

Institute for Systemic Management
and Public Governance



University of St.Gallen

Blick in die Werkstatt 1: Systemische Executive Education als Plattform einer prozessorientiert- reflexiven Unternehmensentwicklung (drei kurze Fallstudien)

März 2012

Institute for Systemic Management und Public Governance
Dufourstrasse 40a, CH-9000 St. Gallen

thomas.schumacher@unisg.ch

Warum Executive Education?

- Unsere eigene Fragen – unser eigenes Tun
- Diskussion: Kritik an Management Education (Mintzberg: Managers not MBAs)
- Praktisch: Unternehmerische Handlungskern als die zentrale Stellhebel der Unternehmensentwicklung
- Theoretisch: Interaktionssysteme vs. Organisationssystem



Executive Education

Individuelles und organisationales Lernen

'There is something paradoxical here. Organizations are **not merely collections of individuals**, yet there are **no organizations without such collections**. Similarly organizational learning is not merely **individual learning**, but organizations learn only **through the experience and actions of individuals**. What, then, are we to make of organizational learning? What is an organization that it may learn?'

Argyris, C. and Schön, D. A. (1978) Organisational Learning: A Theory in Action Perspective.
New York: Addison-Wesley.(p. 9)



Forschungsthemen / Projekte

MNC	Learning Journey	Peer Learning – „Tische statt Stühle“
<p>Wie beeinflussen Executive Education Programme Aktivitäten, Praktiken und Kommunikationsprozesse in dezentralen Organisationen?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bertelsmann – HBS Program 	<p>Wie können Inhalt, Prozess und organisationale Herausforderungen von Management Development Programmen organisiert sein?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bertelsmann – HR Circle • osb Learning Journey International HR 	<p>Wie beeinflusst das Lernen des unternehmerischen Handlungskerns die Unternehmensentwicklung?</p> <ul style="list-style-type: none"> • BVR – ESPRIT • RB CH
<pre> graph TD Org((Organization)) <--> MNC[MNC Program] MNC <--> Pers((Person)) Org <--> Pers </pre>	<pre> graph TD Content((Content)) <--> Context((Context)) Content --> Process((Process)) Context --> Process </pre>	<p>The diagram shows five green circles representing organizations, labeled Organization 1 through Organization 5. Inside each organization circle is a smaller green circle labeled 'Board 1' through 'Board 5'. A central text box reads 'Management Learning Program'. A network of black lines connects the 'Board' circles of adjacent organizations, forming a circular path that connects all five organizations.</p>



Case 1: Mastering New Challenges (Bertelsmann)

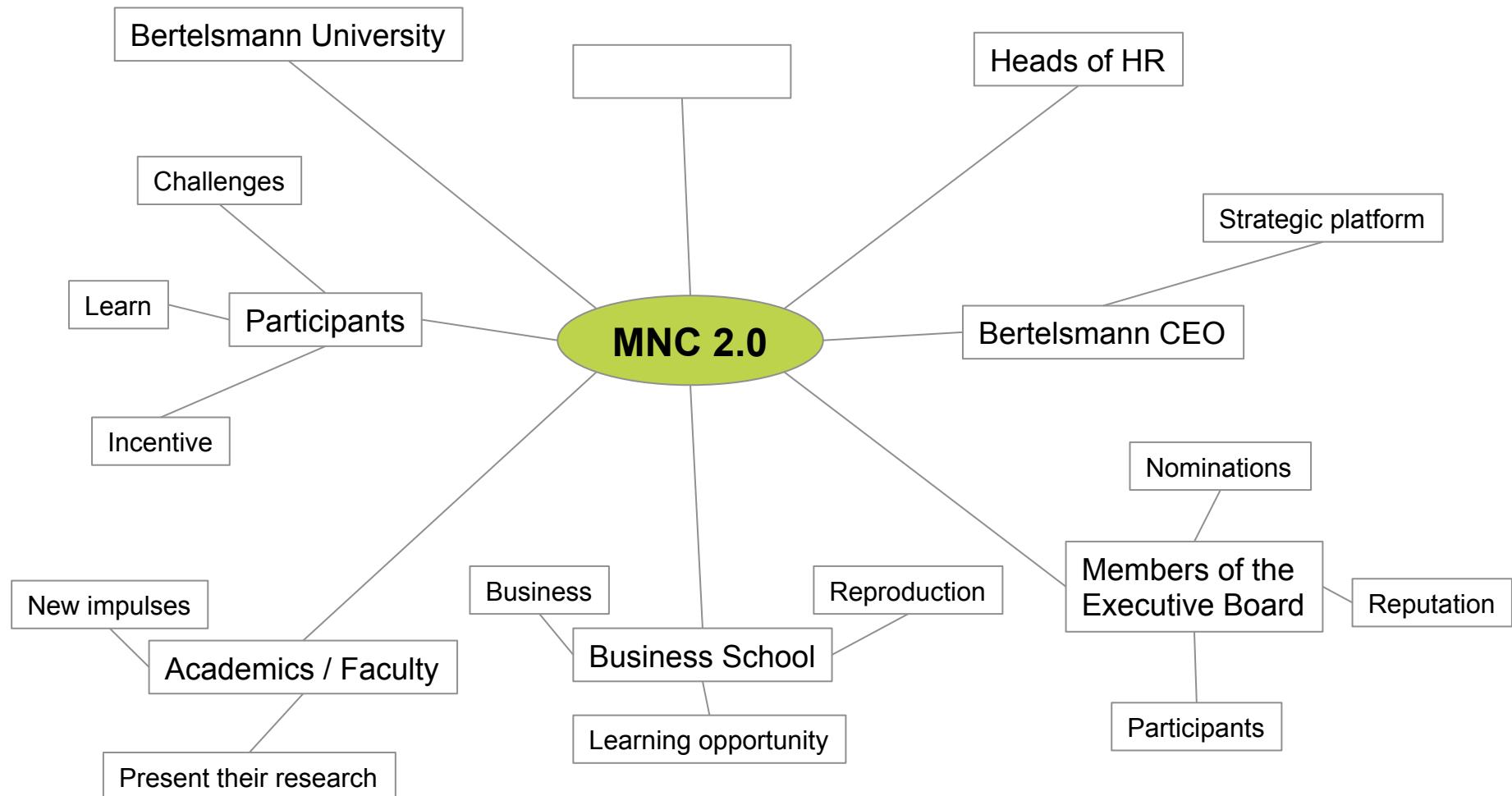


Forschungsfrage: Lernen ermöglichen

Wie beeinflussen Executive Education Programme organisationale Aktivitäten, Praktiken und Kommunikationsprozesse in dezentralen Organisationen und vice versa?



MNC: Stakeholders



Mastering New Challenges 2.0 | November 7 – 12, 2010



Sunday, November 7, 2010	Monday, November 8, 2010	Tuesday, November 9, 2010	Wednesday, November 10, 2010	Thursday, November 11, 2010	Friday, November 12, 2010
	8:00 – 9:00am Discussion Groups	8:00 – 9:00am Discussion Groups	8:00 – 9:00am Discussion Groups	8:00 – 8:30am Discussion Groups	8:00 – 8:30am Discussion Groups
	9:00 – 10:15am Reinventing Your Business Case: Schibsted Bharat Anand	9:00 – 10:30am Social Media Case: Facebook's Platforms Misiek Piskorski	9:00 – 10:30am Managing in the Global Economy Case: The U.S. Current Account Deficit Rawi Abdelal	8:30 – 10:00am Growth and Strategy in the Multi-Business Firm Case: Danaher Bharat Anand	8:30 – 10:30am Mindfulness and Leadership in the Age of Distraction Presentation Ellen Langer
	10:15 – 10:45am Break	10:30 – 11:00am Break	10:30 – 11:00am Break	10:00 – 10:30am Break	10:30 – 11:00am Break
12:00 – 4:00pm Registration	10:45 – 12:15pm Acting Strategically Case: E-Readers and the Publisher Challenge Presentation Bharat Anand	11:00 – 12:30pm Social Media Exercise Misiek Piskorski	11:00 – 12:30pm Customer Centricity Case: Jones Lang LaSalle Das Narayandas	10:30 – 1:00pm Service Leadership for Strategic Impact Case: Zappos Ananth Raman	11:00 – 12:30pm Application Groups Workshop Exercise Bharat Anand Jim Dowd
4:00 – 4:30pm Welcome & Introductions Jim Dowd	12:15 – 1:15pm Lunch	12:30 – 2:00pm Class Photo & Lunch	12:30 – 1:30pm Lunch	1:00 – 2:00pm Lunch	Working Lunch
	1:15 – 3:30pm New Business Models Case: Apple Inc., 2008 Presentation Felix Oberholzer Gee	2:00 – 5:30pm Immunity to Change Presentation Bob Kegan	1:30 – 3:00pm Service as a Differentiator Case: Rackspace Hosting in Late 2000 Das Narayandas	2:00 – 2:30pm Discussion Groups	12:30 – 1:00pm Bertelsmann Future Plenary Discussion
	3:30 – 4:00pm Break		3:00 – 3:30pm Break	2:30 – 3:45pm The Innovation Mindset Case: Design Thinking and Innovation at Apple Stefan Thomke	1:00 – 1:30pm Program Closing
4:30 – 7:00pm Teamwork for Learning and for Results Exercise Jim Dowd	4:00 – 6:00pm Connected: The Power of Social Networks Presentation Nicholas Christakis		3:30 – 5:00 Dialogue with Hartmut Ostrowski CEO, Bertelsmann AG	3:45 – 4:15pm Break	
				4:15 – 5:45pm Innovating in Your Business Case: Procter&Gamble and InnoCentive.com Stefan Thomke	
7:00 – 8:30pm Dinner 8:30 – 9:30pm Wine & Cheese Reception	6:00 – 9:00pm Offsite Dinner at Legal Seafoods	6:00 – 9:00pm Open Night	6:00 – 10:00pm Offsite Event at Jillians	6:00 – 9:00pm Closing Dinner at Harvard Faculty Club	



University of St.Gallen

© Thomas Schumacher & Christine Scheffler
Research Center Organization Studies

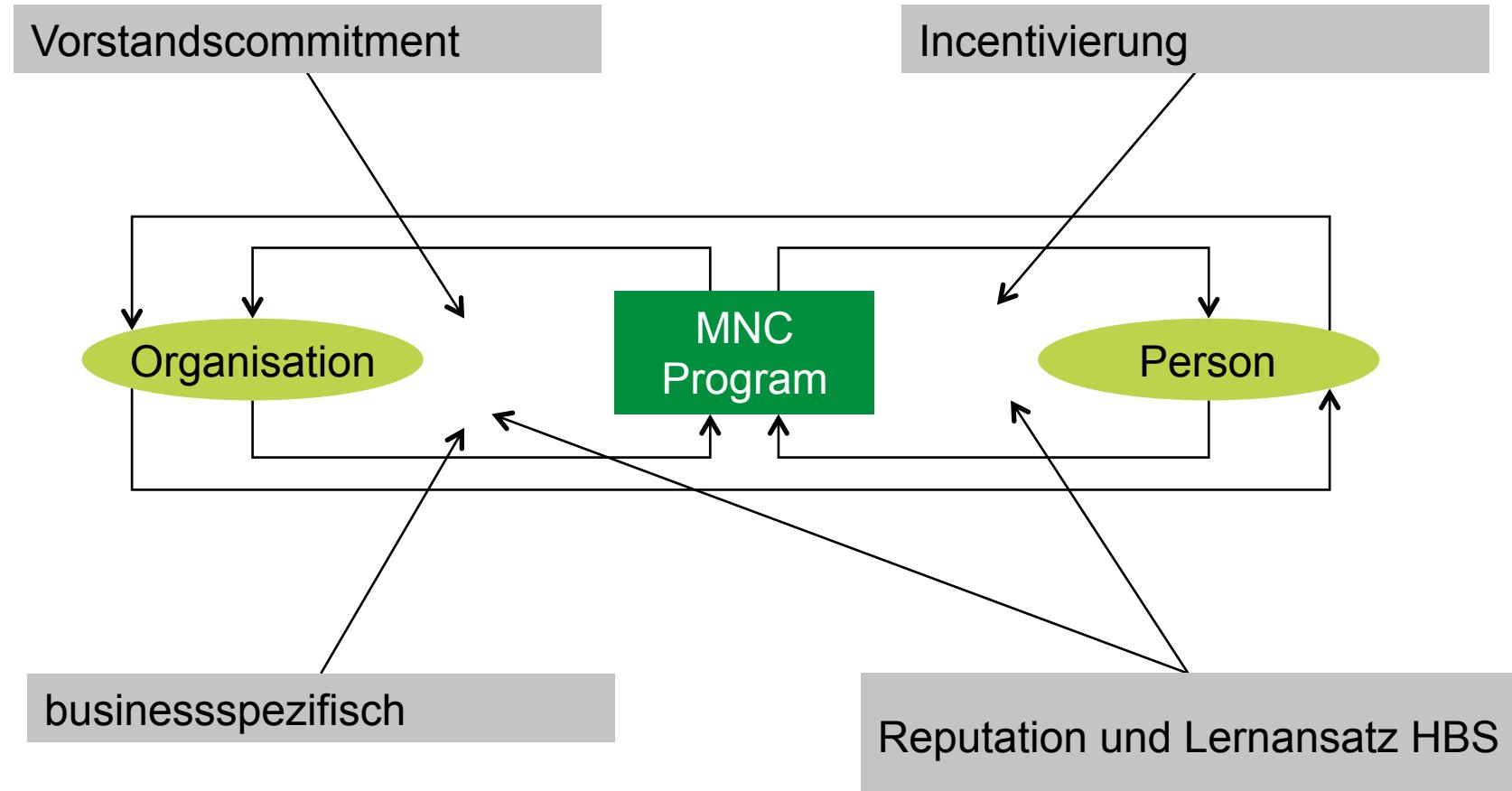
Herausforderungen Executive Education

Widersprüchliche Anforderungen (eine Auswahl)

dezentrale	vs.	zentrale Perspektive
individuelles	vs.	Organisationales Lernen
Stabilisierung	vs.	Innovation
Sichere Lernumgebung	vs.	Erwartung des Unerwarteten
Businessrelevanz	vs.	“Mind stretching”



Strukturelle Kopplung zwischen Organisation und Person

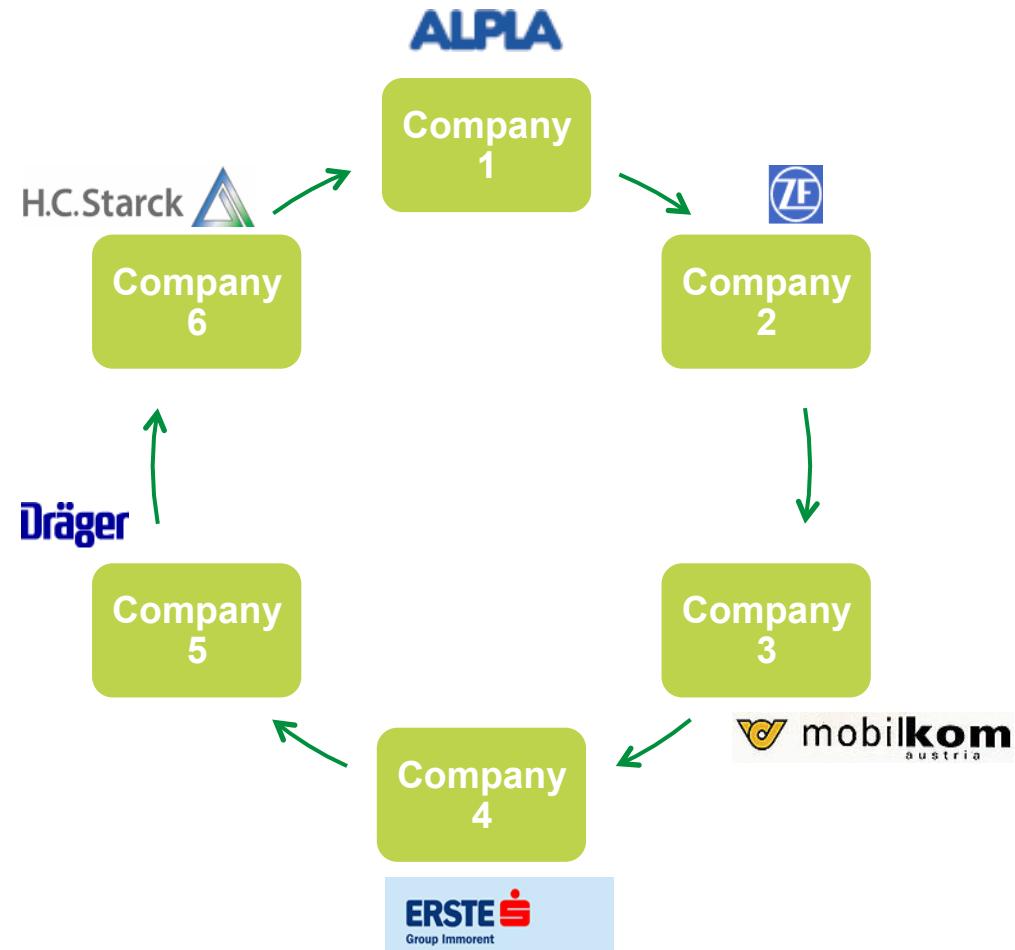


Case 2: osb LJ (osb-i)



Überblick Learning Journey

- Wechselseitige Besuche
 - 2-tägiger Besuche (je 2 Firmen)
- Jeder einmal in der Rolle des Gasts und des Gastgeber
- Beobachtung der Beobachtung (e.g. in Intervision)
- “Good practices”
- „Kontextuelles Lernen“



Mikrostruktur der Learning Journey

Bekanntmachen mit dem Firmenkontext

- Besuch der Firma
- Diskussion mit Mitarbeitern und Führungskräften
- Produkte und Services kennenlernen
- Geschichte
- Business Herausforderungen

„Good practice“

- Eigene Kompetenz zeigen
- Austausch von Management Praktiken
- „Über den Tellerrand schauen“

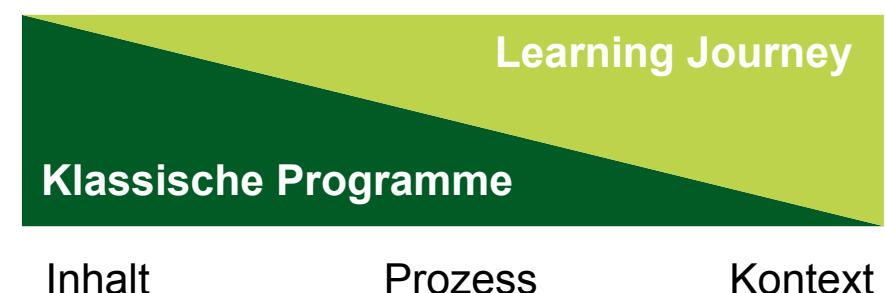
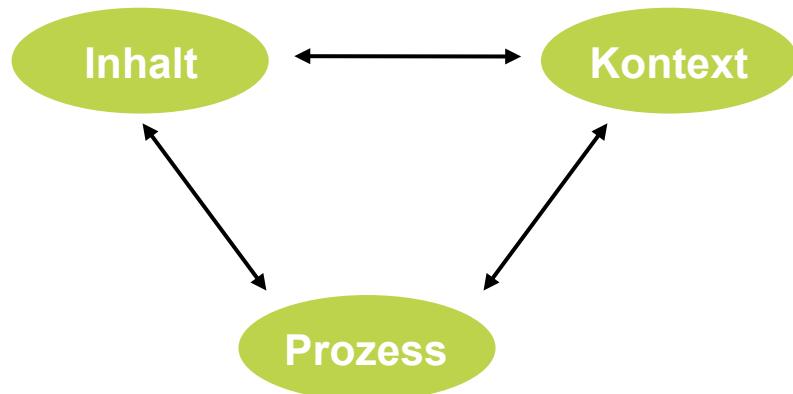
Intervision/wechselseitige Beratung

- strukturierte kollegiale Fallarbeit entlang der Business Herausforderungen



Elements of Management Learning Programs

- Inhalt: z.B. Strategie, Führung, Marketing...
 - Prozess: Lernsettings wie z.B. Vorträge, interaktive Rollenspiele, Fallarbeiten..
 - Kontext: Situation, Herausforderungen der Teilnehmer in ihrer täglichen Arbeit oder Organisation
- Klassische Programme (z.B. Business School Ansatz): Inhalt bestimmt den Prozess, der Transfer wird den Teilnehmern überlassen
 - Learning Journey: der Lernprozess ist um die Situation und die Herausforderungen herum aufgebaut; der Inhalt folgt den jeweiligen Anforderungen



Implications/Requirements

Trainer/Dozent

- Flexibilität auf unterschiedliche Anforderungen zu reagieren
- Mit Unsicherheit in nicht-asymmetrischen Beziehungen

Teilnehmer

- Offenheit für einen ergebnisoffenen Prozess
- „Man kriegt soviel wie man einbringt“

Gruppe

- Stabilität in der Gruppe
- Vertrauen und Offenheit
- Reflexionsbereitschaft



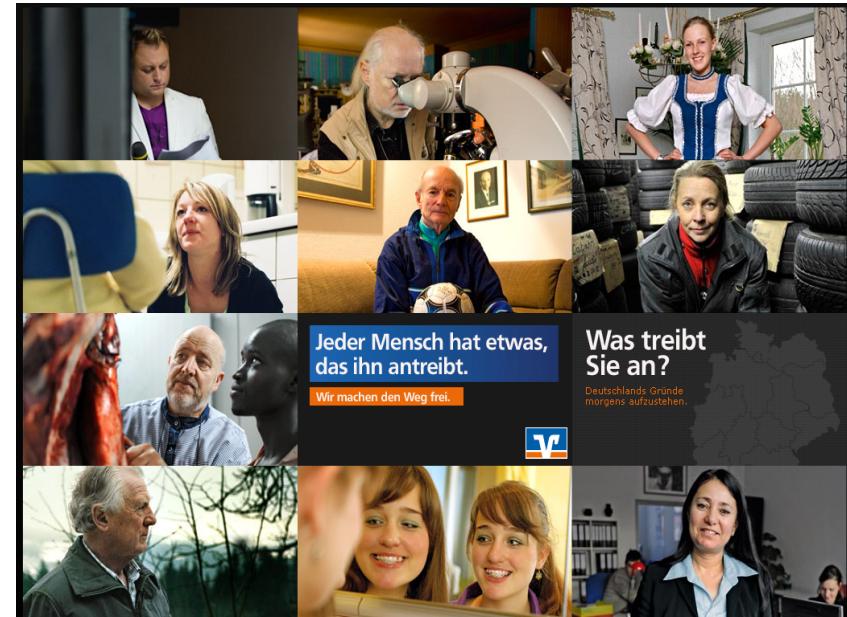
Case 3: ESPrit (BVR)



Bundesverband der Volks- und Raiffeisenbanken



- Genossenschaftliche Organisation
- 1.156 Institute und 13.500 Niederlassungen
- 30 Millionen Kunden von denen 16,4 Millionen Mitglieder sind
- Fokus auf KMUs
- Volksbanks und Raiffeisenbanken sind „Allfinanzinstitute“
- Enge Kooperation mit der FinanzGruppe (Bausparkasse Schwäbisch Hall, die R+V Versicherung oder Fondsgesellschaft Union Investment)
- Als autonome Unternehmen haben Volksbanken und Raiffeisenbanken starke regionale Wurzeln, kennen ihre Gemeinden und haben enge persönliche Kontakte



BVR: Tische statt Stühle



- Feste Lern/Peer Gruppen
- Prinzip des „Action Learnings“
 - Management Praxis / Erfahrungsbasiertes Lernen / Selbstreflexion / Feedback
- Orientierungs- und Handlungswissen
- Balance zwischen Theorie / Praxis
- Konzeptuelle Inputs, Intervision
- Rollenspiele & Feedback
- Erfahrungsgruppen
- Führungsfeedback (Instrumente)
- Artikelstudium
- Coaching
- Expertenimpulse
- Mitarbeiterbefragungen
- Kundenbefragung



„Tische statt Stühle“



- Vorstandsteams als der wichtigste Hebel für organisationales Lernen und Entwicklung
- Austausch & Networking zwischen ähnlichen aber nicht im Wettbewerb stehenden Teams und Organisationen
- Strategisch relevante Themen und Inputs
- Austausch von "Good practices"
- Ca. ein Jahr eines gemeinsamen Entwicklungsprozess
- Möglichkeit das Lern- und Entwicklungsmuster ohne eine hierarchische Möglichkeiten der Beeinflussung seitens des BVR



Feedback und Beobachtungen

- Peer-Ansatz ist attraktiv für die Teilnehmer
- ESPrit bringt Impulse für das Privat Banking Geschäft und inhaltliche Impulse für die Entwicklung der einzelnen Organisationen
- Zusammensetzung der Gruppe wichtig
(z.B. Größe und Entwicklungstand der einzelnen Banken)
- Gruppendynamik nicht kritisch
- Offenheit und Transparenz unter den Teams
- Teilweise negative Einstellung bezogen auf die Zentralorganisation
- Voraussetzung: (implizite) Entscheidung der Teilnehmer sich selbst zum Gegenstand der Reflexion des Lernens zu machen und mit den eigenen Schwächen transparent umzugehen



Executive Education als strategische Episode

- Unterschied zwischen dem Interaktionssystem und dem Organisationssystem
- Initiierung, Durchführung, Beendigung
- Strukturelle Kopplung



\neq

Executive Education als
strategische Episode

Operativer Fluss des
organisationaler
Prozesse

