Zeitschrift: Mittex : die Fachzeitschrift für textile Garn- und Flächenherstellung im deutschsprachigen Europa

Herausgeber: Schweizerische Vereinigung von Textilfachleuten

Band: 99 (1992)

Heft: 6

Artikel: Das Unternehmen als lernende Organisation

Autor: [s.n.]

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-679237

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 05.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Wenn der Chef nochmals zur Schule geht

Noch vor wenigen Jahren war es kaum denkbar, dass Vorgesetzte mitten in ihrer beruflichen Karriere einen Weiterbildungskurs besuchten. Schliesslich verfügten sie über eine solide Schulbildung und grosse Berufserfahrung. Und Weiterbildung hatte oftmals den Beigeschmack von «Nachsitzen». Dem ist heute nicht mehr so.

Immer mehr Arbeitnehmer sehen sich mit neuen Arbeitsinhalten und Arbeitsformen konfrontiert. Die rasante technologische Entwicklung zwingt uns zu Anpassungen, die nur mit einer gezielten Aus- oder Weiterbildung verkraftbar sind. Auch Vorgesetzte können dieser Situation nicht ausweichen. Dazu gehört auch das Zusammenrücken der Welt: Geschäftliche Aktivitäten sprengen nationale Grenzen schon lange, Nationen verbinden sich zu gemeinschaftlichen Märkten. Will der Manager in diesem Wandel bestehen, muss er über eine fundierte, international ausgerichtete Ausbildung verfügen. Dieser Erfolgsvoraussetzung entsprechen auch anerkannte Schweizer MBA-Schulen.

Business-Schulen als Kaderschmieden

Heute gibt es verschiedenste Weiterbildungskurse, welche das Know-how für Führungsentscheide vermitteln. Das anspruchsvollste und zugleich auch erstrebenswerteste Weiterbildungsprogramm ist der MBA, der Master of Business Administration. Das MBA-Programm wurde erstmals um die Jahrhundertwende von privaten Universitäten in den USA angeboten. Im Unterschied zu Ärzten, Apothekern oder Ingenieuren, die ihre berufliche Ausbildung direkt an den staatlichen Hochschulen beziehen können, gibt es bis heute kein spezifisches Fach-Studium für Manager.

In den Vereinigten Staaten bemühen sich jährlich rund 200 000 Studenten um das begehrte MBA-Diplom. Unterdessen gibt es auch in Europa etwa 50 bis 70 renommierte Business Schools mit einem qualitativ anspruchsvollen MBA-Programm. Zu den besten Schulen Europas gehören auch zwei Schweizer Institute, nämlich die Graduate School of Business Administration, Zürich (GSBA) und die IMD in Lausanne.

Welche Schule ist die richtige?

Sicher ist es begrüssenswert, wenn wir heute unter verschiedenen Ausbildungsangeboten auswählen können. Die Vielseitigkeit der Angebote bringt aber auch qualitative Unterschiede mit sich. Obwohl die MBA-Ausbildung einer Hochschulausbildung mindestens ebenbürtig ist, gibt es keine verbindlichen Richtlinien für die Programmgestaltung und die Qualitätsanforderungen. Dies führt dazu, dass die Angebote von Schule zu Schule stark variieren. Die GSBA in Zürich ist zum Beispiel die einzige Schule im deutschsprachigen Europa mit einem berufsbegleitenden Executive-Programm im Modul-System. Die meisten anderen Business-Schulen kennen das System der ein- bis zweijährigen Vollzeitprogramme.

Die Leistungsgrenzen kennenlernen

Im Vordergrund steht nicht die Wissensvermittlung, sondern die Schulung der Führungspersönlichkeit. Die zeitlichen und fachlichen Anforderungen an die Studienteilnehmer sind bewusst sehr hoch angelegt, die Studierenden werden methodisch an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit herangeführt. Dies wird zwar für den Moment oftmals als kaum zumutbar empfunden, mündet aber abschliessend in ein persönliches Erfolgserlebnis.

In guten MBA-Programmen wird vorwiegend mit praktischen Übungen gearbeitet, die sich im Idealfall auch in den praktischen Berufsalltag übertragen lassen. Der direkte Erfahrungsaustausch mit Studienkollegen und Dozenten gilt als Erfolgsgeheimnis der MBA-Ausbildung. Er trägt dazu bei, dass Weiterbildung durchaus auch einen sehr lustvollen Charakter haben kann.

GSBA – Dr. Albert Stähli, Zürich ■

Das Unternehmen als lernende Organisation

Wie stellen Unternehmen in einem zunehmend komplexeren und turbulenteren Umfeld sicher, dass sie nicht nur überleben, sondern darüber hinaus fortschrittsfähig sind und sich selbst transformieren?

Die Antwort lautet: Durch eine andere Qualität von Lernen der Organisation.

Das Thema «lernende Organisation» wird eines der Hauptthemen der neunziger Jahre im Bereich der Unternehmensentwicklung sein. Konzepte, Formen und Entwicklungsprozesse der lernenden Organisation stecken jedoch noch weitgehend in den Kinderschuhen.

Das Seminar vermittelt Ihnen einen Überblick über den derzeitigen Entwicklungsstand hin zur lernenden Organisation. Praxisbeispiele fortschrittlicher Unternehmen zeigen Ihnen die Chancen und Hindernisse auf dem Weg zur lernenden Organisation. Im Vordergrund stehen folgende Aspekte:

- das Umfeld des Unternehmens und seine Einbeziehung durch Gestaltung neuer Lernpartnerschaften
- die Strategieentwicklung als Lernprozess nutzen
- die Entwicklung geeigneter Unternehmensstrukturen und -kulturen
- Arbeiten und Lernen als natürliche Einheit

- Verknüpfung von Persönlichkeitsentwicklung mit Unternehmensentwicklung
- vom Lernen in der Organisation zum Lernen der Organisation
- das lernende Unternehmen als Wettbewerbsvorteil

Zielsetzung des Seminars

- Bewusstsein für die Notwendigkeit der Gestaltung des Unternehmens als lernende Organisation wecken und schärfen.
- Strategie-, Struktur- und Kulturentwicklung. Neue Ansätze, Formen und Konzepte des Lernens und der Entwicklung von Organisationen und Individuen dargestellt am Beispiel fortschrittlicher Unternehmen.
- Durch systematische Nutzung der Lernbeziehung im strategischen Dreieck (Kunden – Konkurrenz – eigenes Unternehmen) die eigene Wettbewerbsposition verbessern.
- Wie gestalten Sie Ihr Unternehmen als lernende Organisation? Wie ermöglichen Sie Lernen, das sog. interaktive «organizational learning»?
- Reflexion über neue, erfolgversprechende Formen des Lernens von und in Unternehmen.

Das Seminar findet statt vom 9. bis 11. September 1992 am Zentrum für Unternehmensführung in Thalwil.

ZFU, Thalwil ■

Der Enkel, seine Sorgen und die Kader-Klausurtagung

Es waren Textilunternehmer, die vor mehr als 100 Jahren die industrielle Produktion erfanden, sie mutig und weitsichtig gegen alle Widerstände einführten und mit viel Energie und Autorität durchsetzten. Es sind die Kinder ihrer Kinder, die das Erbe angetreten haben und es heute mit ebenso grosser Energie und Weitsicht verwalten. Nur: Erben hat nicht nur Sonnenseiten.

Immer weniger sind junge Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gewillt, sich autoritären und paternalistischen Führungsstrukturen unterzuordnen. Der Nostalgiker lasse sich nicht täuschen: die Angst um die Arbeitsplatzsicherheit mag vielleicht kurzfristig die Entwicklung bremsen, aufzuhalten ist sie nicht. Gefragt ist heute nicht der autoritäre Chef, gefragt sind echte Autoritäten. Zwar ist man sich in der Texilindustrie schon länger daran gewöhnt, ausländische Arbeitskräfte zu beschäftigen, doch prallen heute, vor allem in der Produktion, so viele und so verschiedene Nationalitäten aufeinander, dass die meisten Vorgesetzten schlichtweg überfordert sind.

Überforderte Führungskräfte

Wie reagieren nun solchermassen überforderte Führungskräfte? Ihre Haltung ist oft vom Glauben an den guten, alten Dienstweg geprägt: sie erwarten das Heil von oben. Und plötzlich wird es dem Enkel zuviel. Er hat treue Kadermitarbeiter. Mitarbeiter, die sich mit dem Unternehmen so stark identifizieren, dass seine Kollegen im Jungunternehmerclub ihn darum beneiden. Sie begegnen dem oft sehr jugendlichen Chef mit Respekt, reden mit Ehrfurcht von seinem Grossvater, von seinem Vater, sie neigen sogar jedesmal leicht den Kopf, wenn ihr Name fällt. Sie befolgen die Anweisungen peinlich genau, kommen pünktlich und bleiben abends länger. Aber sie ergreifen selten die Initiative, nützen ihre Kompetenzen nicht aus und delegieren oft nach oben, was sie selber entscheiden könnten. Ihre Mitarbeiter führen sie, dem Vorbild des Herrn Vaters folgend, manchmal über die Reaktionen der Jungen staunend, mit väterlicher Bestimmtheit.

Genau dies ist für den Enkel der schwierige Teil der Erbschaft. Er möchte seinen Blick vermehrt nach aussen, nach dem Markt, richten. Er hätte gern mehr Selbständigkeit; er würde sich freuen, wenn seine Chefs ihre Mitarbeiter selber einstellten und betreuten, wenn sie das von ihm neu eingeführte leistungsorientierte Gehaltssystem begrüssten und mit erklassigen Qualifikationsgesprächen unterstützten.

Was kann der Enkel in dieser Situation tun? Kann er die Dynamik der «Neuen» mit dem Erfahrungsschatz der «Alten» verschmelzen? In der Regel ja, wenn er das wichtigste Ziel nicht aus den Augen verliert: die Anleitung des gesamten Kaders, also der Alten und der Neuen, zur Selbständigkeit. Damit er genügend schnell bisher von ihm wahrgenommene Aufgaben und Kompetenzen auf eine tiefere Führungsstufe delegieren kann, muss der Unternehmer einen richtigen Ausbildungsprozess in Gang setzen, in dem Theorie und Praxis sich sinnvoll ergänzen, in dem also sowohl die Vermittlung von Grundwissen über die wichtigsten Führungsfunktionen, als auch das praktische Einüben von neuen Verhaltensweisen und die Übernahme neuer Aufgaben und Verantwortlichkeiten genügend Platz haben.

Klausurtagung bis hin zur Selbständigkeit

Um diesen Prozess einzuleiten und zu unterstützen, entschliesst er sich zu einem Vorgesetztenseminar, einer Klausurtagung mit seinen engsten Mitarbeitern.

● *Wer soll am Seminar teilnehmen?* Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Führungsfunktionen, aber nicht unbedingt alle zusammen.

● *Soll er, «die Geschäftsleitung», beim Vorgesetztenseminar dabei sein oder nicht?* Ja, aber nicht unbedingt von Anfang an. Bei sehr fleissigem, aber eher unselbständigem Kader ist es empfehlenswert, die Geschäftsleitung nur am ersten und am letzten Seminartag in Erscheinung treten zu lassen, für die Begrüssung und für die Kursauswertung.

● *Wo soll die Kadertagung stattfinden?* Ein kleines Hotel im Toggenburg oder im Tessin ist zwar teurer als das betriebseigene Personalrestaurant, aber