

Top Manager lernen anders Implizites Wissen zugänglich machen

Veranstalter

Hernstein
International
Management Institute

Projektleiter

Verantwortliche
Mitarbeiterin für die
Hernstein Think^{site}

Zielgruppe

Top Manager
(CEO's, Aufsichtsräte,
General Manager)

Zielsetzung

Entwicklung eines
Lerndesigns, das Top
Managern Lernen
voneinander und
Zugang zu
Erfahrungswissen
(implizitem Wissen)
ermöglicht

Analysephase

Vor der Konzeptentwicklung setzten wir uns mit der Projektleiterin in einem ausführlichen Gespräch mit dem Thema Lernen in Organisationen und der Lernsituation von Top Managern auseinander. Es bestand gemeinsames Verständnis darüber, dass Lernen in diesem Kontext nicht nur die Aneignung von Wissen oder die Auseinandersetzung mit der eigenen Persönlichkeit bedeutet, sondern das Verstehen von Organisationen als soziales System und das Beobachten von erfolgreichen Verhaltensweisen. Wie müssen daher Kommunikations- und Reflexionsprozesse gestaltet sein, damit die Teilnehmer aus ihren Erfolgen und auch Misserfolgen lernen können?

Konzeptentwicklung

Aus der Organisationsentwicklung kennen wir den DIALOG als ein Gesprächsformat, das durch Beobachten und moderierte Diskussion neue Sichtweisen auf das eigene Handeln eröffnet.

Unser Konzeptvorschlag basierte daher auf der Methode des Dialogs und wurde zu einem Lernformat für Top Manager weiterentwickelt:

- Ein Kreis von 8 bis 12 Spitzenführungskräften und eine hochkarätige Manager- oder Unternehmerpersönlichkeit als ‚Dialogreferent‘ finden und erkennen unter kompetenter Moderation neue Perspektiven ihres Erfolges.
- Als Dialogreferenten werden Managerpersönlichkeiten eingeladen, die neben einem hohen Bekanntheitsgrad und ihrer Kompetenz als General Manager auch bereit sind, sich im Dialog mit anderen über ihre Erfahrungen bei der Bewältigung schwieriger Herausforderungen auseinanderzusetzen.
- Der jeweilige Dialogreferent gestaltet seinen Input als persönlichen Erfahrungsbericht mit

Fragen

Können Top Manager voneinander lernen? Wie schafft man eine Gesprächskultur die neue Einsichten eröffnet? Wie können Widersprüche ausgehalten werden?

Methoden

Teilnehmerauswahl/
Dialog/
Dialogmoderation

inhaltlichem Schwerpunkt (z.B. das eigene Weltbild als Leader, Verständnis der eigenen Rolle, persönlicher Stil und Vorgangsweise bei Veränderungsprojekten). Die Festlegung von Inhalt und Ablauf erfolgt in einem ausführlichen vorbereitenden Gespräch zwischen Dialogreferent und Moderator.

- Die teilnehmenden Führungskräfte als Dialogpartner tauschen sich in offener Atmosphäre über die Gründe positiver, aber auch problematischer Entwicklungen in Organisationen aus. Architekten dieses Lernprozesses sind die Dialogpartner und natürlich der Moderator. Der Auswahl der anzusprechenden Persönlichkeiten ist daher besondere Sorgfalt zu widmen.
- Der Moderator muss neben seiner Expertise in gruppenspezifischen Prozessen viel Erfahrung in der Arbeit mit der Zielgruppe haben. Von seiner Gesprächsführung hängt in hohem Maß die Intensität und Qualität des Lernens ab.
- Der genaue Programmablauf richtet sich nach dem Schwerpunkt des jeweiligen Referenten – Stück und Person bestimmen also die Inszenierung.

Projektbegleitung

Die Realisierung dieses Lernformats war von neuen Ideen in der Gestaltung des gesamten Ablauf begleitet.

Kommunikationsdesign

Die Exklusivität des Teilnehmerkreises und das dialogische Design fanden auch im Kommunikationsprozess ihren Ausdruck. Ein eigenes Logo wurde entwickelt, das in weiterer Folge auch andere Lernformate für Top Manager dieses Instituts charakterisierte und zur „Markenbildung“ beigetragen hat.

Potenzielle Teilnehmer wurden mit einer exklusiv gestalteten Einladung persönlich angesprochen, der Namenseintrag erfolgte handschriftlich. Die Anmeldebestätigung in Form eines Briefes sollte mit näheren Informationen zu Inhalt und Ablauf das Interesse für den Dialog weiter vertiefen. Kurz vor dem Termin erfolgte die Zusendung der Teilnehmerliste und Details zur Anreise.

Für die „Honorierung“ der Dialogreferenten kooperierten wir mit der Akademie der bildenden Künste. Im Rahmen eines Wettbewerbs der

Meisterklasse des Instituts für Graphik wurden vier Blätter zum Thema „Dialog“ ausgewählt und in einer künstlerisch gestalteten Mappe dem jeweiligen Referenten überreicht.

Location

Der Veranstaltungsort bildete eine stimmige Ergänzung des didaktischen Konzepts – die beeindruckende Architektur von Schloss Hernstein und Räume, deren Ambiente einen optimalen Rahmen für eine offene und entspannte Gesprächsführung boten.

Auswertung

Die Evaluierung erfolgte auf mehreren Ebenen: Am Ende des Dialogs in einer Feedback-Runde zwischen den Dialogpartnern und dem Moderator. Für die Teilnehmer war die Auseinandersetzung mit Kolleginnen und Kollegen der gleichen Ebene ein spannender Prozess, der ihnen auch neue Einsichten in ihr Rollenverständnis ermöglichte.

In weiterer Folge wurden diese Rückmeldungen und die Wahrnehmung des Moderators und der Projektleiterin in einer ausführlichen Manöverkritik diskutiert. Der Erfolg dieses Projekts führte dazu, dass der Dialog in das Programm des Instituts aufgenommen und 2- bis 3-mal jährlich angeboten wurde.