer Neuentwicklung oder Verbesserung von Kompetenz. Die dynamische Seite liegt dann im fortschreitenden Lernen.

2. Aktivität

Doch Wissen ist nicht alles, man muss es auch tun können. Zur Entfaltung von Kompetenz gehört ein tragfähiges Netzwerk von Aktivitäten. Sonst würde es bestenfalls zu Zufallstreffern kommen.

Dr. Jürgen Spickers, Leiter der Management-Seminare am Institut für Betriebswirtschaft der Universität St.Gallen, juergen.spickers@unisg.ch

Drei Wege zu mehr Wirkung

Damit sind drei Stossrichtungen angesprochen, in denen Massnahmen zum Ausbau von Kompetenz jenseits der Anhäufung von Wissen greifen: die individuelle, die gemeinschaftliche und die organisatorische. Sie alle orientieren sich vorderhand an der Aktivierung von Wissen. Zugleich aber haben sie das Ziel, die Kompetenzbasis mit dem Prozesswissen, das sich zwingend als Lerneffekt während dieser Aktivierung bildet, weiter anzureichern.

Selbstführung

Die Leadership-Forschung an der Universität St.Gallen leistet mit den Erkenntnissen zum Unterschied zwischen Motivation und Willenskraft einen wichtigen Bei-

Handeln ohne Rückkehr

trag zur Wirkungssteigerung des Lernens auf individueller Ebene. Im Ergebnis läuft es darauf hinaus, dass nur Personen mit zu-

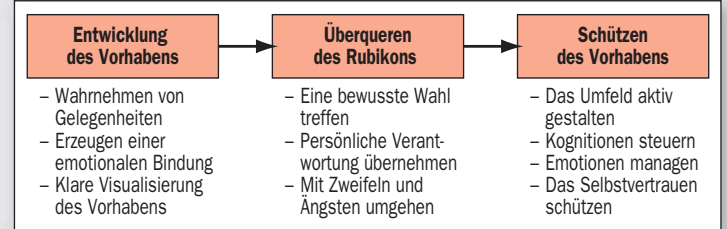
gleich hoher Energie und starkem Fokus zielgerichtet und wirksam handeln. Ist eine oder sind sogar beide der Dimensionen schwach beziehungsweise gering ausgeprägt, so drohen unfokussierte Hyperaktivität («Busyness»: 40 Prozent der Manager zeigen ein solches Verhalten), energierarme Distanziertheit (20 Prozent) oder Zauderei (30 Prozent). Letztere ist in vielen Fällen allerdings auch «nur» eine zeitlich befristete Vorstufe mit allerlei Ersatzhandlungen, bevor Zielgerichtetheit Überhand gewinnt.

Insbesondere zeichnet sich zielgerichtetes Handeln dadurch aus, dass es einen Punkt gibt, von dem aus keine Rückkehr mehr zugestanden wird – den «Rubikon». Wird er überschritten, herrscht eine tiefe emotionale Verbindung zum Vorhaben, Zielkonflikte lösen sich auf, und die rationalen Ziele stimmen mit den emotionalen überein. Diese Phase wird von einer vorbereitenden und einer nachbereitenden begleitet, in der das Vorhaben entwickelt und gestützt wird (Grafik 2).

Eine hochwirksame Lernumsetzung setzt zudem voraus,

Prozess: willensstarkes Handeln

Grafik 2



Quelle: Bruch/Ghoshal 2006

drei spezifische Fallen zu umgehen. Überwältigenden Anforderungen muss durch Prioritätenbildung und klare zeitliche-inhaltliche Strukturierung des Arbeitsalltags Einhalt geboten werden. Bei Einschränkungen, die das Vorhaben unerträglich belasten, sind neben Kompromissen auch ausgewählte Regelbrüche in Betracht zu ziehen. Zugleich ist es wichtig, die Konfliktbereitschaft und Toleranz zu stärken. Schliesslich besteht die Gefahr begrenzter Wahlmöglichkeiten. Deshalb ist es wichtig, sich Optionen bewusst zu machen und sie systematisch zu erweitern.

Gemeinsame Praxis

Persönlicher Kompetenzaufbau ist eine notwendige, jedoch keine

hinreichende Bedingung für das Erlangen und Entwickeln von Kompetenz auf Unternehmensebene. Hier kann die Bedeutung gemeinsamer Aktivitäten nicht hoch genug eingeschätzt werden. Denn durch das Ausprobieren, wie es funktioniert, entsteht auch auf dieser Ebene wiederum zusätzliches Wissen im Sinne von Prozess Erfahrung. Sie ist essenziell für den Aufbau von Routinen. Derartige «Learning by Doing» ist nämlich zugeschnitten auf die spezifischen Möglichkeiten und Grenzen, die sich aus dem organisationalen Kontext ergeben, und nur durch entsprechende Reflexion können die Grenzen verschoben werden.

In aller Regel wird die gemeinschaftliche Gestaltung des

Management-Weiterbildung

Das 1954 durch Hans Ulrich gegründete Institut für Betriebswirtschaft der Universität St.Gallen bietet seit jeher Management-Weiterbildung an, da die Unterstützung der Praxis durch wissenschaftliche Erkenntnisse zum Fundament des St.Galler Managements gehört. In jüngster Zeit ist dieser Transferfokus wieder stärker in den Vordergrund gerückt worden:

- Das neue Weiterbildungsdiplom (HSG) in Unternehmensführung fokussiert inhaltlich auf Strategie, Finanzen und Leadership. Es nutzt die dadurch freigesetzte Lernzeit einerseits für zwei Transferprojekte, andererseits für das internationale Management.
- Das in die 60. Durchführung gehende Kaderseminar umfasst eine durch Coaching begleitete Umsetzungsarbeit, die im unmittelbaren Kontext der Teilnehmenden aus der mittleren Führungsebene angesiedelt ist. Entsprechende Prozess-erfahrung kann noch während des Programms reflektiert werden.
- Das Junior Management Training wird durch ein ganzheitliches Entwicklungs-coaching begleitet, das über die gesamte Laufzeit auf eine erfahrbare Verbesserung der Sach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz hin arbeitet.

Des Weiteren werden spezialisierte Programme, Kompaktseminare und Tagungen in den Bereichen «Strategie», «Leadership» sowie «Finanzielle Führung und Controlling» angeboten. In innerbetrieblichen Programmen wird der Wirksamkeit des Lernens durch begleitende Projekte und spezifische Follow-up-Massnahmen Rechnung ge-tragen.

Infos: www.es.unisg.ch/management-seminare

Kompetenzbausteins «Aktivität» durch pilotartiges Einarbeiten veränderter Praktiken in beste-hende Prozesse bewältigt. So wird vermieden, dass negative Er-fahrungen sich schlagartig in der gesamten Unternehmung aus-wirken. Ebenfalls weit verbreitet sind Kompetenzzentren, die um

Routinen entlang einzelner Di-mensionen besorgt sind. Welche Strukturform auch immer ge-wählt wird: Es ist hilfreich, mit gemeinschaftlichen Aktivitäten frühzeitig zu beginnen, etwa in Form eines Erspielens der neuen Kompetenz. Das berühmte Beer Distribution Game des MIT für

Supply Chain Excellence hat dies-bezüglich Schule gemacht. Die aus Aktivitäten gewonnenen und insofern um eigene Kontext-aspekte angereicherten Erfah-rungen haben es im Vorgang des Kompetenzaufbaus offenbar leichter, weil sie auf höhere Ak-zeptanz stossen.

Ausräumen organisatorischer Hindernisse

Leider sind die strukturellen, sys-tembedingten und kulturellen Gegebenheiten im organisatori-schen Kontext, in dem die bei-den vorgenannten Massnahmen zu mehr Lernwirkung angesie-delt sind, der Absicht häufig

Gegen Umsetzungs-lücken vorgehen

nicht förderlich. Darum sind die Forschungserkenntnisse zur or-ganisatorischen Umsetzungs-lücke (sogenannt «Knowing-Doing Gap» – siehe Pfeffer/Sutton

Literatur

- C. Lechner: Die Entwicklung von Allianzsystemen. Überlegungen an einem Beispiel aus der Telekommunikationsindustrie. Bern/Stuttgart/Wien 1999.
- H. Bruch und S. Ghoshal: Entschlossen führen und handeln. Wie erfolgreiche Manager ihre Willens-kraft nutzen und Dinge bewegen. Wiesbaden 2006.
- J. Pfeffer und R. I. Sutton: Wie aus Wissen Taten werden. So schliessen die besten Unternehmen die Umsetzungslücke. Frankfurt am Main 2002.

2002) in Erinnerung zu rufen, die vor einiger Zeit an der Stanford University entstanden sind.

Diese Untersuchung zeigt fünf häufig anzutreffende organi-satorische Hindernisse auf: Worte statt Taten, Rückwärts- statt Vor-wärtsgewandtheit, Angst statt Handlung, besessenes Messen statt guter Urteilsfähigkeit, inter-ner Wettbewerb statt gegenseitiger Unterstützung. Entsprechend sind die Gegenmassnahmen da-rauf auszurichten, solche Hinder-nisse aufzuspüren und auszuräu-men, und zwar bis hin zu ihren Wurzeln in fehlleitenden kulturel-len Werten und hinderlichem Führungsverhalten. ■