
Führen bedeutet lehren

- Führungsrollen neu definieren

Prof. Dr. Karlheinz Schwuchow

didacta – die Bildungsmesse 2009

Hannover, 12. Februar 2009

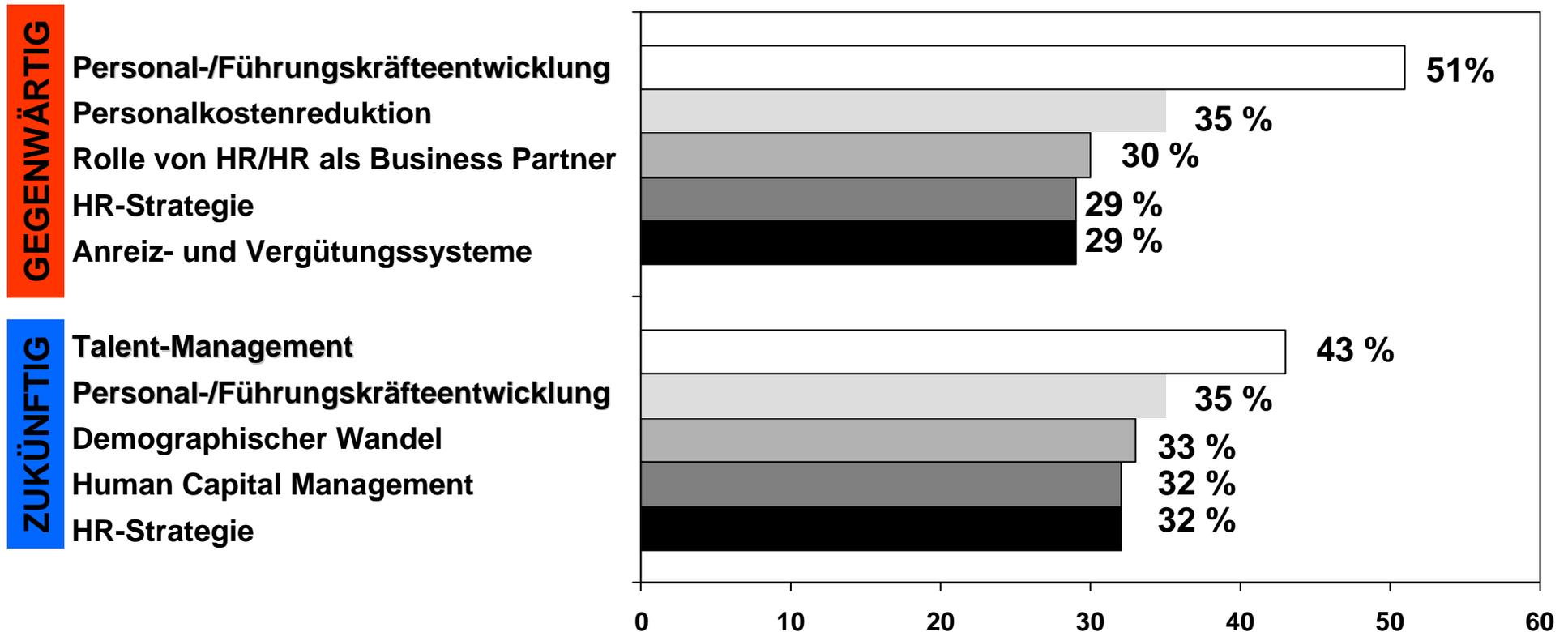
FÜHRUNGSPOTENTIALE ENTWICKELN

Vorrangige Herausforderungen aus Management- und HR-Sicht	MANAGEMENT	HR
1. Führungspotentiale entwickeln	59%	76%
2. Mitarbeiterengagement erzeugen	54%	57%
3. Kundenbindung schaffen	52%	41%
4. Talentmanagement umsetzen	50%	70%
5. Kosten reduzieren	39%	42%
6. Nachfolgeplanung sichern	34%	50%
7. Flexibilität der Mitarbeiter gewährleisten	34%	20%
8. Innovation steigern	29%	22%

Quelle: The Ken Blanchard Companies, 2007 Corporate Issues Survey

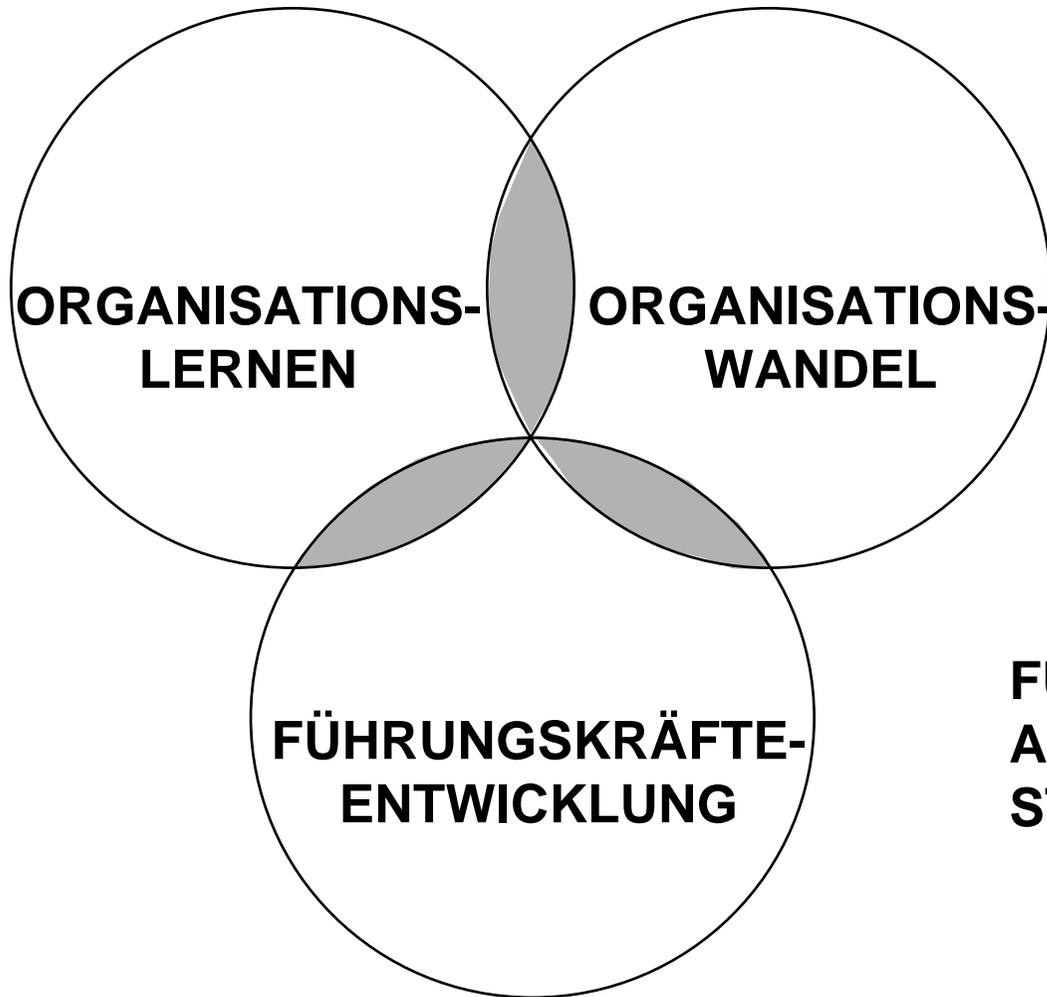
.... UND TALENT-MANAGEMENT UMSETZEN

„Was sind gegenwärtig und zukünftig die zentralen Personalthemen in Ihrem Unternehmen?“



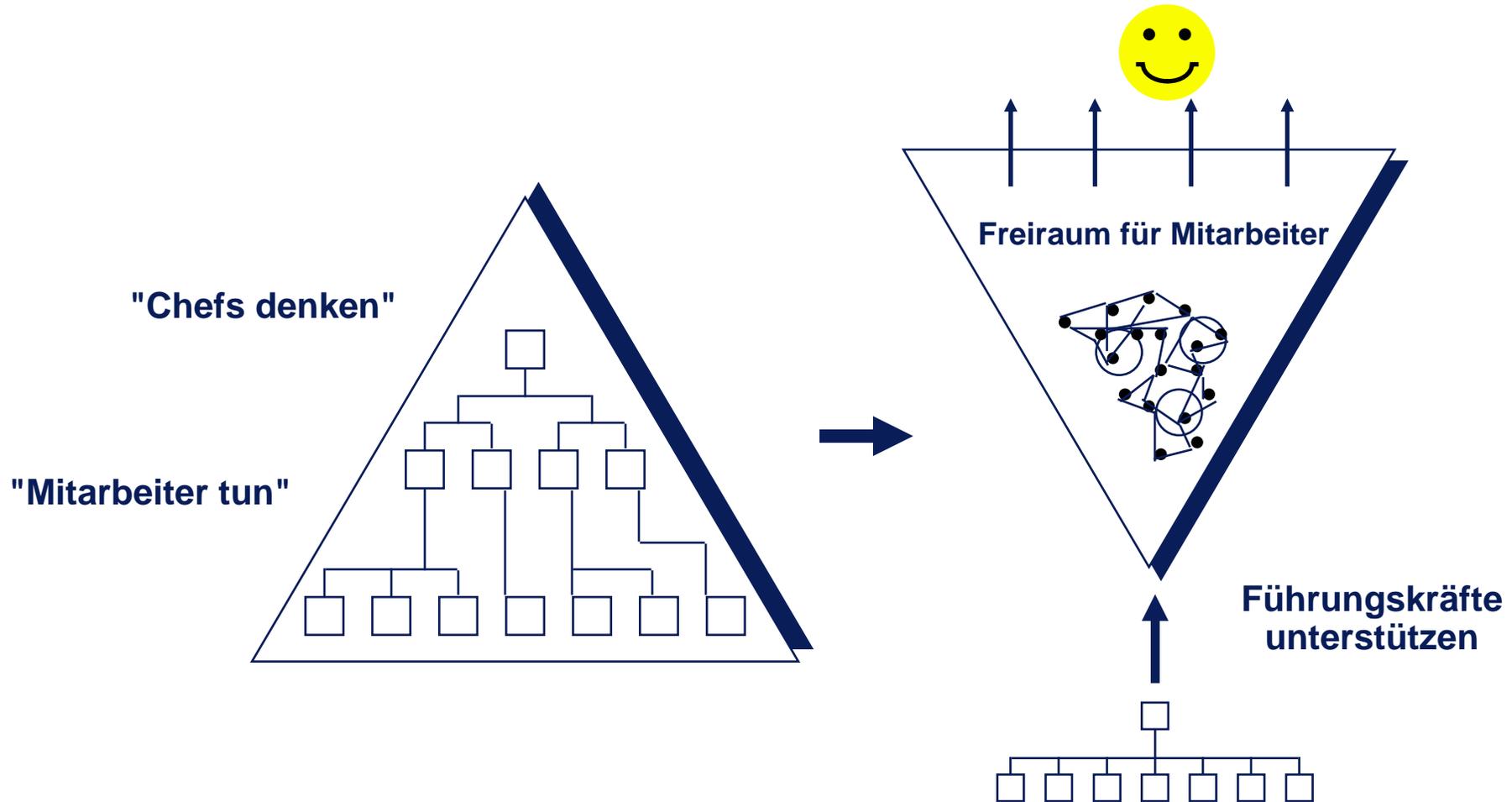
Quelle: Capgemini Consulting, HR-Barometer 2007

DEN WEG ZUR HOCHLEISTUNGSORGANISATION GEHEN



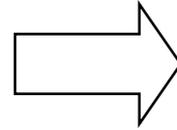
**FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG
ALS PROZESSELEMENT IN DER
STRATEGIEENTWICKLUNG**

FÜHRUNGSROLLEN NEU DEFINIEREN

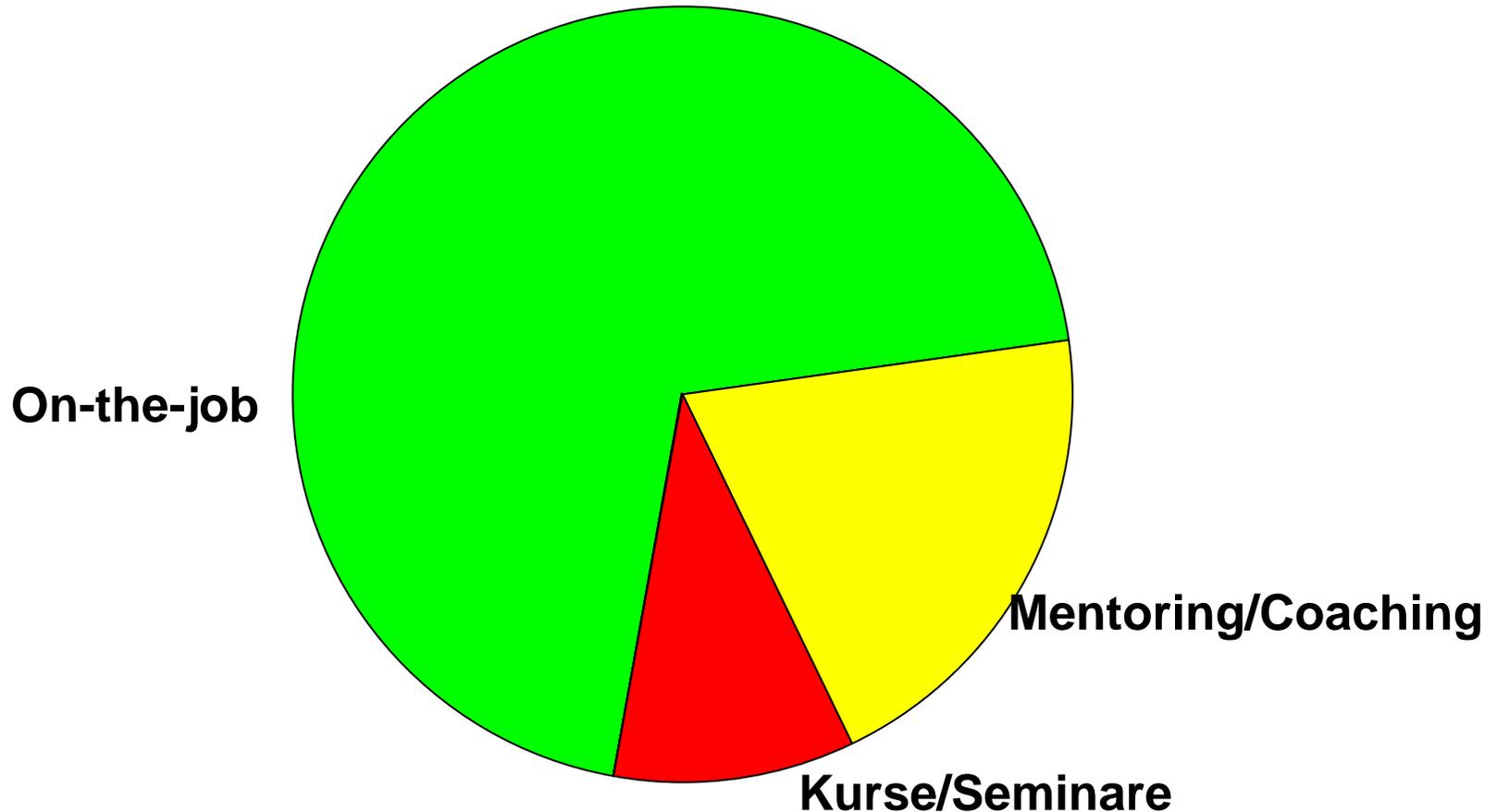


VOM LERNEN IM SEMINAR ZUM LERNEN IM UNTERNEHMEN

**DIE 70/20/10-REGEL DER
MITARBEITERENTWICKLUNG**



**NACHHALTIGE
ANWENDUNG VON WISSEN**



ANFORDERUNGEN AN DAS MANAGEMENT-LERNEN UMSETZEN

- **Gestaltung der Lernprozesse auf emotionaler ebenso wie auf Intellektueller Ebene**
- **Aktive Einbindung des Einzelnen in einen erfahrungszentrierten Lernprozess**
- **Erzeugung von Relevanz durch konkrete Management-Herausforderungen aus dem Unternehmensalltag**

**FÜHRUNG ALS KONTINUIERLICHE
ENTWICKLUNGSBEGLEITUNG**

DIE LEHR- UND LERNARCHITEKTUR VON GENERAL ELECTRIC

- **Vierteljährliche Best Practice Workshops des Corporate Executive Councils**
- **15.000 High Potentials Vollzeit als Six Sigma-Lehrende für jeweils zwei Jahre**
- **Work Out-Sessions unter Federführung von Linienführungs-kräften zur Lösung aktueller Probleme**
- **Qualifizierung von 10.000 oberen Führungskräften als Leader-Teacher von Veränderungsprojekten**
- **Crotonville als Kaderschmiede des Konzerns, fokussiert auf Aktions-lernen und Lehren**
- **Geschäftsprozesse als Lehr- und Lernzyklen**



WEITERE BENCHMARKS – VON ACCENTURE BIS SOUTHWEST

ACCENTURE	<ul style="list-style-type: none">➤ Umfassende Wissensentwicklung➤ Aktions-Lernen
CISCO	<ul style="list-style-type: none">➤ CISCO Networking Academies zur unternehmensweiten Wissensvernetzung
DELL	<ul style="list-style-type: none">➤ Gründer Michael Dell als oberster Lehrender in der Organisation
3M	<ul style="list-style-type: none">➤ Transformation von der Linien-Organisation in eine Lehrende Organisation
NOKIA	<ul style="list-style-type: none">➤ Entwicklung einer weltweit lehrenden Organisation, getragen vom Top Management
ROYAL DUTCH SHELL	<ul style="list-style-type: none">➤ Globales kaskadierendes Lehren
SOUTHWEST AIRLINES	<ul style="list-style-type: none">➤ Positive emotionale Energie, die das Lernen und Lehren treibt

VON DER LERNENDEN ZUR LEHRENDEN ORGANISATION



DIE GRUNDANNAHMEN DER LEHRENDEN ORGANISATION

- **Nur Führungskräfte können Führungskräfte entwickeln**
- **Jede Führungskraft sollte ihrem Nachfolger vermittelbare Führungsprinzipien hinterlassen**
- **Führungskräfte und Nachwuchsführungskräfte lernen voneinander**

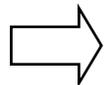
**Veränderungen gemeinsam gestalten
in einem permanenten Prozess
des Lernens und Lehrens**

DAS LEITBILD DER LEHRENDEN ORGANISATION

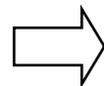


STORYTELLING STATT POWERPOINT

- **Vermittlung gemeinsamer Werte, informeller Normen, Gewohnheiten und Traditionen**

-  **Erzählungen/Geschichten**

- **vermitteln die Notwendigkeit zur Veränderung**
- **zeigen auf, in welche Richtung die Organisation sich bewegt**
- **lassen deutlich werden, wie die Organisation ihre Ziele erreichen wird**

-  **Critical Incident Cases**

- **erzeugen Relevanz**
- **fördern Problemlösungsorientierung und Interaktion**

Das Ask-Learn-Share-Konzept von Shell



Der Kontext: Globalisierung, Berufliche Mobilität

Die Herausforderung: Das Expertenwissen im Unternehmen sichern

Der Weg: Entwicklung einer Lern- und Lehrkultur, die von den Führungskräften getragen wird

Fokussierung der Wissensweitergabe

DIE LEITFRAGEN DES LEHRENS

➤ IDEEN

➤ Wie können wir eine profitable, überlegene Position im Markt erringen?

➤ WERTE

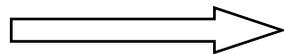
➤ Wie können wir unsere Ideen erfolgreich umsetzen?

➤ EMOTIONALE ENERGIE

➤ Wie können wir Mitarbeiter motivieren und inspirieren?

➤ ENTSCHLUSSFÄHIGKEIT

➤ Welche Entscheidungen muss ich treffen?

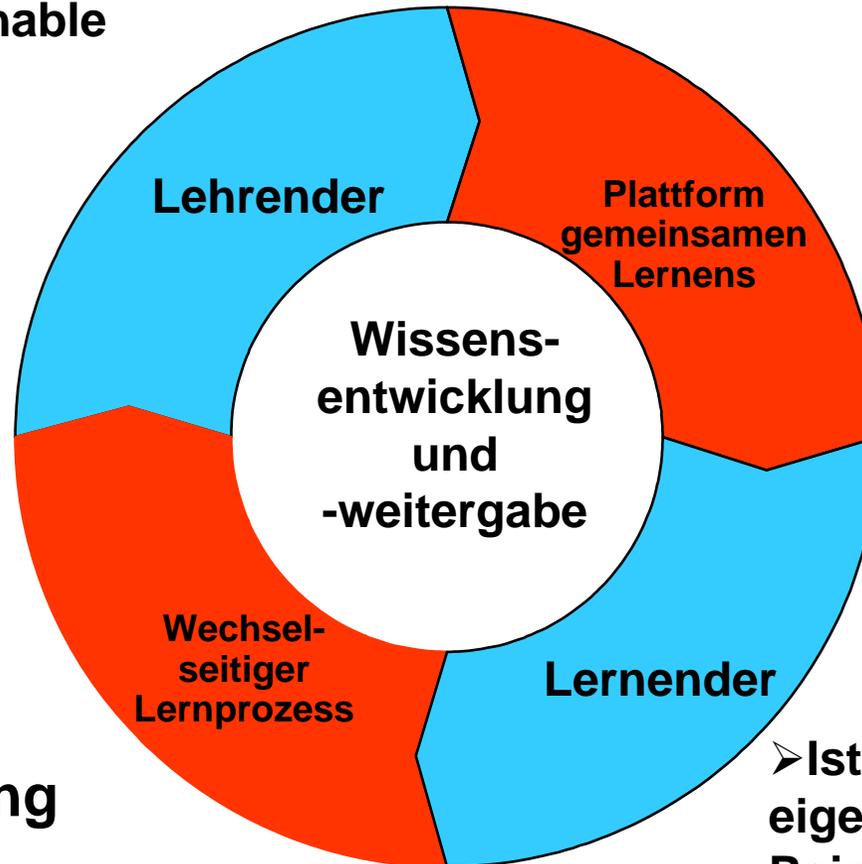


DER TEACHABLE POINT OF VIEW (TPOV)

Standpunkt und Perspektive - Konzepte, Ideen, eigene Erfahrungen

DER ERFOLGSPROZESS DES LEHRENS UND LERNENS

- **Besitzt einen „Teachable Point of View“**
- **Baut hierarchische Grenzen ab**
- **Ist bereit, selbst zu Lernen**
- **Erzeugt einen Interaktiven Prozess**



„Virtuous Teaching Cycle“

- **Ist bestrebt, einen eigenen „Teachable Point of View“ zu entwickeln**
- **Besitzt das Selbstvertrauen, zu Lernen und zu Lehren**

ELEMENTE ERFOLGREICHER LEHRENDER ORGANISATIONEN

ERFOLGSFAKTOREN	MISSERFOLGSFAKTOREN
➤ Führung auf allen Ebenen	➤ Führung von oben nach unten
➤ Lehren und Interaktion	➤ Befehl, Gehorsam und Kontrolle
➤ Offene Kommunikation	➤ Defensiv Kommunikation
➤ Teamwork	➤ Passiv-aggressives Verhalten
➤ Entwicklung von Selbstvertrauen	➤ Reduzierung von Selbstvertrauen
➤ Lehrfähigkeit auf allen Ebenen	➤ Top-Down Lehrfähigkeit
➤ Kollektives Wissen auf allen Ebenen	➤ Wissensmonopol auf Top-Ebene
➤ Jeder Mitarbeiter zählt	➤ Mitarbeiter sollen arbeiten, nicht denken
➤ Wachstum des Organisationswissen	➤ Organisationswissen wird aufgezehrt
➤ Schaffung positiver emotionaler Energie	➤ Organisation ohne emotionale Energie
➤ Grenzenlosigkeit im Unternehmen	➤ Hierarchien und Abteilungen dominieren
➤ Gegenseitiger Respekt	➤ Furcht vor Vorgesetzten
➤ Wertschätzung von Diversity	➤ Einheitsdenken und Homogenität

NEUE AUFGABEN FÜR DEN PERSONALBEREICH

- **Führungskräfte auf die Rolle als Lehrende vorbereiten**
- **Führungskräfte im Prozess der Lehrens unterstützen**

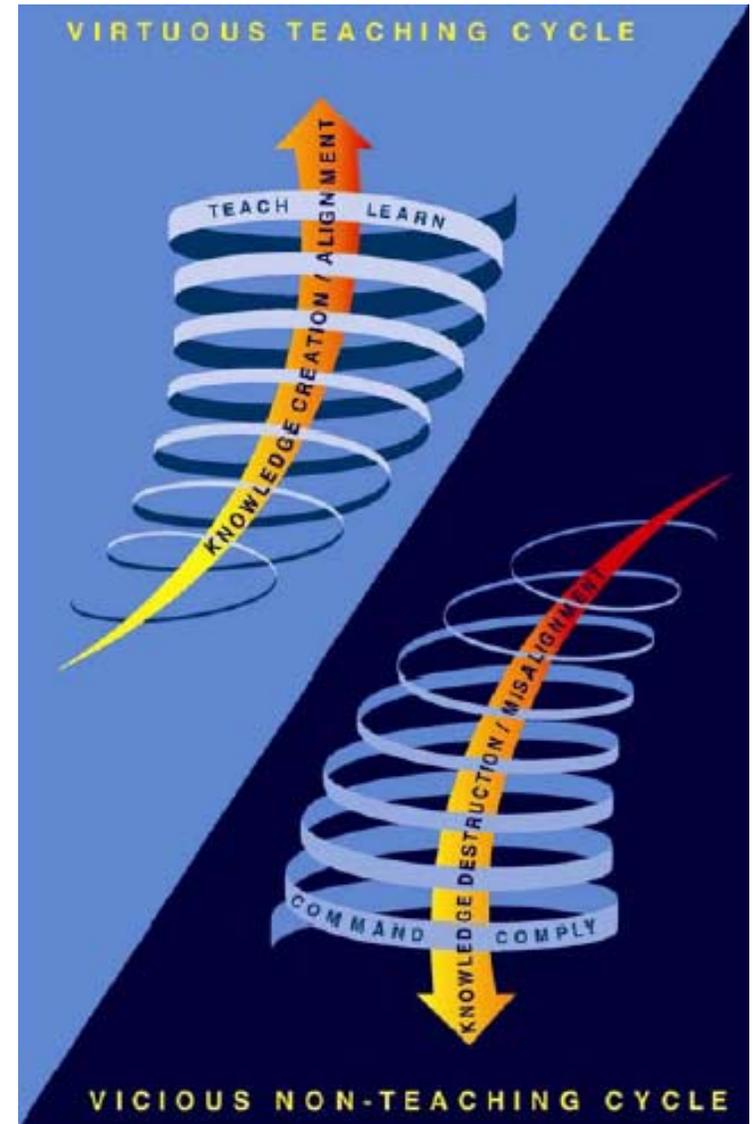
⇒ **LEADERS-AS-TEACHERS-WORKSHOPS**

⇒ **FÜHRUNGSKRÄFTE-COACHING**

**Durch das Konzept der
Lehrenden Organisation
die Führungskultur zum Markenzeichen
entwickeln**

AUSBLICK

- Die Lehrende Organisation erfordert ein neues Verständnis von Führung und Zusammenarbeit
- Mitarbeiterentwicklung wird zur nicht-delegierbaren Führungskräfteaufgabe
- Lern- und Lehrfähigkeit werden zu Schlüsselqualifikationen
- Die Personalfunktion wird zum Wegbereiter und Wegbegleiter der Lehrenden Organisation



LITERATUR

- **Cappgemini Consulting (Hrsg.): HR-Barometer 2007 – Bedeutung, Strategien, Trends in der Personalarbeit, Berlin 2007**
- **Cohen, E./Tichy, N.: How Leaders develop Leaders, Training & Development, Heft 5, Mai 1997, S. 58-73**
- **Schwuchow, K.: Personalentwicklung ist Chefsache, managerSeminare, Heft 107, Februar 2007, S. 24-26**
- **Schwuchow, K.: Von der Lernenden zur Lehrenden Organisation, in: Schwuchow, K./ Gutmann, J. (Hrsg.): Jahrbuch Personalentwicklung 2008, Köln 2007, S. 164 – 170**
- **The Ken Blanchard Companies: 2007 Corporate Issues Survey, Escondido 2007**
- **Tichy, N./Cohen, E.: The Leadership Engine – How Winning Companies Built Leaders at all Levels, New York 1997**
- **Tichy, N./Cardwell, N.: The Cycle of Leadership – How Great Leaders Teach their Companies to Win, New York 2004**

**Prof. Dr. Karlheinz Schwuchow, Center for International Management Studies
Hochschule Bremen, Werderstr. 73, 28199 Bremen,
Tel.: 0421/5905-4206, E-Mail: karlheinz.schwuchow@hs-bremen.de**