

## EduAction 1.7.2016 in Mannheim

### Bereich Herausforderung Transformation

(Panel: F. Malik / M. Rasfeld/ B. Schmid / J. Winterberg)

„Kultur entsteht durch Kultur und Beispiele machen Schule“ (isb-Slogan)  
(isb - Mehr als Weiterbildung ...<sup>1</sup>)

### Organisationslernen heute und morgen -Praxissituationen

Zur Verdeutlichung etwas polarisiert gezeichnete Varianten heute verbreiteter Praxis und deren kritische Beschreibung sowie dann ein Beispiel für mögliche Alternativen:

#### Heute:

##### Individuelle Seminarbesuche:

Man war auf Seminar, vielleicht sogar ein richtig gutes, man ist begeistert, hat sich dort im Zusammenspiel mit anderen ganz anders erfahren als am Arbeitsplatz. Man hat viele Erkenntnisse, die auf das eigene Arbeitsgebiet, in die eigenen Rollen und Beziehungen zu übertragen wären. Zurück im Alltag ist kaum wach zu halten, was so überzeugend war, die Übertragung auf das eigene Arbeiten stockt. Versuche, andere „ins Boot zu holen“, sich anders zu verhalten, finden nicht die erhoffte Resonanz, werden kaum verstanden oder gehen in wechselseitig aktivierter „Alltagstrance“ unter. Für einen Einzelnen in sonst unverändertem Umfeld ist wenig auszurichten.

##### Seminar Programme:

Man meint in der Organisation in einem Bereich Bedarf identifiziert zu haben, Themen wie z.B. *Führung und Kooperation* oder *Überlastung und Krankenstände von Mitarbeitern* oder *Übergang zu Matrix-Management*. Die gewohnte Maßnahme: ein Seminarprogramm. Die darin enthaltene Annahme: Durch individuelle Kompetenzsteigerung verbessern sich die Zustände. Will man gründlich sein, dann wird dasselbe Seminar über viele Bereiche und Hierarchiestufen hinweg ausgerollt. Daher kann es auch nur kurz sein. Ein Seminaranbieter bietet Gruppenbildende Maßnahmen für die Teilnehmergruppen, Wissen zum Thema und Gelegenheit zur Diskussion, vielleicht auch zur Besprechung von Praxisfällen. Soweit engagiert und vielleicht ganz modern.

##### Nicht im Seminar-Programm:

*Kontextspezifisches Aufbereiten der Themen* im Zusammenhang mit den konkreten Arbeitsbedingungen und aktuellen Herausforderungen des Unternehmens (z.B. wer wird wodurch wie übermäßig gestresst? Oder: Wer hat welche Steuerungsprobleme mit Krankenständen? Oder: Welches Konzept zum Übergang in eine Matrix-Organisation wird gefahren und wer trägt im Alltag dafür Verantwortung?)

---

<sup>1</sup>isb - mehr als Weiterbildung, Bernd Schmid & T. Veith im Gespräch; 2014  
<https://www.youtube.com/watch?v=vllg27ZaNv0> (Kurzversion) ;  
<https://www.youtube.com/watch?v=NWtZ3dkYp4c> (Langversion)

Zwischen Bedarf an Qualifikation und Orientierung<sup>2</sup> nach organisationsspezifischen Gesichtspunkten wird nicht unterschieden.

*Gemeinsames Lernen der Betroffenen und Verantwortlichen*, in den Organisationsrollen, in denen sie im Alltag auch zusammenspielen (z.B. Partner in tatsächlichen Führungsbeziehungen) steht nicht auf dem Plan. Lernen und Transfer werden auf die Einzelnen abgestellt, wenn auch breit ausgerollt.

*Multiplikation durch kollegiales Lernen* Lernprozesse selbst anleiten und zu multiplizieren lernen, Qualifikation und Einarbeitung Interner Multiplikatoren in das Seminarlernen bzw. in nachfolgende kollegiale Weiterführungen oder Einführung von neu hinzukommenden Playern oder in anderen Bereichen sind nicht im Kalkül.

*Anbindung an strategisches PE-Lernen.* Wer im Unternehmen sollte über welche Lernerfahrungen und Kompetenzen verfügen (Bodenpflege)? Welche Konzepte, Arbeitsformen und Einbindung in Alltagsprozesse sollten wem in welchen Funktionen als gemeinschaftliche Kompetenzen und Lernkultur geläufig sein?

*Anbindung an OE-Lernen.* Welche OE-Prozesse stehen an und wie sind sie auf die Geschäftsprozesse des Unternehmens bezogen? Welche Lernprozesse stehen in diesen Rahmen an und welche Kapazität steht dafür zur Verfügung? Auf welche Reifegrade<sup>3</sup> der Player, geläufige Kompetenzen und Verfügbarkeit als Lern-Unterstützer soll dabei zugegriffen werden können? Wie spielen Lernkulturen der PE und OE zusammen?

### **Situative Team-Maßnahmen:**

Es gibt Probleme in einem Team oder mit Herausforderungen an ein Team. Es wird eine Teammaßnahme angesetzt, und irgendwie empfohlene Berater werden eingekauft. Dabei spielen Rahmensetzungen, Zusammenhänge mit anderen Maßnahmen, notwendige Zusammensetzung, zu erreichende Fortschritte und die nachfolgende Integration in Alltagsprozesse und Organisationsentwicklungen oft kaum eine Rolle. Eingeladen wird eher pauschal (z.B. alle, die unter einem bestimmten Abteilungsetikett laufen) und eher allgemeinem Fokus (z.B. Zusammenarbeit verbessern.)

Jeder soll sich irgendwie einbringen können, da man Betroffene zu Beteiligten machen will. Rollen, Zwecke und spätere Bewährung in Geschäftsprozessen, Funktion der Anwesenden dabei und Verantwortlichkeiten sollen (wenn überhaupt) vor Ort geklärt werden.

Es entstehen daher in der Team-Maßnahme zusätzliche hausgemachte Herausforderungen und Gruppendynamiken<sup>4</sup> aller Art. Diese brauchen (auch wenn sie gut bewältigt werden) Kraft, die für stringenteren Prozesse nicht mehr zur Verfügung steht. Zwar kann die Maßnahme befriedigend laufen, doch ist fraglich, was sie nachhaltig zu speziellem persönlichen Lernen oder zur Leistungskultur des Teams beigetragen hat.

<sup>2</sup> [Fünf Perspektiven für Organisations- und Personalentwicklung - B. Schmid u. J. Hipp 1998](#)

<sup>3</sup> [dbvc sc warum reifegrade paper](#) , [dbvc sc charts reifegrade 28 9 2013](#),  
[dbvc sc 2 uebungen zu reifegrade](#) , [dbvc sc 2 fragebogen zur reifegradeeinschaetzung](#)

<sup>4</sup> [148 Gruppendynamik-Teamkultur - B. Schmid 2015](#)

## **OE-Kampagnen:**

Ein Change oder OE-Projekt ist angesagt. Es gab eine prominent besetzte Kick-off Veranstaltung, in der die großen Linien skizziert wurden (womöglich von einem Beratungsunternehmen). Zu erreichende Ziele und ein knapper Zeitrahmen werden genannt. Alles soll irgendwie zusätzlich zu sonstigen Belastungen gemacht werden. Dass das Unternehmen dafür reif ist und die benannten Verantwortlichen Erfahrung, Kompetenz und Spielräume dafür haben, wird schlicht unterstellt.

Detaillierte Abstimmungen und Passungsklärunen sind nicht vorgesehen. (Wer soll und kann wie in welchen Rollen spielen, auf welche Vorerfahrungen einzelner und der Organisation aufgebaut werden? Welche Lernprozesse sollen Einzelne wie auch Teams im Zusammenspiel durchlaufen? Wer steuert diese in Abstimmung mit den Projektfortschritt-Verantwortlichen? Wie soll das Zusammenspiel des Beratungsunternehmens, von dem die Pläne stammen, und den intern Verantwortlichen sein? Wie soll eine Ko-Regie mit der PE-Strategie und den OE-Lern-Ansätzen des Unternehmens aussehen? Drehbücher für eine dem Unternehmen gemäße Umsetzungen scheint es kaum zu geben. Man erwartet, dass sich das unterwegs selbst organisiert.

Wenn das Ganze so nicht wirklich vorankommt, wie neu angesetzt, ohne dass wesentliche Lernprozesse aus den Erfahrungen erkennbar werden.

Persönliches Versagen? Nein! Unterschätzung der Herausforderung, ungeeignete Bildungsmaßnahmen und fehlende Integration in Organisationskultur!

## **In Zukunft: Beispiele für Alternativen?**

### **Teamentwicklung im Rahmen einer OE oder eines Change-Projekts:**

#### **Eine OE-Maßnahme wird nach heutigen Gesichtspunkten durchgeführt<sup>5</sup>:**

Ein Team bereitet sich auf seinen Beitrag zu einer Bereichsübergreifenden Organisationsentwicklung vor.

#### **OE- Rahmensetzung**

Zuvor hatten die intern Verantwortlichen der OE-Maßnahme (unterstützt durch eine externe Organisationsberatung) in einem „Fishbowl-Gespräch“ der Teamleitung die wesentlichen Punkte der OE-Maßnahme, den geplanten Prozess als auch den vorgesehenen Beitrag des Teams im Zusammenspiel mit anderen Teams skizziert. Zunächst sollten innerhalb des Teams Klärungs- und Lernprozesse bezogen auf das Vorhaben hergestellt werden.

#### **Lern- und Klärungsphase im Team**

Da die Keyplayer im Unternehmen schon länger gemeinsame Weiterbildungen im Rahmen einer strategischen Personalentwicklung gemacht und in deren Umsetzung im Arbeitsprozess erfahren sind, können sie auf gemeinsame Konzepte (z.B. Eckpunkte für Verantwortungsdialoge, Team-Steuerungs-Dreieck), gemeinsamer Methoden (z.B. Dialog über von innere Bilder zur Situation und zur Aufgabe oder Designübung), gemeinsame Designs und Vorgehensweisen im Team und in der Ankopplung an den OE-Prozess zugreifen. Sie können sich daher innerhalb einer

---

<sup>5</sup> <http://shop.schaeffer-poeschel.de/systemische-organisationsentwicklung>

vertrauten Lernkultur bewegen und ganz auf die Sachaufgabe und die damit verbundenen Prozesse konzentrieren.

Beispiele für zu beantwortende Fragen dazu: Gibt es ein hinreichend klares Bild des OE-Vorhabens? Kann ein gemeinsames Verständnis des Auftrags für das Team hergestellt werden? Inwieweit kann der Beitrag aus geläufigen Kompetenzen und „Bordmitteln“ geleistet werden. Wo muss in Kompetenzerweiterung, in andere Zusammenspiele und in weiterentwickelte Abläufe investiert werden? Welche zusätzliche Unterstützung braucht man dazu? Kann, will, muss das Team seinen vorgesehenen Part spielen? Ist es dafür mit Ressourcen und Rückendeckung ausgestattet? Wen braucht man im Team dazu? In welchen Rollen? Wer übernimmt dabei welche Verantwortlichkeiten, wie sieht das notwendige Zusammenspiel aus? etc. Der Teamleiter sieht sich hier nicht nur inhaltlich, sondern auch bezüglich der Didaktik des gemeinsamen Lernens in der Pflicht. Im Rahmen dieser Verantwortung kann er auch Funktionen delegieren.

### **Durchspielen von Beispielen:**

Da die gleichzeitig aufzuwerfenden Fragen meist zu komplex für eine „geordnete“ gedankliche Durcharbeitung sind, sind gemeinsame Methoden der „pilotmäßigen Annäherung“ durch Probehandeln wichtig.

Kann man Beispielbereiche definieren, die helfen die anstehenden Klärungen aus den vielen Perspektiven gedanklich zu ordnen und mögliche konkrete Situationen durch die potentiell Verantwortlichen durchzuspielen? Einem Durcheinander ungeordneter Innovationsideen wird durch gemeinsame Führungskultur, gemeinschaftliches Experimentieren auf der Basis gut eingeführter Lernkultur möglich.

Hierbei geht es (noch) nicht vorrangig um Lösungen in der Sache, sondern um gemeinsame Klärungen auf vielen Ebenen. Dabei werden sowohl die individuellen Wirklichkeiten und Selbststeuerungen der Beteiligten, wie auch die Zusammenspiele, verfügbare Kompetenzen und Ressourcen wie auch noch zu erwerbende deutlich. Neue Perspektiven und Gestaltungsideen kann man gemeinsam gegen die „Kraft alter Gewohnheiten“ erproben und auf Tragfähigkeit prüfen.

### **Lerneffekte für Einzelne, Team und die Organisation**

Die Lerneffekte kommen der Klärung in Bezug auf das angesetzte OE-Vorhaben zugute und schaffen gute Voraussetzungen, die Reifegrade und die Lernbedarfe im Rahmen des OE-Vorhabens richtig einzuschätzen. Dies ist für das Zusammenspiel mit anderen Teams und für die „Orchestrierung“ durch die OE-Projekt-Leitung wichtig. Dies ist aber unabhängig davon ein Beitrag zum Hand-in-Hand- Arbeiten und Lernen im Team, der Funktionalität unter sich ändernden Bedingungen und Integration im Team erhält (Bodenpflege der Team-Kultur). Gleichzeitig entwickeln die Verantwortlichen in der Organisation ihre Arbeitskultur und OE-Kultur Hand in Hand mit sich ändernden Herausforderungen. Sie werden dabei unterstützt von Fachleuten und Strategen aus der Organisation, die wiederum dazu passende Unterstützung von außen dazu holen und deren Integration sichern.