

Systeme lernen und lernen lassen

Wenn die Organisation nicht mit dem Individuum mitlernen kann, gibt es keine Veränderung, sagt Roswita Königswieser von Königswieser & Network.

Sich tagtäglich mit den Widersprüchen einer globalisierten Geschäftswelt auseinanderzusetzen, Antworten auf ihre Fragen zu finden – und zwar in einer angemessenen Geschwindigkeit – sei Aufgabe einer Führungskraft. Die Dynamik, der man dabei ausgesetzt sei, sei nicht selten atemberaubend, sagt Roswita Königswieser, Gründerin des Beraternetzwerkes Königswieser & Network.

Und um mit der Geschwindigkeit des Wandels Schritt halten zu können, bedarf es zuweilen radikaler Veränderungen alter Strukturen in Organisationen. Beide, sowohl das Individuum als auch das System, in dem es sich befindet und arbeitet, müssen lernfähig, wandlungs- und anpassungsfähig sein und bleiben. Es ist die Suche nach einer „State-of-the-Art-Führungskräfte-Entwicklung bzw. einem ebensolchen Hier klaffen Ansichten wie Angebote bekanntermaßen auseinander.

„Wir beschreiben“, sagt Roswita Königswieser, „diese Veränderung im Lernen anhand eines vierstufigen Modells.“

■ **Stufe eins:** Mitarbeiter werden zur Weiterbildung außer Haus geschickt, „zu Herstein oder nach St. Gallen. Und dort lernen sie. So war das ursprünglich.“

■ **Stufe zwei:** Man holt Professoren oder bekannte Vortragende ins Haus, die für die Top-Führungskräfte einen halben Tag gestalten – meistens anhand von Vorträgen und dies mit wechselndem Erfolg, so Königswieser weiter, die das Lernen an Fallbeispielen vorzieht. Die Erfahrung zeige, dass das Lernen am konkreten Fall, dialogisch und reflexiv, einfach nachhaltigeren Erfolg zeige, sagt sie.

■ **Stufe drei:** Der Veränderung gehe über das individuelle Lernen hinaus – hier gehe es schon um organisiertes Lernen. Hier werden etwa bereichsübergreifende Lern-

gruppen zusammengestellt, Interdisziplinarität hergestellt, ganzheitliche Blicke entwickelt. Fragen wie „Welche Hypothesen kann man am konkreten Fall ableiten?“ stets im Hinterkopf – sogenanntes „action learning“.

■ **Stufe vier:** gehe noch um einen Schritt weiter, so Königswieser: Trainer und Berater coachen die jeweils zusammengestellten Gruppen in ihrer Veränderungsarbeit in und für die Organisation. Die Organisation müsse mitlernen, zumal neu und individuell Erlerntes in alten Strukturen nicht greifen werde können, so Königswieser weiter.

Erfahrungen, die die Trainer und Berater von K&N aktuell aktuell bei 800 Führungskräften der Deutschen Bahn oder beim Aufbau einer Führungskräfte-Akademie beim Nutzfahrzeughersteller MAN einbringen.

„Quantensprünge“

Im Vergleich zum ursprünglichen Lernen (Stufe eins und zwei) seien bis zum heutigen, modernen Status (Stufe drei und vier) wahre Quantensprünge geschehen. Allein durch die Dialoge, in die bereichsübergreifend getreten werde, lernen die Menschen voneinander, so Königswieser weiter. Es entstehe einfach etwas, das durch reine Vorträge nicht erreicht werden könne, sagt sie. „Darin liegt auch die Qualität dieser Methode, in diesem reflexiven Moment.“

Aufwändiger sei dieser Ansatz bestimmt nicht, es handle sich einfach um ein anderes Paradigma. Natürlich werden durch diese Methode häufig auch Konflikte an die Oberfläche gespült, werden häufig Verantwortungen und Rollen durcheinandergebracht, so Königswieser.

„Wenn Menschen nicht betriebsblind sind, kommen einfach innovative Dinge an die Oberfläche, die dann oft als Hürde verstanden werden.“ Überhaupt sei die größte Hürde in Veränderungsprozessen, so Roswita Königswieser, dass Systeme es fördern, dass ein System lernt. „Das ist ein klassisches Machtthema“, so die Beraterin, „denn wenn ein System lernt, verschieben sich dabei auch immer die Machtgefüge.“ (red)

DER STANDARD **Webtipp:** www.koenigswieser.net



Roswita Königswieser, Königswieser & Network. Foto: K&N

Mit „Trojanern“ den Kunden ansprechen



Bücher zum Thema Marketing gibt es ja zuhauf. Trotzdem wagte es das Autorenduo Roman Anlager und Wolfgang Engel (von links), beide von der Fachhochschule des bfi Wien: Sie schrieben ein Buch über „Trojanisches Marketing“ (Haufe Verlag). Denn wie beim Trojanischen Pferd geht es um List und darum, den Kunden mit Witz und Verwe zu überzeugen. Wie Gerhard Schwab (3. v. li.) bei der Buchpräsentation darlegte:

Als Geschäftsführer für Marketing & Consumer Mittel-Ost-Europa lässt er immer wieder mit Hochdruck reinigen – so die steinernen Präsidenten vom Mount Rushmore – was Image und Geschäft in den USA guttat. Oder Clemens Bauer, Verkaufs- und Marketing Direktor bei 3M: Das vielleicht berühmteste Produkt von 3M, die Post-its, eignen sich aufgrund ihrer vielfältigen Anwendungen auch als „Trojaner“. F.: Fischer

Bei der Vorbereitung hapert's

Hernstein-Studie zu Wechsel in Familienunternehmen

Bei 45 Prozent der österreichischen Familienbetriebe steht in den nächsten fünf Jahren ein Generationswechsel bzw. eine Übergabe der Geschäftsführung an. Das Hernstein Institut befragte online österreichische Familienunternehmen zum Thema „Familienübergabe“.

60 Prozent der befragten Unternehmen planen dieses auch weiterhin als Familienbetrieb zu führen. Ein Viertel hat sich noch keine Gedanken zur Übergabe gemacht, vor allem Befragte, die die Übergabe erst in mehr als fünf Jahren planen.

Der Übergabeprozess wird in Familienunternehmen meist mündlich besprochen. Schriftliche Pläne liegen nur in 13 Prozent der Fälle vor. Unternehmen, denen eine baldige Übergabe bevorsteht, reden nur zu 36 Prozent im Detail über die Übergabe, ein Drittel spricht sogar nur ab und zu darüber. Für neun Prozent der befragten Unternehmen ist die Übergabe ein Tabuthema, das nicht oder kaum thematisiert wird.

Für viele Unternehmer bedeutet, einen Familienbetrieb zu führen, dass es oftmals keine klare Trennung zwischen Beruf und Familienleben gibt. Dies wird auch im Übergabeprozess deutlich.

Berater werden in Familienunternehmen nur selten zurate gezogen: Nur elf Prozent der Familienunternehmen geben an, dass sie eng mit Beratern zusammenarbeiten, rund die Hälfte zieht „gelegentlich“

Berater zurate. Mitarbeiter werden vor allem durch Coaching, allgemeine Managementseminare und spezielles Training on the job auf leitende Funktionen vorbereitet.

Ein Drittel aller Befragten gibt an, dass Mitarbeiter in ih-

rem Unternehmen nicht auf leitende Funktionen vorbereitet werden. In Weiterbildungen wird dabei im Ausmaß von ein bis zwei Arbeitswochen pro Jahr investiert. (kbau)

DER STANDARD **Webtipp:** www.hernstein.at

Mediation in Familienunternehmen

Die International Summer School on Business Mediation (ISBM) in Admont widmet sich in diesem Jahr dem Thema „Wirtschaftsmediation in Familienunternehmen“. Dabei werden die Ergebnisse der erstmals durchgeführten Studie „Konflikt- und Konfliktfolgekosten in österreichischen Unternehmen“ präsentiert. Denn nicht gestaltete Konflikte würden zu den größten Wertvernichtern in Familienunternehmen zählen.

Und Konflikte gehören in jedem Unternehmen zum Alltag und beinhalten auch die Chance auf Weiterentwicklung und durch direkte und indirekte Kosten auch auf den Unternehmenserfolg. Ziel der einwöchigen Summer School ist es, die internationalen Erfahrungen mit alternativen Konfliktregelungsverfahren in Familienunternehmen miteinander zu vernetzen, neue methodische Ansätze zu reflektieren.

Daneben werden die Möglichkeiten von Mediation in unterschiedlichen Konfliktsituationen, wie beispielsweise bei der Nachfolgeregelung, erläutert. Anhand konkreter Fallbeispiele können die Chancen und Risiken des Einsatzes von Wirtschaftsmediation gemeinsam mit Vertretern aus Familienunternehmen diskutiert werden. (ost) Die „3rd Summer School on Business Mediation“ findet vom 14. bis 18. Juli in Admont/Steiermark statt. Weiter Informationen und Anmelde-möglichkeiten unter: www.isbm.at

MODUL VIENNA UNIVERSITY
WKO PRIVATE UNIVERSITY



Evelin Tsirk
General Manager Tourism Tallinn
MBA in Tourism Management

EXPANDING HORIZONS

Developing your academic, professional and personal skills

“MU Professors are world class and take a personal interest in the success of students. Most importantly, I can apply what I'm learning right away.” Evelin Tsirk

MBA IN TOURISM MANAGEMENT

www.modul.ac.at/thm/mba

*MBA IN PUBLIC GOVERNANCE AND MANAGEMENT

www.modul.ac.at/pgm/mba

*MBA IN NEW MEDIA TECHNOLOGY AND MANAGEMENT

www.modul.ac.at/nmt/mba

*subject to accreditation

- 15 months, full time or 2 years part time
- All courses in English
- Internationally awarded Professors
- Scholarships available

Apply now for the Fall term 2008 until 31st of May
Meet us at the MU Vienna Information Days!
www.modul.ac.at/information-days

INFORMATION
DAYS 2008

May 8
June 20
August 4
September 5

hernsteininstitut
management
leadership

**HERNSTEIN
GENERAL MANAGER TRAINING**

Entwicklungsprogramm für Führungskräfte
mit gesamtunternehmerischer Verantwortung

Nächster Start: 21. 01. 2009

Nähere Informationen unter: www.hernstein.at

WKO WIRTSCHAFTSKAMMER

www.hernstein.at

Hernstein Institut
für Management
und Leadership

t +43/1/514 50-6600
f +43/1/514 50-6617
hernstein@hernstein.at

Student Center Service
Am Kahlenberg 1, 1190 Vienna-Austria
+43/1/32 035 55 DW 201, Fax 901
ssc@modul.ac.at

