

Expeditionen ins Neuland

GAB begleitet Veränderungen und organisationales Lernen

Barbara Burger
Jost Buschmeyer
Kristina Horn
Nathalie Kleestorfer-Kießling
Ruth Slomski

München 2022

Empfohlene Zitierweise:

Burger, Barbara / Buschmeyer, Jost / Horn, Kristina / Kleestorfer-Kießling, Nathalie / Slomski, Ruth (2022): Expeditionen ins Neuland. GAB begleitet Veränderungen und organisationales Lernen. GAB Whitepaper. München

Dieses Werk ist freigegeben unter den Bedingungen der Creative Commons Lizenz BY-SA 3.0 International: Namensnennung und Weitergabe unter gleichen Bedingungen



(<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/de/>)

Expeditionen ins Neuland

GAB BEGLEITET VERÄNDERUNGEN UND ORGANISATIONALES LERNEN

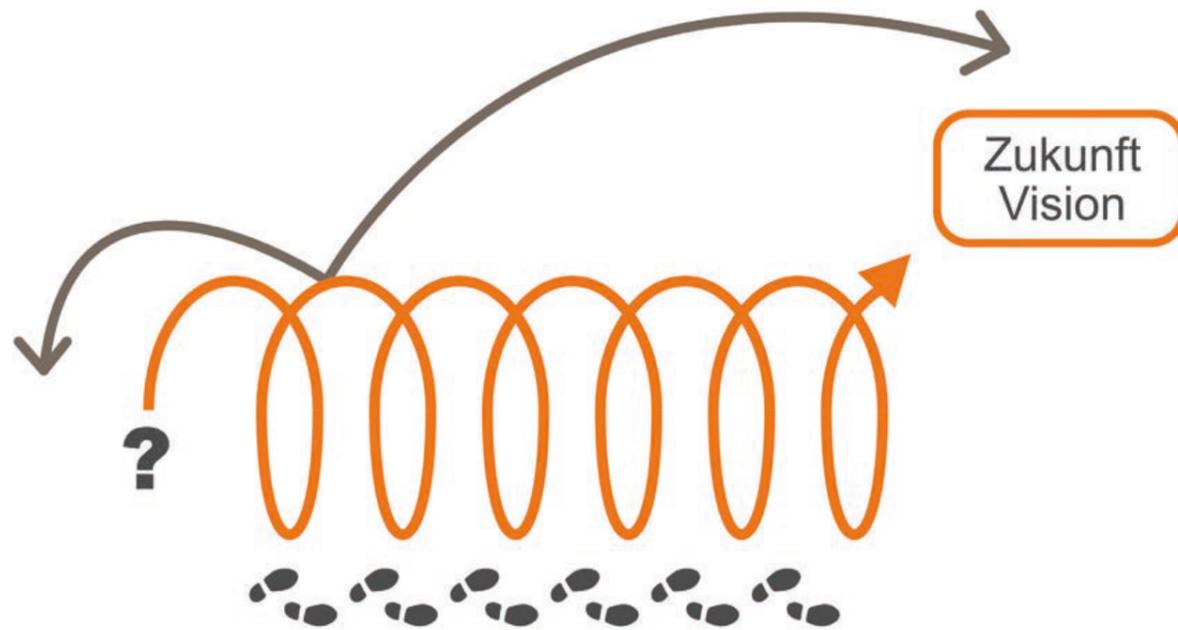
Die GAB München begleitet seit vielen Jahren größere und kleinere Veränderungs- und Entwicklungsprozesse in Unternehmen. Einer unserer Schwerpunkte ist die Weiterentwicklung und Innovation von Aus- und Weiterbildungsprozessen sowie der Lernkultur. Dieser Beitrag beschreibt, wie wir dabei vorgehen, was unser Herangehen ausmacht und welche Erfolgsfaktoren wir identifiziert haben.

Veränderung als Expedition

Wenn sich Organisationen und mit ihnen die Menschen in der Organisation weiterentwickeln, betreten sie oft Neuland – unbekanntes Terrain, welches erforscht und erkundet werden will. Veränderungsprozesse gleichen also Expeditionen ins Unbekannte und es lohnt sich, sie auch bewusst so zu gestalten.

Damit eine Expedition erfolgreich ist, braucht es eine Frage, die die Menschen bzw. die Organisation in Bewegung bringt, eine gute Vorbereitung und ein realistisches Bild von den zur Verfügung stehenden Ressourcen.

Im Expeditionsteam gibt es unterschiedliche Rollen, die vertrauensvoll, auf Augenhöhe und transparent zusammenarbeiten und offen miteinander kommunizieren – auch wenn es unbequem ist. Expeditionen sind geprägt von Unsicherheit, offenen Situationen und Überraschungen. Das birgt Herausforderungen, aber auch Chancen. Das Expeditionsteam ist gefordert, die Herausforderungen situativ anzugehen und die unerwarteten Chancen entlang des Weges zu erkennen und zu nutzen. Das Team pflegt und entwickelt somit Kompetenzen, mit Unsicherheiten umzugehen. Oft liegt das Ziel noch im Nebel und ist nur unscharf zu erkennen. Es gibt eine Richtung, in die sich das Expeditionsteam bewegt, und erst im Verlauf der Expedition wird das Ziel deutlicher.



Wer sich in unbekanntes Gelände vorwagt, geht Schritt für Schritt vor. Jeder Schritt verändert Standpunkt und Perspektive. Nach jedem Schritt sieht man sich um und entscheidet gemeinsam, was der nächste Schritt sein soll.

Dabei macht erst das eigene Erleben den Unterschied aus: Der Blick vom Startpunkt auf das vorausliegende Gelände zeigt nur das, was man schon kennt. Erst wenn man sich auf den Weg macht und neue Wahrnehmungen und Erfahrungen sammelt, öffnet sich der Blick für das wirklich Neue, verändert sich auch der Horizont.

Expeditionen tragen per se die Möglichkeit des Scheiterns und des Fehlers in sich – ggf. erreicht man nur auf Umwegen das Ziel oder kommt ganz woanders raus. Trotzdem entstehen neue Erkenntnisse, Erfahrungen und Kompetenzen. Das Risiko einzugehen und zu akzeptieren und darin bereits einen Wert zu sehen, zeichnet Expeditionen aus.

Schritt für Schritt vorgehen – Jeder Schritt verändert die Perspektive

Die von uns begleiteten Veränderungsprozesse zeichnen sich durch ein bewusstes Schritt-für-Schritt-Vorgehen aus. Es gibt keine vorgedachte Blaupause für den Gesamtprozess. Alles, was vorab bis ins Detail geplant werden kann, basiert auf den Erfahrungen der Vergangenheit, so passiert nichts Neues. Deshalb suchen wir mit unseren Kund:innen nach der Fragestellung, die die Organisation in Bewegung bringt, und beleuchten mit ihnen die Rahmenbedingungen und Ressourcen.

Es ist wichtig, rasch ins Tun zu kommen, Dinge prototypisch auszuprobieren und Erfahrungen zu sammeln. Kleine Schritte sind besser als große – sie sind weniger riskant, leichter steuerbar und zeigen schneller einen Unterschied. Zudem motiviert das. Gemäß des vor allem von der Entrepreneurship-Forschung beschriebenen Effectuation-Ansatzes arbeiten wir mit dem, ‚was da ist‘, begeben uns auf Spurensuche, wo sich möglicherweise Teile der wünschenswerten Zukunft schon zeigen und entscheiden situativ, welche nächsten Schritte wir gemeinsam gehen. Dazu braucht es den intensiven Dialog mit den Personen und Teams, in deren täglichem Handeln sich die Veränderung auswirken soll.

Zeigen sich an einigen Stellen der Organisation erste Veränderungen im gewünschten Sinne, greifen wir diese Dynamik aktiv auf nach dem Grundsatz: ‚Mehr von dem tun, was funktioniert‘. Wir verstärken die dort verfolgten Strategien und weiten sie auf andere Bereiche aus. Bleiben ‚gute Ideen‘ nur ‚gute Ideen‘ und bringen nicht den gewünschten Erfolg, stellt man sie beherzt beiseite, auch wenn dies manchmal schwerfällt. Welche neuen Handlungsansätze und Lösungen die Organisation tatsächlich in die gewünschte Richtung bewegen, zeigt sich meistens erst unterwegs.

BEISPIELHAFT SIEHT DAS SO AUS:

Eine bundesweit tätige Organisation erkannte die Notwendigkeit, die Lehr-Lernprozesse in der Ausbildung ihrer Nachwuchskräfte zu modernisieren. Statt dieses Anliegen top down durch entsprechende Vorgaben durchzusetzen, wurden alle regionalen Ausbildungsbereiche zur Teilnahme an einer Expedition „Ausbildung der Zukunft“ eingeladen.

Die regionalen Expeditionsteams bestanden aus je zwei Ausbilder:innen und der Ausbildungsleitung und definierten im Dialog ihr eigenes Innovationsprojekt, das sie im Rahmen der neunmonatigen Expedition bearbeiten wollten. Dabei ging es nicht um ferne Visionen, sondern ganz konkret um Vorhaben, die für den Ausbildungsbereich wie auch für die Teilnehmer:innen selbst einen größtmöglichen unmittelbaren Mehrwert brachten.

So entstanden ganz unterschiedliche Projekte, die eigenständig von den Ausbilder:innen geplant und durchgeführt und von den Ausbildungsleitenden als Ermöglicher:innen begleitet wurden. In fest definierten Treffen im gesamten Expeditionsteam sowie in kleineren thematischen Gruppen tauschten sich die Projekte untereinander und mit einem Guide-Team, bestehend aus der internen Projektleitung und der GAB München, regelmäßig aus.

Im Verlauf der Expedition zeigte sich, dass scheinbar exotische Projekte handfeste Veränderungsansätze für die Ausbildungsarbeit lieferten. Andere Projektideen stellten sich als zu allgemein und wenig spezifisch heraus und mussten daher entsprechend verändert werden. Und bei manchen Ideen wurde schnell deutlich, dass es nicht sinnvoll ist, den zweiten vor dem ersten Schritt zu tun, so dass Projekte weniger ambitioniert reformuliert werden mussten.

Damit sich die Gesamtexpedition angesichts dieser Suchbewegungen und manchem Irrweg nicht verlor, brauchte es eine gute Vorbereitung des Expeditions-Rahmens und einen nach klaren „Expeditions“-Prinzipien strukturierten Prozess, der vom Guide-Team begleitet und gesteuert wurde. Diese Prozessstruktur sowie die Formate für regelmäßigen Austausch und Reflexion gaben allen Beteiligten Orientierung.

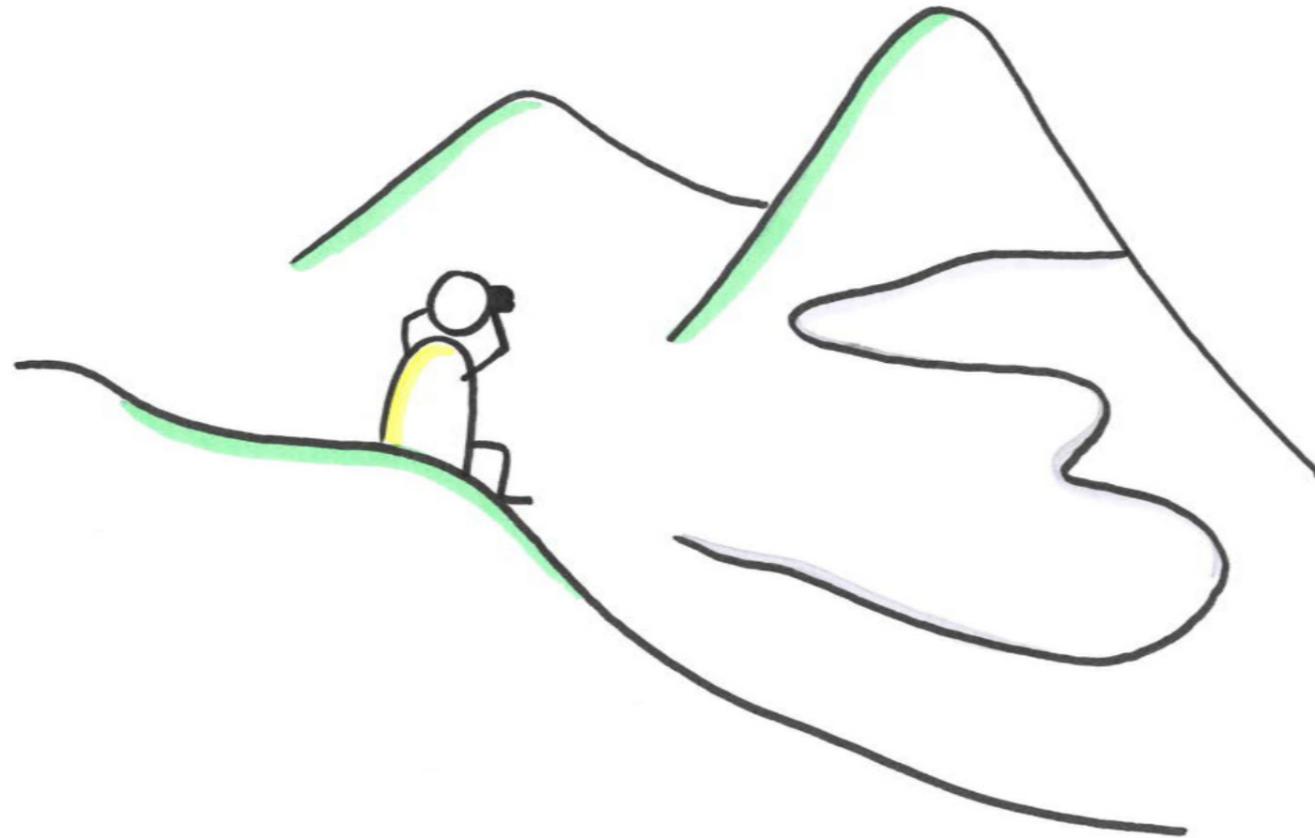
Das eigene Erleben macht den Unterschied

Um Neues zu erfahren, muss man neue Erfahrungen machen. Man kann ein unbekanntes Land mit noch so vielen Adjektiven beschreiben: um es wirklich kennenzulernen, muss man sich auf den Weg machen. Wenn wir in Organisationen mit der Begleitung von Veränderungsprozessen beginnen, stellen wir immer wieder fest, dass sich neue Ansätze und Veränderungsmöglichkeiten für die Akteure zunächst nach „Altbekanntem“ anhören: „Das machen wir doch schon längst so!“. Erst das eigene Erleben unterwegs im neuen Gelände macht den Unterschied deutlich.

Aus der Perspektive des Lernens betrachtet ist dieses Phänomen nicht verwunderlich: Unsere Haltungen und Orientierungen haben sich durch Erfahrungen gebildet und lassen sich nur durch neue Erfahrungen verändern. Deshalb ist es so essentiell, dass Menschen eine Veränderung selbst erleben und sie sich zu eigen machen können, anstatt gut argumentierte Vorgaben zu bekommen – Intake statt Input. Um Haltungen und Werte zu verändern, müssen Mitarbeitende diese neuen Haltungen und Werte in ihrem Arbeitsalltag erleben können. Außerdem zeigen sich durch das Tun überraschende Effekte und auch neue Veränderungsnotwendigkeiten, an die man vorneweg gar nicht gedacht hat.

Bei der Erprobung eines Ausbildungskonzepts bei der Bundesagentur für Arbeit, die die GAB München inhaltlich und methodisch begleitete, ging es darum, die Praxiseinsätze der Auszubildenden in den Dienststellen stärker auf selbstorganisiertes und arbeitsintegriertes Lernen hin auszurichten (siehe Artikel in diesen News). Eine erste Bestandsaufnahme der bisherigen Begleitung der Praxiseinsätze durch die Ausbildungsplatz:innen und deren Kontrastierung mit den Prinzipien des kompetenzorientierten Lernens ließ bei den Teilnehmer:innen schnell den Eindruck entstehen, dass diese Prinzipien ja bereits erfüllt seien.

Teilweise stimmte dies auch, die entscheidenden Unterschiede zeigten sich erst später in der Umsetzung. Um diesen Blickwechsel vorzubereiten, waren die Teilnehmenden eingeladen, im Rahmen eines Workshops selbst ein Lernprojekt umzusetzen, bei dem ihnen eine komplexe Aufgabe übertragen wurde, die sie so noch nie selbst durchgeführt hatten. Das Lernprojekt selbst war als selbstorganisierter Lernweg gestaltet und instrumentiert, was zunächst Verwirrung und Irritation auslöste. Im späteren Verlauf konnten die Teilnehmenden bei der didaktischen Gestaltung der Praxiseinsätze aber immer wieder auf diese eigene Erfahrung zurückgreifen und auch die Unterschiede zu ihrer bisherigen Vorgehensweise besser beschreiben – sie hatten es selbst erlebt.



Neue Wege brauchen neue Formen des Teamworks und der Kooperation

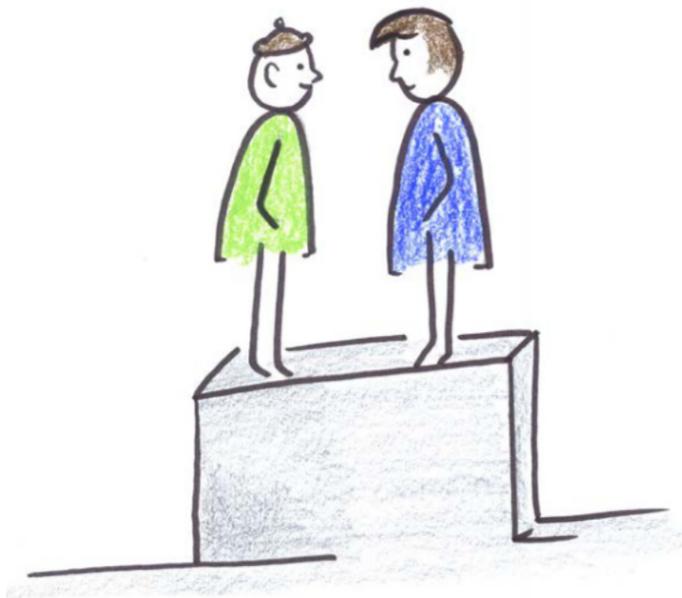
Alte Vorgehensweisen und tradierte Formate bringen nur selten Innovationen hervor. Damit neue inhaltliche Ideen und Ansätze entstehen können, braucht es auch neue Formen und Orte der Zusammenarbeit. Unterwegs auf der Expedition führen wir die unterschiedlichen Teilnehmenden immer wieder jenseits der klassischen Meetingstrukturen und Hierarchien zusammen, so dass Austausch und Reflexion unter Peers sowie mit Akteur:innen aus anderen Abteilungen - über Hierarchiestufen hinweg – möglich wird.

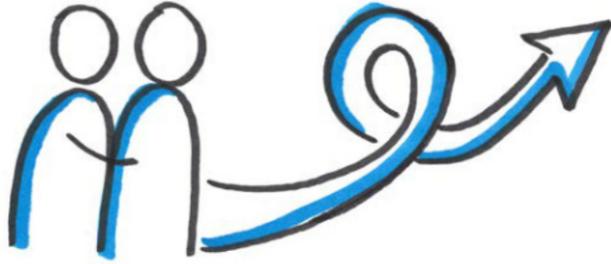
Bei der bereits beschriebenen Expedition „Ausbildung der Zukunft“ wurden in regelmäßigen Navigationstreffen die Projektvorhaben der Ausbildungsbereiche diskutiert und gemeinsam weiterentwickelt und angepasst. Diesen regions-übergreifenden Austausch nahmen die beteiligten Ausbilder:innen (die „Expeditionsteilnehmenden“) als besonders wertvoll wahr: Er helfe einen Überblick zu bekommen, wie in anderen Regionen gearbeitet wird, wie weit man dort schon mit dem Strukturwandel sei und welche Vorgehensweisen und zukunftsweisenden Projekte man auch für den eigenen Ausbildungsbereich übernehmen könne. Dies drückte sich auch in der Weiterentwicklung und Anpassung der Projektvorhaben aus und führte so zu echter Innovation.

Eigenverantwortlich und selbstorganisiert auf dem Weg

Damit Veränderung anschlussfähig ist, muss sie sich an dem orientieren, was in der Praxis gebraucht wird. Und das können seriös nur die Leute aus der Praxis beantworten. Für die Begleitung von Veränderungsprozessen bedeutet dies, dass wir uns vor allem mit den Menschen auf den Weg machen, die von der Veränderung selbst betroffen sind – und sie damit als Expert:innen ihrer eigenen Arbeit ernst nehmen. Dazu schaffen wir Entwicklungsräume, in denen die Mitarbeitenden eigenverantwortlich und selbstorganisiert die Veränderung gestalten.

Viele Unternehmen stehen aktuell vor der Herausforderung, ihre Mitarbeitenden dazu zu befähigen, mit den Anforderungen einer zunehmend digitalisierten und komplexen Arbeitswelt kompetent umzugehen. Formuliert wird dieses Anliegen oft in der Frage, wie die Mitarbeitenden „mitgenommen werden können“. In unserem Konzept MEDEA zur Förderung digitaler Kompetenzen drehen wir diese Fragerichtung um: Mitarbeitende des Produktivbereichs bleiben nicht Adressat:innen von Digitalisierungsprozessen, sondern werden zu Gestalter:innen der Veränderung ihrer Arbeit unter dem Einsatz digitaler Technologien. Sie selbst entwickeln ihre Arbeit unter Verwendung digitaler Lösungen weiter und sammeln dabei Erfahrungen, was funktioniert und was eben nicht funktioniert – durchaus zum Wohl des Unternehmens als Ganzem.





Organisiertes Zusammenspiel von Initiative und Resonanz

Bevor sich eine ganze Organisation in Bewegung setzt, macht es Sinn, zuvor mit einer kleinen, wendigen und handlungsfähigen Gruppe den weiteren Weg zu erkunden.

Wichtig ist dann der Rückbezug zur gesamten Organisation mit ihren unterschiedlichen Kontexten und vielfältigen Perspektiven. Entwicklungsprozesse in großen Organisationen werden schnell sehr komplex und drohen in der Vielfalt der Bezüge und Interessenslagen stecken zu bleiben. Damit dies nicht passiert, braucht es das iterative Zusammenspiel von arbeitsfähigen initiativen Entwicklungsgruppen, die konkret Dinge ausprobieren und voranbringen, mit Formaten der Resonanz, in denen alle relevanten Stakeholder immer wieder Zwischenergebnisse würdigen, diskutieren und aus ihrer Perspektive beeinflussen können.

Bei der oben beschriebenen Erprobung zur Weiterentwicklung der Praxiseinsätze in der Ausbildung bei der Bundesagentur für Arbeit stellte sich schnell heraus, dass in der Gestaltung der Ausbildung sehr viele Perspektiven und Relevanzen zu berücksichtigen sind. Zum einen erfolgt die Steuerung der Ausbildung zentral und es kann nicht in unterschiedlichen Regionen unterschiedlich ausgebildet werden. Zum anderen gibt es bei Ausbildungsfragen ein starkes Mitspracherecht der Sozialpartner und anderer Interessensvertretungen. Schließlich ist das Lernen vor Ort in den Dienststellen immer auch mit Ressourcenfragen verbunden, für die die lokalen Führungskräfte verantwortlich sind.

Gleichzeitig geht es um die konkrete Veränderung der Ausbildungspraxis und auch der Haltung der an den Praxiseinsätzen beteiligten Akteur:innen, was einen freien und überschaubaren Experimentierraum für die Akteur:innen vor Ort notwendig macht. Um dieses Spannungsfeld bewusst aufzugreifen, wurde in den Dienststellen vor Ort eine Entwicklungsgruppe gebildet, an der Vertreter:innen aller an der Umsetzung der Praxiseinsätze vor Ort beteiligten Personengruppen teilnahmen: Ausbildungspat:innen, Ausbildungsverantwortliche, direkte Führungskräfte, die Lernbegleiterin sowie die Auszubildenden selbst.

Diese Entwicklungsgruppe erhielt den Auftrag, konkrete Instrumente und Prozesse zur Veränderung der Ausbildungspraxis zu entwickeln und zu erproben. Begleitet wurde der Entwicklungsprozess durch die sog. Resonanzgruppe, an der alle anderen Stakeholder zum Thema Ausbildung beteiligt waren: u.a. die zentrale Ausbildungseinheit, regionale und lokale obere Führungskräfte, Sozialpartner, Interessensvertretungen, Ausbildungslehrkräfte sowie die regional für die Umsetzung der Ausbildung zuständige Beraterin nach dem Berufsbildungsgesetz (BBiG). Aufgabe der Resonanzgruppe war die kritisch-konstruktive Begleitung der Entwicklungsarbeiten, die Reflexion organisationaler Lernfragen, die Beratung zur Transferierbarkeit der Ergebnisse sowie die Sicherstellung und Weiterentwicklung der notwendigen Rahmenbedingungen. In regelmäßigen Treffen wurden Zwischenergebnisse vorgestellt und diskutiert und die Resonanz aus den unterschiedlichen Perspektiven dazu eingeholt. Die Resonanzgruppe konnte so die Entwicklungsgruppe beraten, ohne die Freiheit der Entwicklungsarbeit einzuschränken.

Kein Lernen ohne Auswertung

Veränderungsprozesse sind informelle Lernprozesse und zeichnen sich dadurch aus, dass wir zwar in einer konkret erlebten Situation handlungsfähig werden, uns dessen aber gar nicht so recht gewahr sind. Daher lohnt es sich, dass der Kompetenz- und Erfahrungsschatz, der bei solchen Expeditionen entsteht, unbedingt gehoben und bewusst gemacht wird.

Zum Beispiel sollten die Ausbilder:innen am Ende ihrer Expedition „Ausbildung der Zukunft“ für sich überlegen, welche Kompetenzen sie im Verlauf der Expedition erweitert oder gefestigt hatten. Dies sollten sie anhand von konkreten Situationen belegen, in denen sich diese Kompetenz gezeigt hatte. Es durften Kompetenzen genannt werden, die bei ihren Vorhaben im Fokus standen, aber auch solche, die durch unerwartete Situationen und Erlebnisse ans Tageslicht gekommen waren. Als Reflexionsanstoß erhielten die Ausbilder:innen einige vorgefertigte Beschreibungen von Kompetenzen, die den bzw. die Ausbilder:in der Zukunft charakterisieren sowie solche, die typischerweise beim Experimentieren und projekthaften Arbeiten gefordert sind.

Herausforderungen

Veränderungsprozesse als Expeditionen lassen sich nicht in einem klassischen Sinne „managen“ und „steuern“, was für alle Beteiligten eine gewisse Unsicherheit mit sich bringt. Diese Unsicherheit gilt es immer wieder auszuhalten und zu reflektieren, damit die beteiligten Akteur:innen sich selbst versichern können, noch auf dem richtigen Weg zu sein, auch wenn dieser noch im Nebel liegt. Gleichzeitig ist diese Offenheit eben gerade notwendige Bedingung dafür, tatsächlich zu neuen Lösungen zu kommen.

Der Erfolg einer solchen Vorgehensweise hängt des Weiteren in hohem Maße vom Engagement, der Initiative und der Veränderungsbereitschaft der Betroffenen ab. Hierzu kann man zwar einladen und ermutigen, sie lassen sich aber nicht von oben verordnen oder herstellen. Stehen diesem Engagement der Betroffenen inhaltliche oder kulturelle Gründe entgegen, kann das den Erfolg des Entwicklungsprozesses behindern. Oft bleibt dann nur die Möglichkeit, diese Gründe in einem Dialog auf Augenhöhe ehrlich herauszuarbeiten und gemeinsam nach Lösungen zu suchen.

Die Komplexität des Veränderungsprozesses ist für alle daran Beteiligten sehr hoch. Nicht selten treten dann Widerstände auf, sich auf den Prozess einzulassen und mit der Komplexität umgehen zu lernen. Eine gezielte individuelle Begleitung in den bereits beschriebenen Austauschformaten hilft, die Komplexität ‚beherrschbarer‘ zu machen.

Um mit diesen Herausforderungen wirksam umzugehen, benötigt ein als Expedition gestalteter Organisationsentwicklungsprozess daher – ähnlich wie das metaphorische Vorbild – angemessene (zeitliche) Ressourcen, wesentliche Kompetenzen und Handlungsspielräume und eine forschende Haltung der Teilnehmenden und der Organisation.

Schließlich erfordern solche Expeditionen ein in der gesamten Organisation spürbares und von allen Hierarchieebenen getragenes und gelebtes gemeinsames Commitment, sich auf die Offenheit im Prozess einzulassen und stetige Kurskorrekturen zuzulassen und selbstbewusst als gewünschtes Ergebnis zu vertreten – dann kann das Ankommen im Neuland gut gelingen.