Ein überraschender Lernprozess...

Geplanter und tatsächlicher Verlauf der Quergänge 2017 und die Erkenntnisse daraus

Oft kommt es anders. Anders als vorgesehen, anders als beabsichtigt, anders als eingeplant. Vor allem in Zeiten wie diesen. Sind Sie auch schon ganz VUKA? Erwischt es Sie auch manchmal so richtig unverhofft? Das Quergänge-Kernteam rechnete jedenfalls nicht mit der Wendung, die ihr Vorhaben mittendrin nehmen sollte ...

Mag. Klaus Theuretzbacher

Mag. Klaus Theuretzbacher

Wir haben im INOVATOR schon mehrfach darüber berichtet: die Themenfelder VUKA, Agilität und Selbstorganisation bzw. Selbststeuerung beschäftigen uns. Nicht als Schlagworte, sondern als aktuelle allgegenwärtige Phänomene und Herausforderungen, mit denen sich unsere Kunden konfrontiert sehen.

Die VUKA-Welt ist längst dabei, in beinahe allen Branchen und Unternehmen Einzug zu halten. Egal ob Industrie, ob mittelständischer Dienstleistungsbetrieb oder Common-Profit-Organisation im Bildungs- oder Gesundheitsbereich. Die Organisationen finden sich in dynamisierten Marktumfeldern wieder, Vertriebs- und Kommunikationswege gestalten sich teils neuartig und unmittelbarer, Automatisierung und Digitalisierung greifen nicht nur in der Produktion, sondern in praktisch allen unternehmensinternen Wertschöpfungs-, Support- und Managementprozessen. Nur die Heftigkeit, mit der die Unternehmen und die

Menschen darin gefordert werden, ist unterschiedlich.

Stets geht es um die Stärkung der Innovationskraft und damit um nichts weniger als das Sichern der Lern- und damit der Überlebensfähigkeit. Der VUKA-Welt wird mit der VOPA-Strategie begegnet: Man setzt auf Vernetzung, Orientierung und Offenheit, Partizipation und Agilität. Oder hat gleich eine VUCA-Solution anzubieten: Vision, Understanding, Clarity, Agility. Derzeit besonders angesagt: das Zaubermittel Agilität. Sie soll ganz wesentliche Beiträge zur Existenzsicherung leisten: Robustheit, Belastbarkeit, Reaktionsfähigkeit, Flexibilität, Innovations- und Anpassungsfähigkeit.

Unsere Grundidee

Je intensiver wir uns mit diesem Phänomen beschäftigten, umso deutlicher kristallisierte sich ein – oft noch unbeachteter – Aspekt als ganz zentral heraus: Was macht das Ganze mit dem einzelnen Menschen? Wie wirkt es sich auf ihn aus? Und: Wie kann der Mensch unter diesen teils neuen Gegebenheiten wirksam werden, seine Wirkungskraft entfalten? Wie kann er auf sein Umfeld Einfluss nehmen?

VUKA

Volatilität: *rasanter Anstieg an Häufigkeit und Geschwindigkeit von Veränderungen*

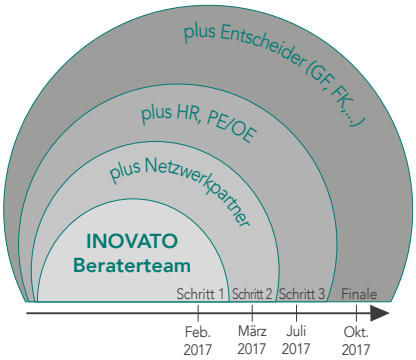
Unsicherheit: *deutlich niedrigere Vorhersagbarkeit von Ereignissen*

Komplexität: *wechselseitige Verknüpfung zahlreicher Entwicklungen*

Ambiguität: *keine eindeutigen Antworten, keine sicheren Interpretationen*

Als Veränderung betrachten wir nicht die Digitalisierung oder die VUKA-Welt an sich, sondern das, was die neuen Möglichkeiten mit uns Menschen machen, wohin sie uns führen.

Die Idee der Quergänge: einen Raum der Begegnung und des Austauschs kreieren, in dem quer gegangen werden kann. Für Menschen vielfältiger Herkunft, also für einen bunten Mix an Organisationen, Funktionen und Hierarchieebenen, die sich gegenseitig inspirieren können. Um damit die Zukunftsfähigkeit der teilnehmenden Unternehmen zu stärken, den Stellenwert und die Wirkungskraft des Menschen zur Geltung zu bringen und auch die Freude an Innovation und Querdenken zu fördern.



Quergänge Ablaufplan

Das geplante Vorgehen

Ausgehend vom inneren Berater/innenkreis der INOVATO bildete sich eine Kerngruppe aus Georg Sutter, Anneliese Aschauer-Pischlöger und Franz Auinger, die von nun an den Quergänge-Prozess in die Hand nahm und steuerte. Nach der einen oder anderen Reflexionsrunde in diesem Inner-Circle gab es im März 2017 einen halbtägigen Workshop mit näheren Netzwerkpartner/innen der INOVATO. Da bildeten sich auch die ersten Fokusgruppen, die inhaltliche Teilaspekte des Themenfelds weiterentwickelten.

Im Juli erfolgte der nächste logische Schritt, nämlich die Erweiterung der Runde auf Personal- und Organisationsentwickler/innen aus Unternehmen, mit denen wir bereits länger intensiv zusammenarbeiteten. Unter anderem waren Borealis, Business Upper Austria, Greiner, IFN Internorm, Oberbank, OÖ Rotes Kreuz, Richter Pharma, VKB-Bank und voestalpine vertreten.

Der Start-Input kam, wie bei allen drei Veranstaltungen, von Georg Sutter: „Keine Hierarchie der Welt ist in der Lage, die Dynaxity (aus Dynamisierung und Komplexitätssteigerung zusammengesetzter Begriff; Anm. des Autors) zu bewältigen. Jede Übernahme von Verantwortung beruht auf dem Aspekt der Selbstverantwortung.

Fokusgruppen:

Digitalisierung und Arbeitswelt
Peter Brandstätter, Georg Sutter

Widersprüche und Spannungsfelder
Maria Ertl, Barbara Krennmayr, Doris Peinbauer

Gestaltungslogiken und Gestaltungsmöglichkeiten in den VUKA-Welten
Karin Ramsebner-Greunz, Gerhard Kapl, Franz Auinger

Strukturen für Selbstorganisation
Ruth Arrich, Andrea Auinger

Befähigungsprozesse für Menschen in unterschiedlichen Rollen
Anneliese Aschauer-Pischlöger, Claus Faber, Peter Hofer, Karoline Moldaschl

Was kommt nach der VUKA-Welt?
Margareth Zambelli, Hermann Mittermayr

Somit trifft das Phänomen der Selbstverantwortung auf das hierarchische Prinzip. Nimmt diese Konfrontation ein gutes Ende? Das hängt letztlich davon ab, ob ein stimmiges Wofür, also ein für alle Beteiligten gut nachvollziehbarer Unternehmenszweck verfolgt wird und inwiefern das Miteinander von gelebtem Vertrauen geprägt ist."

Ausgehend vom Befund, dass der Mensch den Dreh- und Angelpunkt einer agilen Organisation darstellt, fragten wir uns: Was macht diese VUKA-Welt mit den Menschen darin? Also auch mit den internen Berater/innen (HR, PE, OE) und den Führungskräften in den Unternehmen. Wie stark fühlen sich die Teilnehmer/innen selbst davon betroffen – persönlich wie auch in ihren Rollen und Funktionen? Passend dazu sollte an den Inputs der verschiedenen Fokusgruppen weitergearbeitet werden.

Der Oktober 2017 sollte dann das (vorläufige) große Finale bringen, die nochmalige Ausweitung auf Menschen, die relevante Entscheiderpositionen in der Steuerung und Leitung von Unternehmen innehaben. Zusätzlich zu den bisher bereits involvierten Personengruppen.

> >> Waren wir von der ursprünglichen agilen Prozessidee abgewichen und in alten Mustern gelandet? <<

Weshalb das Finale kein Finale wurde – die Kurskorrektur

Der Sommer, Gelegenheit zu Abstand und Zeit für Reflexion. Das Kernteam reflektierte die bisherigen Schritte und stellte selbstkritisch fest: Was war unser bisheriger Erkenntnisgewinn? Vor allem aus der Juli-Veranstaltung? Nüchtern betrachtet: sehr dünn. Waren wir von der ursprünglichen agilen Prozessidee abgewichen, in die Falle getappt und in alten Mustern gelandet? Beim Anspruch der Expertenrolle, bei einer schlüssigen Gesamtplanung mit dem Höhepunkt der Herbst-Veranstaltung? Was an diesem Prozess war tatsächlich offen, dem inhaltlichen Kerngedanken der gelebten Agilität angemessen? Bei genauerem Draufschauen wenig. Auch die Anmeldungen für die vermeintliche Abschlussveranstaltung verliefen schleppend. Es wären noch kräftige Marketingmaßnahmen erforderlich gewesen, und damit wäre wiederum die Erwartungshaltung an die Lieferung von Ergebnissen und Rezepten massiv gestiegen. Das war jedoch nicht die Intention des gesamten Prozesses ...

Ein kurzer, intensiver interner Diskussionsprozess folgte. Mit Zündstoff, unterschiedlichen Zugängen und Ansichten. Und einer letztlich klaren, gemeinsam getragenen Entscheidung: Die Herbst-Veranstaltung wird in anderer Weise stattfinden. Nicht am Schiff auf der Donau, sondern zu Lande in den INOVATO-Räumlichkeiten in Ansfelden. Mit dem Schwerpunkt einer gemeinsamen Prozessreflexion und Erkenntnissen aus der erfahrenen und gelebten Agilität.

Also eine Kurskorrektur. Gegensteuern, so lange es noch gut möglich ist. Änderung des Plans, Abkehr von zuvor fix gesetzten Eckpfeilern – agil eben! Dies setzte im Kernteam neue Energie frei.

Was stattdessen?

Auch wenn ganz anders als geplant, wurde der 3. Oktober 2017 ein äußerst spannender Nachmittag. Ein

bunt durchmischter Kreis aus etwa 25 Personen kam in Ansfelden zusammen. Darunter etliche, die schon bei der ersten und/oder zweiten Runde dabei waren, dazu auch mehrere Vertreter von Unternehmensleitungen.

Die Kerngruppe Anneliese Aschauer-Pischlöger, Franz Auinger und Georg Sutter läutete die Reflexion des bisherigen Prozesses mit einem Open Staff ein. In diesem teilten sie der Runde mit, weshalb sie vor allem mit dem Verlauf und den Ergebnissen des Juli-Workshops unzufrieden waren.

Einige Statements aus dem Open Staff

„Wir wollten eine Plattform auf Augenhöhe mit Menschen, die bereit sind, diesen Weg der Auseinandersetzung mit den darin liegenden innovativen Aspekten mitzugehen." (Franz Auinger zur Grundidee der Quergänge)

„Wir haben zwar schöne Fokusthemen entdeckt, jedoch kaum Erkenntnisgewinn. Was haben wir mit unseren Gästen gemacht? Ja, Gäste ... waren es Gäste, waren es Partner? Jedenfalls haben wir viel zu wenig Raum gelassen. Ein zu straffes, zu dichtes Design, ein klares Zielbild vor Augen: am 3. Oktober sticht das Schiff in See ... Da haben wir allein aus der eigenen Perspektive heraus agiert, nicht aus der Kundenperspektive." (Georg Sutter)

„Da war bald ein Unbehagen im Hinblick auf die Herbst-Veranstaltung. Offensichtlich waren jene, die wir eingeladen hatten, nicht aufgesprungen. Die erste Reaktion – ein altes, gut bekanntes Muster: auf die Tube drücken, dahinter klemmen, mit Nachdruck für ein Zustandekommen sorgen. Dann jedoch die Erkenntnis, dass dies an der ursprünglichen Intention vorbeigeht. Gekoppelt mit dem Gefühl der Enttäuschung und der Frage, ob wir jetzt gescheitert sind."
(Anneliese Aschauer-Pischlöger)

„Je unsicherer und unklarer der Fortschritt war, umso direktiver und steuernder wurde unser System, also völlig konträr zum ursprünglichen Anspruch und Ansatz. Erst mit der Kursänderung kamen die reflexive Qualität und die Freude auf die nächsten Schritte wieder zurück." (Franz Auinger)

Spannend danach die Reaktionen aus der Runde. So meinte etwa Irene Bouchal (Netural, HR): „Das ist ja wie auf einer Fuck-Up-Party." (Falls Sie den Begriff, der aus der Kreativszene kommt, nicht kennen: Darunter versteht man Meetings, auf der gescheiterte Ideen feierlich und lustvoll zu Grabe getragen werden.) Werner Müller (abatec group, CEO) zur Prozessreflexion des Kernteams: „Vielleicht ist euer Anspruch der falsche. Es scheint, als wolltet ihr den Zauberstab, den Heiligen Gral finden." Offenbar war den Teilnehmenden der Raum für Diskurs wesentlich wichtiger als konkrete Ergebnisse. Dieses Themenfeld überhaupt ergebnisorientiert anzugehen, wurde etwa von Christiane Stümke (Astellas Pharma, HR), Franz Reitbauer (Lithos Industrial Minerals, Eigentümer) wie auch von Romana Steinmetz (Business Upper Austria, Netzwerk HR) in Frage gestellt: „Wir erleben alle bei diesen Phänomenen einen ganz typischen Kontrollverlust. Umso mehr braucht es einen fluiden Diskurs und eine sehr hohe Beziehungsqualität. Und die finden wir bei

den Quergängen sehr wohl vor." Claus Faber formulierte daraus neue Anforderungen an Beratung: „Beratung zum Thema Agilität muss selbst agil sein. Das bedeutet auch eine agilere Form der Beziehung, bisher gelebte Grenzen sind mitunter aufzulösen." Franz Auinger merkte abschließend noch mal an, dass Scheitern oft tabuisiert wird, es in diesem Fall jedoch äußerst befreiend wirkte und Lernen und Innovation erst möglich machte.

>> Wenn man stark auf Partizipation und Augenhöhe setzt, gilt es, der gemeinsamen Verantwortung im Tun auch entsprechend Ausdruck zu verleihen.

>> Jedenfalls sind Agilität, Selbstorganisation bzw. Selbststeuerung nicht nur inhaltlich (also im Hinblick auf Strukturen und Abläufe in einer Organisation) zu definieren, sondern vor allem auch prozessual, das Vorgehen betreffend.

>> Weiter die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen stärken und die Wirkungskraft des Menschen zur Geltung bringen! <<

Nach dieser doch recht intensiven Prozessreflexion wurde in den vier Fokusgruppen inhaltlich weitergearbeitet. Deren Ergebnisse sind auf den nächsten Seiten dargestellt.

Die Erkenntnisse daraus

Nun, was sind die Learnings aus dem gemeinsamen Prozess im letzten Jahr?

>> Zum einen ganz sicher, dass einen die besondere Kraft der Agilität schon mal unerwartet erwischen kann. Und dass man sich auf die eine oder andere Wendung gefasst machen sollte, wenn man sich auf derart offene Prozesse einlässt. Übrigens ein Phänomen, das wir immer wieder mal beobachten: Das Thema spiegelt sich im Verlauf, in der Dynamik wider.

>> Unerlässlich für einen erfolgreichen Prozess: die – auch bei uns Berater/innen nicht selbstverständliche und nicht immer vorhandene – Bereitschaft zur Selbst- und Manöverkritik und zur Kurskorrektur.

Das Thema bleibt jedenfalls spannend und – Augenzwinkern! – ungelöst!

Und das war's jetzt?

Nein, natürlich nicht. Aus unserer eigenen Neugier heraus und auch auf vielfachen Wunsch der bisherigen Teilnehmer/innen wird es 2018 eine Fortsetzung geben. Denn Quergänge machen Sinn! Es wird weiter darum gehen,...

>> die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen zu fokussieren und zu stärken,

>> den Stellenwert und die Wirkungskraft des Menschen mit seiner Individualität, seiner Kreativität und seiner Gestaltungskraft im Kontext agiler Organisationen zur Geltung zu bringen,

>> sich mit Kernmerkmalen der gesellschaftlichen Entwicklung (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität) auseinanderzusetzen und

>> Spaß an Innovation, Freude am Querdenken sowie Entfaltung in der persönlichen und unternehmerischen Weiterentwicklung zu erleben.

Auch die bereits entdeckten Themen bleiben im Fokus und werden mit interessierten Quergängern, d.h. internen und externen Berater/innen, Personalist/innen und Manager/innen weiterbearbeitet. Parallel dazu bildet sich derzeit gerade ein Rat der Quergänger, der das künftige Vorgehen neu entwirft. Es soll eben auch in Bezug auf den weiteren Prozess quergedacht werden – auf Augenhöhe, neugierig und experimentierfreudig, in konsequenter Selbstverantwortung und in tragfähigen Beziehungen.