

FÜHRUNGS KRAFT

Welchen Einfluss Top-Manager auf das Lernen im Unternehmen haben, und warum das Weitergeben ihrer Erfahrungen für die Führungskräfte-Entwicklung wichtig ist, weiß **Prof. Dr. Karlheinz Schwuchow**



Foto: istockphoto

Die Fähigkeit eines Unternehmens, schneller als der Wettbewerb zu agieren, ist zu einer erfolgskritischen Größe geworden. Dabei bestimmt das Lernvermögen auch die Veränderungsgeschwindigkeit. Lernfähigkeit ist in diesem Zusammenhang nicht eine Frage der Technologie, sondern der Kultur.

Führungsrollen neu definieren

Indem Top-Führungskräfte die Verantwortung übernehmen, handeln und sich nicht nur auf die gelegentliche Mitwirkung in einem Beirat beschränken, machen sie ihren Mitarbeitern die Vision von der Zukunft des Unternehmens begreiflich und befähigen sie zur Realisierung dieser Vision. Als Impulsgeber und Rollenmodell stehen Top-Führungskräfte im Mittelpunkt des Unternehmens und sind als Vorbilder zentrale Elemente des Lernens. Durch die Verknüpfung von Kompetenzmanagement, Organisationsentwicklung und Kulturgestaltung entsteht ein Aktionsnetzwerk für Veränderungsmanagement.

Story-Telling statt Powerpoint

Zur Vermittlung gemeinsamer Werte, informeller Normen, Gewohnheiten und Traditionen sind Powerpoint-Präsentationen ungeeignet. Hier ist die Erzählung (Story) eine Methode, durch die Führungskräfte die Motive des eigenen Handelns ebenso vermitteln können wie die Geschichte und Entwicklung ihrer Organisation. Die Unternehmenskultur und das Ausmaß, in dem Manager ihre Willenskraft einsetzen und zielgerichtet handeln, werden so sichtbar. Es sind persönliche Botschaften,

die Werte und Motive vermitteln und Entwicklungsperspektiven aufzeigen. Sie schaffen eine emotionale Bindung, die organisationale Energie erzeugt.

Durch Lehren voneinander lernen

Erfolgreiche Führungskräfte sehen in der Weitergabe ihrer Erfahrungen den wichtigsten Beitrag zur Zukunftssicherung ihres Unternehmens. So prägte der langjährige Vorstandsvorsitzende von General Electric, Jack Welch, die Leadership-Programme seines Unternehmens, indem er 30% seiner Zeit der Führungskräfteentwicklung widmete. Er wurde zum Leitbild des lehrenden Managers, andere folgten seinem Beispiel, wie Roger Enrico von Pepsi. Er initiierte als Baustein der Führungskräfteentwicklung 200 Projekte, aus denen für Pepsi ein Umsatzwachstum von zwei Milliarden US-Dollar resultierte. Dennoch wird in vielen Unternehmen die Fähigkeit, Führungskräfte heranzubilden, als Erfolgsindikator vernachlässigt und ist als Bestandteil von Zielvereinbarung und variabler Vergütung nur von nachrangiger Bedeutung. ■

Prof. Dr. Karlheinz Schwuchow ist Professor für Internationales Management an der Hochschule Bremen.

➔ **Klick!** www.fbw.hs-bremen.de

LEARNTEC-Tipp Prof. Dr. Schwuchow moderiert die Kongress-Sektion Business 3 „Führungskräfteentwicklung 2010 – Management-Lernen und Strategie“: 3. Februar 2010, 10.00 bis 12.00 Uhr