Kollektive Transformations-kompetenz schaffen

Individuelle Potentialentfaltung im sozialen Netzwerk

Maren Borggräfe / John Kuenzler

Die digitalisierte, globalisierte Arbeitswelt erfordert einen ganzheitlichen Ansatz der Transformation: Der Weg zu beweglichen Denk- und Verhaltensweisen, die es Organisationen ermöglichen, sich dynamisch an wechselnde Anforderungen des Umfelds anzupassen, führt über eine netzwerkorientierte Entwicklung individueller Potentiale. In der Wechselwirkung zwischen persönlicher Entwicklung und den Bedürfnissen und Normen des organisationalen Netzwerks entsteht eine neue, wirkungsvolle Kultur des mutigen Experimentierens, kontinuierlichen Lernens und der verbindlichen Freiheit. Entscheidend dabei ist die konsequente Verbindung der verschiedenen Lernebenen: Soziale Vernetzung, individuelles Erfahrungslernen und konsistente Wissensvermittlung über Mikrolernimpulse.

Nach einer aktuellen Studie von McKinsey befinden sich 75% der Unternehmen in einem kontinuierlichen Prozess des Wandels. 65% davon sind mit den erzielten Ergebnissen der Transformationen nicht zufrieden. Das Agilitätsbarometer 2017 zeigt, dass 46% der Veränderungsprozesse am fehlenden Kulturwandel und mangelnder Anpassung von Strukturen, Prozessen und Werten scheitern (siehe Abbildung 1 auf Seite 40). Die bewährten Methoden scheinen also nicht nachhaltig zu greifen. Haben damit alte Change-Theorien ausgedient? Gilt Lewins Unfreezing, Moving und Refreezing noch?

Im VUCA-Umfeld geht es eher um Beweglichkeit als Kernkompetenz, sowohl auf organisationaler als auch personaler Ebene. Das Refreezing entfällt. Die Organisation der Zukunft ist fluide. Was bedeutet unter diesen Umständen „Transformation"? Geht es noch um den transformatorischen Shift von einer Strategie, Struktur oder Kultur zu einer Neuen? Oder haben wir es nicht vielmehr mit einem dauerhaft transformationalen Prozess zu tun?

Agile Mindset

Welch eine Herausforderung für Menschen in Organisationen, die sich wendig an die volatilen Einflüsse anpassen müssen! Agiles Denken und Handeln ist nicht für jeden selbstverständlich. Es erfordert ein Selbstbild, das die Möglichkeit der Veränderlichkeit der eigenen Person mitdenkt. Menschen mit einem sogenannten Growth

Illustration: istock/ erhui1979

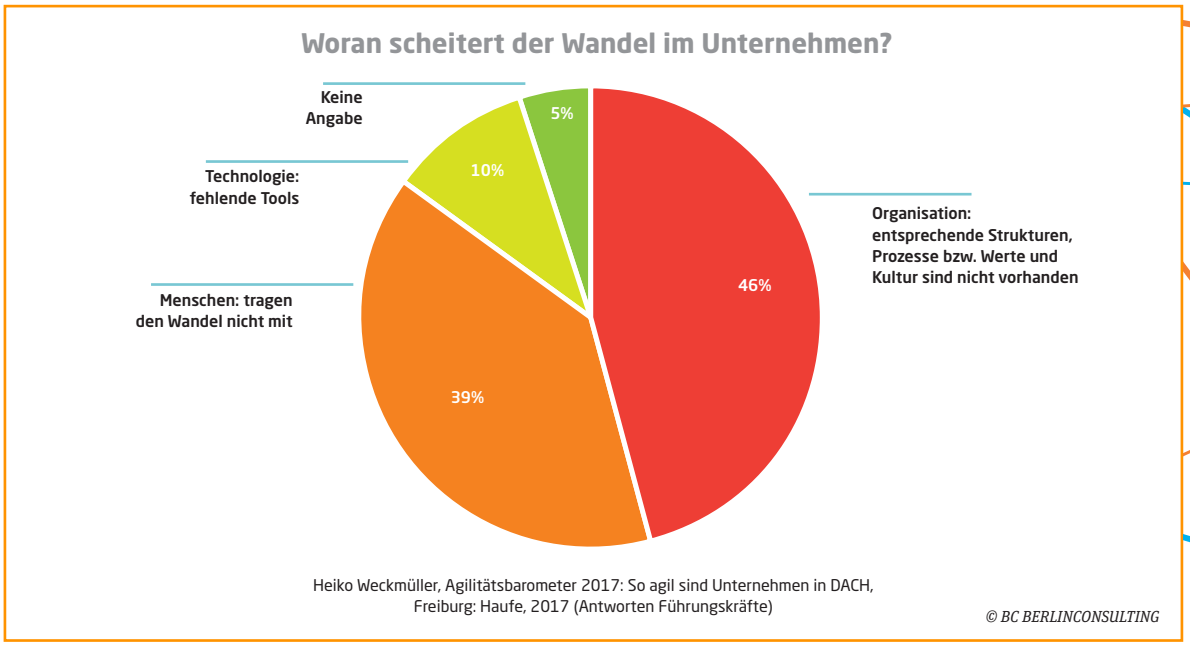


Abbildung 1

Mindset verfügen über eine wachstumsorientierte Denk- und Handlungslogik - im Gegensatz zu Personen mit einem Fixed Mindset, die von sich selbst als fertige, unveränderliche Persönlichkeit ausgehen Glauben Menschen daran, dass sie ihre persönliche Entwicklung selbst in der Hand halten, gehen sie resilienter mit Veränderungen um und sind insgesamt beweglicher. Agiles Denken lässt sich zwar trainieren, doch ein Fixed in ein Growth Mindset zu transformieren erfordert eine tiefe und nachhaltige Auseinandersetzung mit sich selbst. Für diesen Entwicklungsprozess brauchen Menschen ein gleichermaßen sicheres wie inspirierendes Umfeld.

Fluide Netzwerkorganisationen

Auch an die Unternehmen werden neue Anforderungen bezüglich ihrer Agilität gestellt. Die für die Bewältigung der Komplexität am ehesten geeignete Organisationsform ist laut führender Soziologen wie z.B. Dirk Baecker (2018) die Netzwerkorganisation, die – zumindest übergangsweise – in verschiedenen Zwitterformen auftreten wird. Netzwerke, die über lose Kopplungen funktionieren, leben jedoch von ihrer Attraktivität für ihre Mitglieder. Diese wird durch die Zuschreibung eines Sinns generiert, der individuell sehr unterschiedlich sein kann: Sei es der Zugang zu Menschen mit bestimmten Kompetenzprofilen oder Verbindungen, sei es ein besonderes Organisationsziel oder auch die Befriedigung persönlicher Bedürfnisse wie zum Beispiel Anerkennung oder Sicherheit.

Bisher war eine der Kernfragen im Change: Welche Menschen mit welchen Kompetenzen braucht die Organisation und wie können wir die Menschen, die schon Teil der Organisation sind, dorthin entwickeln, wo wir sie brauchen? In Zukunft wird die Frage umgekehrt gestellt werden: In welcher Organisation wollen wir überhaupt noch arbeiten und welchen Rahmen muss mir diese für meine persönliche Entwicklung bieten, damit eine Zugehörigkeit für mich attraktiv ist.

Organisation und Mensch werden zukünftig viel stärker als bisher auf ihre wechselseitige Verbindung angewiesen sein. Organisationen brauchen daher ganzheitlichere Ansätze, um den akzelerierenden Wandel zu meistern. Das humane Potential wird in Zeiten von künstlicher Intelligenz umso wichtiger. Soziale und emotionale Fähigkeiten werden laut der globalen McKinsey-Studie Skill Shift Automation and the Future of the Workforce (2018) mehr Bedeutung gewinnen. Diejenigen Organisationen werden die Nase vorne habe, die es verstehen, ihre Mitarbeitenden in der Entfaltung ihrer besonderen menschlichen Fähigkeiten zu unterstützen. Nicht nur, um deren kreatives Potential bestmöglich auszuschöpfen, sondern schlicht, um sie an die Organisation zu binden. Gleichzeitig sind wir in einer hochkomplexen Welt, in der unsere Attraktivität für eine Organisation vom Grad unserer Spezialisierung abhängt, auf die Vernetzung mit dem Wissen anderer Spezialisten angewiesen, um erfolgreich zu sein.

Illustration: istock/Hilch

Freiheit in der Sicherheit, Spielraum im Bekannten, Möglichkeiten zur persönlichen Entfaltung bei gleichzeitigem Identifikationsangebot sowie Selbstbestimmtheit und Verbundenheit: Die Aufgabe der Organisation der Zukunft wird sein, diese Dichotomien und scheinbaren Widersprüche nicht aufzulösen, sondern zu moderieren und zu einem Sowohl-als-auch zu vereinen.

Kompetenzerwerb für die Zukunft

Die Transformation von morgen erfordert also neue Kompetenzen und Verhaltensstrategien von beiden Seiten: Unternehmern und Mitarbeitenden. Dauerhaftes, beschleunigtes, wirkungsvolles und nachhaltiges Lernen auf allen Ebenen wird über den Erfolg von Organisationen entscheiden. Das bedeutet, dass wir uns mitten in einer weitreichenden Transformation der Arbeitswelt selbst befinden. Begriffe wie Arbeit 4.0 und New Work sind zu ubiquitären Schlagworten geworden. Doch die Methoden, mit denen Organisationen versuchen, den Paradigmenwechsel zu bewältigen, erinnern bisweilen eher an Kosmetik. Ein bisschen Design Thinking hier, ein kleines Innovation Hub dort. Das gehört schon fast zum guten Ton. Radikale Transformation umfasst jedoch die gesamte Organisation und braucht tiefenwirksame Maßnahmen, die den Kulturwandel, an dem so viele Change-Prozesse scheitern, bis in die letzte Einheit tragen.

Eine Studie von Bersin über High-Impact Learning Organizations (2016) kommt zum Schluss, dass die zentralen Wirkmechanismen für erfolgreichen Wandel in den folgenden vier E's liegen:

- **Education**
- **Experience**
- **Environment**
- **Exposure**

Education/(Aus-)Bildung

Die von LinkedIn durchgeführte Studie 2018 Workplace Learning Report veranschaulicht drastisch, dass Mitarbeitende nicht wissen, welche Fähigkeiten sie entwickeln müssen, damit sie mit der Transformation mithalten können, und wenn sie es wissen, sie im Durchschnitt nur 24 Minuten pro Woche Zeit haben, diese Skills zu erlernen. Dabei ist - neben dem Erwerb von fachlichem Wissen sowie fachlicher Fertigkeiten, wie z.B. der Umgang mit neuen Medien, Techniken und Methoden - die persönliche Entwicklung und Bildung im Sinne der Selbstreflexion, Veränderung von Haltungen bzw. Verhaltensweisen und die Überprüfung der eigenen Werte und Überzeugungen von großer Bedeutung. Denn die digitalisierte, globalisierte Welt funktioniert anders, ist in ihrer Komplexität nur schwer vorhersehbar und fordert einen kulturellen Wandel hin zu mehr Agilität, Selbstorganisation und wertebasierten, schnellen Entscheidungen. Um diese Qualitäten zu entwickeln ist ein transformatorischer Prozess der persönlichen Entwicklung und Haltungsveränderung notwendig. Es geht nicht nur darum, bestimmte Fähigkeiten zu erlernen, sondern um Bil-

dung im umfassenden Sinne. Diese findet selten im klassischen Classroom statt, sondern im „echten" Leben durch Erfahrungslernen.

Experience/Erfahrung

Menschen entwickeln Handlungs- und Prozesssicherheit ebenso wie bestimmte Haltungen und Denkweisen über viele iterative Zyklen von Nachahmen, Erproben, Hinzulernen und Adaptieren. Dieses iterative Lernverhalten ist uns angeboren. Warum fällt es Erwachsenen dann so schwer, hilfreiches Wissen in die Praxis zu transferieren und den Knowing-Doing Gap zu schließen? Im hektischen Tagesgeschäft fehlen oft Zeit und Muße für ausgedehnte Selbstreflexionen, die für die Entwicklung besserer Verhaltensstrategien unbedingt notwendig wären. Zielverhaltensspezifische Feedbacks werden selten strukturiert eingeholt. Vielmehr werden Anfragen absichtlich oder unabsichtlich vergessen und verdrängt. Finden sich dann endlich einmal Reflexionsräume in einer Mitarbeiter- oder Führungskräfteveranstaltung, liegen erlebte Situation und Reflexionszeitpunkt oft weit auseinander. Die Wahrnehmungen sind dissoziiert und nicht mehr präsent. Es braucht also immer wieder kleine Frei- und Zeiträume für die zeitnahe Verarbeitung des Erfahrenen, es braucht ein entwicklungsfreundliches Umfeld. Das Gelernte wird so sofort umsetzbar und kommt der Organisation unmittelbar zugute.

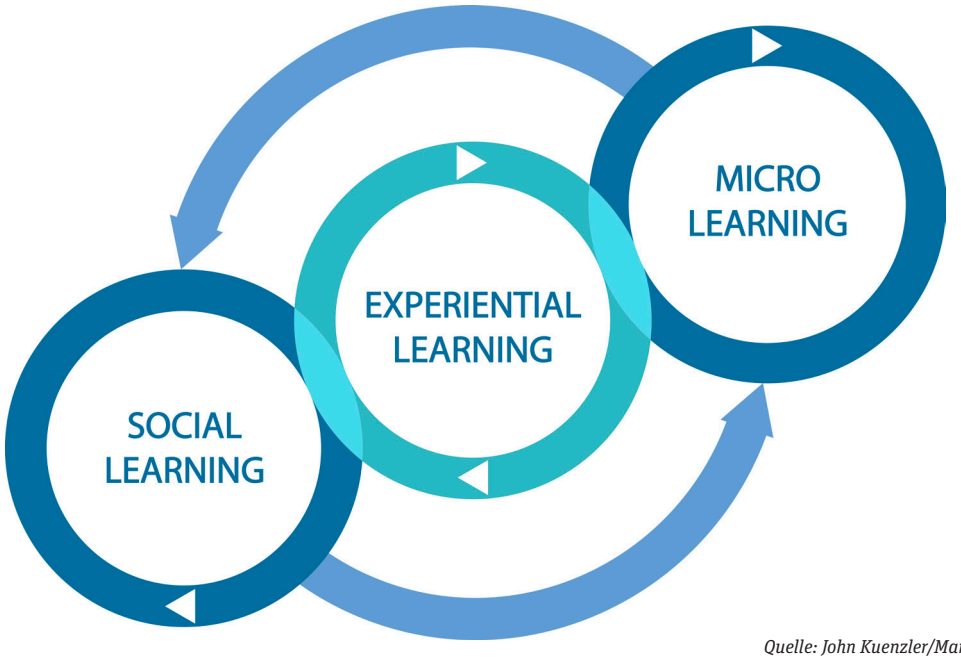
Environment/Umfeld

Wir Menschen sind soziale Wesen. Wir fühlen uns im Verbund stark. Halten uns Führungskräfte den Rücken frei und geben uns genügend Handlungsspielraum, entfalten wir uns und erreichen Ungeahntes. Dazu brauchen wir ein Umfeld, das einerseits offen ist für Experimente, in dem die Beteiligten gemeinsam lernen wollen, kontinuierlich im Austausch stehen und sich gegenseitig stützen. Andererseits ist ein sicherer Rahmen mit förderlichen Strukturen und einer vertrauensvollen Kultur der Zusammenarbeit notwendig. Das hat das Google re:WORK mit seinem Aristoteles-Projekt eindrucksvoll nachgewiesen. Bei aller Sicherheit hilft es uns gleichzeitig, wenn wir ab und zu den „kleinen, freundlichen Schubs" in die erste Reihe bekommen und damit eine Chance, uns zu zeigen.

Exposure/sich exponieren

Erwachsene lernen im Tun. Neues erlernen wir, indem wir im Arbeitsfluss experimentieren, fehlendes Wissen in möglichst kurzer Zeit aneignen, neue Verhaltensweisen adaptieren und uns sozial vernetzt mit unserem Umfeld weiterentwickeln. Mit einmal erlernten Verhaltensweisen fühlen wir uns wohl, und scheuen Veränderungen grundsätzlich, wenn sie keinen höheren Nutzen stiften. Manchmal entdecken wir den höheren Nut-

Illustration: iStockPhoto/golero



Quelle: John Kuenzler/Maren Borggräfe

Abbildung 2

zen auch erst, wenn wir etwas Neues erfolgreich angewendet haben. Ein „Nudge", ein freundliches Anstoßen – im Sinne von gemeinsamen Zielen, kollektiven Verhaltensweisen oder zusätzliche Anerkennung und Belohnung – unterstützen den Prozess, sich für Neues zu öffnen. Dieser Impuls kann auch aus dem Wissen entspringen, in der Organisation sichtbar zu sein und sich dem Blick der anderen nicht entziehen zu können.

Interessant ist, dass alle vier E's auf der Ebene der persönlichen Entwicklung der Mitarbeitenden und Führungskräfte sowie der sozialen Vernetzung untereinanderliegen. Und genau hierin liegt die Stärke und Nachhaltigkeit dieses Ansatzes. Denn die Summe ist mehr als seine Einzelteile. Die Entwicklung genau der förderlichen Denkhaltungen und Verhaltensweisen, die das System als Ganzes dazu befähigt, seine Ziele zu erreichen, im Wechselspiel mit der Entwicklung der Kultur, die sich in den Entscheidungen, in der Kommunikation und dem Verhalten einzelner manifestiert, führt zu einer tiefgreifenden Transformation. Organisationen werden von Menschen gemacht. Sie sind kulturelle Phänomene, die erst dadurch zu leben beginnen, dass viele Einzelne ihre Strukturen, Prozesse und Strategien immer wieder neu aufführen und dadurch kreieren sowie festigen. Dieses Verständnis von Organisationen ermächtigt das Individuum zum Gestalter des eigenen Umfelds. Deshalb funktioniert Transformation dann am besten, wenn alle Beteiligten im System involviert sind und auf ihre je individuelle Weise mit genau ihren Talenten und Fähigkeiten zur Veränderung beitragen, während sie gleichzeitig im ständigen Abgleich mit den Anforderungen des Systems ihr eigenes Verhalten kreativ adaptieren.

Kompetenzen und haltungen für die digitale Transformation

Die digitale Transformation erfordert also vor allen Dingen neue Kompetenzen und Haltungen von Management und Mitarbeitenden. Doch welche genau sind das? Besonders erfolgreich sind im VUCA-Umfeld Organisationen, in denen alle Mitglieder

- **denselben Zweck verfolgen,**
- **förderliche Denk- und Verhaltensmuster integrieren,**
- **sich gegenseitig zum nächsten Ziel entwickeln,**
- **auf volatile Umfeldbedingungen reagieren**
- **Veränderungen schnell adaptieren,**
- **ihr persönliches Potential entfalten können.**

Sich nahtlos ablösende oder gar überlappende Veränderungszyklen lassen sich dann am besten antizipieren und bewältigen, wenn die gesamte Belegschaft Transformationskompetenzen entwickelt und jedes Individuum in der Organisation lernt - in iterativen, agilen und sozial vernetzten Sprints - schnell neue Denk- und Verhaltensweisen zu entwickeln:

– realtime und jederzeit,
– individualisiert und selbstbestimmt,
– digital vernetzt und sozial unterstützt,
– on- und offline,
– am Arbeitsplatz und überall.

Wie funktioniert ganzheitliche Transformation?

Welche praktischen Implikationen leiten sich daraus für die Transformation von Organisationen ab?

Die Kompetenzentwicklung der Zukunft integriert verschiedene Lernebenen: Erfahrungslernen, soziales Lernen und Mikrolernen (siehe Abbildung 2 auf Seite 43). Sie verbindet Wissensvermittlung mit praktischer Anwendung und fördert Menschen über Sinnstiftung, Selbststeuerung, Feedback und Selbstreflexion. Möglich wird dies über sozial vernetzte, mobile Lösungen, die das gesamte Lernsystem – die Organisation - integrieren, jederzeit verfügbar sind und in kurzen Zyklen die Aufmerksamkeit auf jene Potentiale lenken, die die größte Wirkung für das Individuum, das Team und die Organisation haben.

Wirkungsvolle Elemente einer integrierten, transformatorischen Personal- und Kulturentwicklung können sein:

- **Schaffen von virtuellen und realen, vernetzten Kollaborationsräumen, in denen diverse Teams gemeinsam on the job lernen und dabei Kultur, Strukturen, Prozesse und Strategien innovieren**

- **Zur Verfügung stellen von kollektiven Frei- und Gestaltungsräumen z.B. durch Selbstorganisierte und semi-autonome Großgruppenformate wie Working out Loud, Growing out Loud, Fuckup Nights, Hackatons und Unconferences**

- **Einführung von rhythmisierten, individuellen wiederkehrenden Reflexions- und Verarbeitungszeiten, in denen häppchenweise Gelerntes gefestigt werden kann**

- **Kollektive und individuelle Lernpfade (Learning Journeys) mit Mikrolerneinheiten (z.B. als Videos), die es ermöglichen, Impulse für förderliche Denk- und Verhaltensweisen organisationsweit konsistent und gleichzeitig zielgruppenspezifisch zum Experimentieren und Reflektieren zur Verfügung zu stellen**

- **Vernetzung und Peer Coaching konsequent fördern**

Change wird in Zukunft heißen, das Eis – zumindest teilweise – dauerhaft schmelzen zu lassen und frei bewegliche fluide Zonen zu schaffen. Auch wenn die Vorstellung, keinen festen Boden mehr unter den Füßen zu haben, immer wieder ins mehr oder weniger kalte Wasser springen zu müssen, sich ständig verändern zu müssen, in vielen Mitarbeitenden Ängste hervorruft: Die Angst zu versagen, es nicht zu schaffen und den ruhigen sicheren Ort zu verlieren. Die Aufgabe von Organisationen ist es, in der Fluidität einen verlässlichen Rahmen zu schaffen, in dem Mitarbeitende sich trauen, den Freischwimmer zu machen - also Menschen dazu zu befähigen, sich in der fluiden Organisation zu bewegen, wie ein Fisch im Wasser. Gleichzeitig geht es darum die Diversität der Menschen nicht nur zu sehen, sondern auch zu fördern. Nicht jede ist für 800m Lagen gemacht und nicht jeder schwimmt die 50 Meter Kraul zuverlässig in Bestzeit. Erfolgreich werden diejenigen Unternehmungen sein, die es verstehen, ihre Mitarbeitenden entsprechend ihrer Talente zu fördern, so dass diese in ihrer Disziplin – sei es Freistil, Tauchen, Surfen, Segeln oder vielleicht auch Synchronschwimmen oder Turmspringen – entfalten und zur Meisterschaft gelangen können.

Gleichzeitig heißt es jedoch auch, lose Kopplungen als verlässlichen Rahmen sicherzustellen. Das Backbone der Organisation der Zukunft wird gelebte Verbindlichkeit sein, die ihre Form aus dem Zweck der Organisation ableitet. Organisationen selbst werden vielfältiger werden in ihren Strukturen und Regeln. „One fits“ all passt nicht mehr allen. Und die Freiheit der Mitglieder, sich individuell zu entwickeln, wird sowohl für Elastizität sorgen als auch der Kitt sein, der die hoch beweglichen Netzwerkorganisationen zusammenhält.

Maren Borggräfe

ist Managing Partner bei Flourister GmbH, begleitet organisationale und persönliche Veränderungen und ist Speakerin beim Change Congress 2018.

John Kuenzler

ist Gründer und Managing Partner der Flourister GmbH sowie Speaker beim Change Congress 2018. Flourister gründete er 2016 mit dem Ziel, nachhaltigere Wege zur Entwicklung von Individuen, Teams und Organisationen zu finden.