



SYSTEMISCHE LERNKULTUR FÜR DIE SKILL-BASIERTE ORGANISATION

UNSERE KONZEPTIONELLE PERSPEKTIVE MIT SKIZZE ZUM VORGEHEN

PLURALITÄT DER LERNKULTUREN IM UNTERNEHMEN ALS AUFTRAG UND CHANCE

- Unternehmen sind zugleich Gestalter und Leidtragende des disruptiven Wandels der Wirtschaftswelt.
- Was seit gut einem Jahrzehnt unter dem Begriff der VUCA-Welt in Management-Trainings erklärt wird, ist für alle hautnah spürbar.
- Jede*r Mitarbeiter*in kann sich heute und in Zukunft iterativ fragen: Habe ich das richtige skilket, um den Wandel zu gestalten?
- Unternehmen fragen sich zurecht. Was können wir tun, um die richtige Lernkultur zu fördern?
- Leider greifen die Fragen oftmals zu kurz. Es gibt nicht den einen Wandel, auch nicht das eine skilket, die eine Zukunft oder die eine Lernkultur.
- Wir verstehen Unternehmen als komplexe Zusammenhänge.
- Die Komplexität der Organisation ist dabei eine Chance, um die volatilen, unsicheren, vielschichtigen und mehrdeutigen Anforderungen flexibel zu organisieren.
- Das Gestaltungsfeld der „Lernkultur(en)“ sollte daher systemisch vor dem Hintergrund unterschiedlicher Paradigmen der Organisationsentwicklung betrachtet werden (Lernkulturen im Steuerungs-dreieck, Lernen in der ambidextren Organisation, skill-Based Organization als Hintergrund-Struktur von Lernkulturen, Flight Levels zum Design der Lernkulturen).

Daraus ergeben sich unterschiedliche Anforderungen an die Organisation von Lernkulturen, die von diversen Akteuren im Unternehmen verantwortet werden.

Statt den einen zentralen Ansatz qua Hierarchie und Entscheidung zu etablieren, sollte Lernkultur zu gestalten bedeuten

- in der **Führung** Unterschiedlichkeit zuzulassen,
- viele kleine Gestaltungsansätze zu ermöglichen (**Haltung und Vielfalt**)
- Individuelle Fokussierung auf den Kunden zu fördern (**Kundenzentrierung**)
- Ein Growth Mindset als Grundlage für **lebenslanges Lernen** strategisch zu implementieren
- Transparenz (u. a. durch **Befragungen**) herzustellen
- **Nachhaltigkeit** (ökologisch, ökonomisch, sozial) als Entscheidungskriterien für tägliches Handeln zu betonen.

Wir begleiten Unternehmen in Veränderungsprozessen nach dem Motto: Verändere die Organisation in der kulturellen Art und Weise, in der du auch die Zielkultur sehen möchtest.

Insofern können die genannten Leitplanken auch orientierend im Change-Prozess zur **Weiterentwicklung der Lernkultur(en)** sein.

LERNKULTUREN IM STEUERUNGSDREIECK DES UNTERNEHMENS

CONTRACT
menschlich wirksam

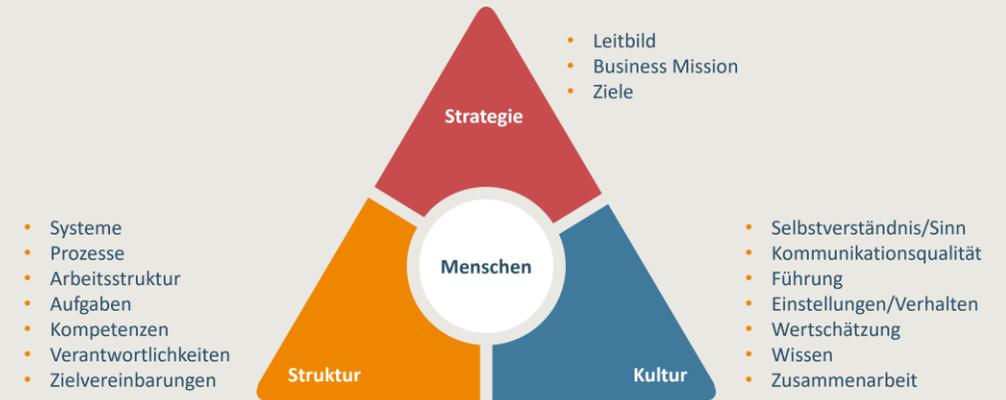
Wir betrachten Unternehmenskultur im Zusammenhang mit ihren beiden Schwerstern der Strategie und der Struktur.

Die Strategie definiert die Vision, Ziele und Maßnahmen für die Erreichung der gewünschten Zukunft. Oftmals geht es heute dabei auch darum, Zukunft breiter zu definieren – und iterativ den Fokus des Handelns anzupassen, und dynamisch auf Veränderungen reagieren zu können.

Die Struktur sollte den strategischen Zielen entsprechen und auf diese ausgerichtet sein. Wer muss wofür verantwortlich sein und wie kann ein bestmögliches Verhältnis aus Effizienz, Effektivität und Innovativität dabei erreicht werden? Eine zentrale Rolle spielen dabei heute agile Organisationsprinzipien, die eine schnelle Anpassung auf neue Anforderungen erlauben, unterstützt von der passenden technischen Infrastruktur.

Die Kultur entscheidet über die Art und Weise, wie die Gegenwart erlebt und die Zukunft gestaltet wird. Sie gibt Orientierung und schafft Klarheit, für alle und die Einzelnen gleichermaßen (**offene, hierarchiearme und kooperative Kommunikation zwischen Führungskräften, Personalräten und Beschäftigten, etc.**).

Die Weiterentwicklung der Lernkultur gelingt nur, wenn diese immer wieder nachvollziehbar auf die Strategie bezogen wird und in den Strukturen des Alltags tatsächlich gelebt werden kann.



STRUCTURE FOLLOWS STRATEGY, BUT CULTURE EATS STRATEGY FOR BREAKFAST.

PETER F. DRUCKER

Die geforderte Selbstverantwortung in der Lernkultur zu ermöglichen, bedeutet dann u .a.:

- Strategische Ziele so herunterzubrechen, dass der Beitrag des Einzelnen nachvollzogen werden kann.
- Im Alltag Ressourcen und Erlaubnis zu haben, die eigene Rolle selbstverantwortlich zu gestalten.
- Anerkennung für selbstverantwortliche Entscheidungen zu bekommen – und Wertschätzung für Fehler – als Lernchance für andere.

LERNEN IN DER AMBIDEXTREN ORGANISATION

CONTRACT

menschlich wirksam

Wir haben eingangs argumentiert, nicht eine, sondern mehrere Lernkulturen zu fokussieren, weil die Anforderungen an das Lernen in komplexen Organisationen äußerst divers sind.

Entsprechend wird dies auch im Paradigma der ambidextren (beidhändigen) Organisation aufgenommen. Unternehmen müssen demnach heute in der Lage sein, das Kerngeschäft der Gegenwart mit hoher Effizienz zu gestalten. Und zugleich daran arbeiten, sich für die Zukunft neu zu erfinden.

Daraus ergeben sich gegensätzliche Anforderungen an die Gestaltung von Führung, Management und damit auch der Lernkulturen.

Die einen müssen im aktuellen Kerngeschäft lernen, stets besser zu werden, mehr Leistung zu geringeren Kosten und weniger Fehlern im Sinne einer Effizienzkultur zu erreichen („exploit“).

Die anderen müssen mit Blick auf die Zukunft lernen, welche Wege überhaupt in die Zukunft führen, welche Sackgassen dabei entstehen, und sind eingeladen, Fehler zu machen im Sinne einer Experimentalkultur („explore“).

Lernkultur im Unternehmen sollte also unterschiedliche zeitliche Orientierungen (Gegenwart/Zukunft) zulassen.

Dadurch müssen unterschiedliche Themen priorisiert werden können und auch unterschiedliche Rituale des kollektiven und individuellen Lernens ermöglicht werden.



“Corporate executives must constantly look backward, attending to the products and processes of the past, while also gazing forward, preparing for the innovations that will define the future. This mental balancing act is one of the toughest of all managerial challenges - it requires executives to explore new opportunities even as they work diligently to exploit existing capabilities.”

Charles A. O’Reilly, Stanford University
Michael L. Tushman, Harvard Business School



EXPLOIT

Steuerung und Optimierung Kerngeschäft

- Klare Struktur, definierte Ressourcen, Vorhersehbarkeit, Stabilität, Effizienz, Minimierung von Vielfalt, Kontrolle
- Fokus: Effizienz
- Mittel: Optimierung des Bestehenden
- Dauerhafte Definition von Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung



EXPLORE

Erforschung von Unbekanntem und Innovation

- Flexibilität, Vernetzung, Entdecken, Erhöhung von Vielfalt, Suche, Geschwindigkeit, Autonomie, Zulassen anderer Denkweisen
- Fokus: Innovation & Veränderung
- Mittel: Musterbruch
- temporäre Netzwerke, anpassungsfähige Teamstrukturen und Arbeitsmethoden

- Damit sich Unternehmen aus eigener Kraft im disruptiven Wandel neu erfinden können, müssen sie die Fähigkeit dafür in der Gegenwart aufbauen.
- Die skill-basierte Organisation verfolgt diese Perspektive.
- Wenn klar ist, welche Fähigkeiten gebraucht werden, um die Zukunft zu erreichen, kann deren Entwicklung im Unternehmen organisiert, koordiniert und geführt werden.
- Die skill-basierte Organisation stellt Lernen in das Zentrum ihrer Entwicklung.
- **Management und HR sind gefordert, die richtigen Orientierungen für die richtigen Lern- und Entwicklungswege zu schaffen.**
- Wenn das gelungen ist, muss der Zeit- und Ressourceneinsatz für Lernen durch Führung priorisiert und von den einzelnen Mitarbeiter*innen im Sinne von **Upskilling und Reskilling** eingefordert werden.
- **Lernen wird dadurch zum zentralen Erfolgsmechanismus eines Unternehmens im disruptiven Wandel.**

Mit Blick auf Lernkultur heißt das u. a.:

- **Lernen als strategischen Ansatz** von Management und HR zu verfolgen
- **Technische Infrastruktur** zu schaffen (Assessments, Feedbacks, Dokumentationen, LMS, etc.)
- Passende **Entwicklungswege und Modelle zur Orientierung** zu gestalten
- **Coaching** als Führungsstil zu fördern
- Mitarbeiter*innen darin zu unterstützen, ihren **Entwicklungsbeitrag für die Zukunft des Unternehmens zu erkennen**

“85% of HR executives say they are planning or considering redesigning the way work is organized so that skill can be flexibly ported across work over the next three years.”

Cantrell et al 2022



FLIGHT LEVEL ANSATZ ZUM DESIGN DER LERNKULTUR

Kultur wird auf allen Ebenen des Unternehmens ständig neu aktualisiert, explizit und implizit neu geschrieben.

Kultur entwickelt sich dabei top-down, bottom-up und im Gegenstromverfahren.

Zentral für das Gelingen von Kulturentwicklungsmaßnahmen ist die Klärung von Erwartungen und Verantwortlichkeiten.

Auf der operativen Ebene **können Mitarbeiter*innen und Teams nur dann sinnvoll Selbstverantwortung im Sinne der Lernkultur übernehmen,**

- wenn die oberen/anderen Ebenen dafür die passenden Leitplanken definiert haben,
- wenn sie wirklich priorisiert haben, also den Fokus auch dafür gelegt haben, was nicht (mehr) gemacht werden soll,
- wenn eine wertschätzende Fehlerkultur vorgelebt wird,
- wenn klar ist, welches Verhalten konkret gewünscht ist und
- wenn Lernen, Selbstverantwortung und Selbstentwicklung anerkannt und wertgeschätzt wird.

Maßnahmen, wie regelmäßige Mitarbeiterbefragungen sowie anschließende Folgeprozesse durch Teamdialoge können helfen, die Erwartungen immer wieder neu abzugleichen, Vereinbarungen zu aktualisieren – und auch um Erfolge bekannter zu machen.



“[...] vision without systems thinking ends up painting lovely pictures of the future with no deep understanding of the forces that must be mastered to move from here to there.”

Peter M. Senge, The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization



Wir erleben aktuell Unternehmen, die an vielen Themen gleichzeitig arbeiten, eine ganze Reihe von Top-Prio-Themen pflegen und vermehrt im Workshop-Modus arbeiten.

Die Gestaltung von Unternehmenskultur in dieser aktuellen Arbeitswelt sollte aus unserer Sicht daher klar orientierend, in der Balance aus Ruhe und Spannung fokussierend und individuell maßgeschneidert sein.

Wir setzen darauf, mit den wenigen richtigen Leuten die passenden prinzipiellen Ansätze zu entwickeln, um dann partizipativ im Gegenstromverfahren die eigene Zukunft als Unternehmen, Organisationseinheit, Team und als Einzelne*r zu entwickeln.

Dazu gehört auch, sich am Anfang viele Fragen im kleinen Kreis zu stellen und stets im Prozess klare Entscheidungen zu treffen und diese als Orientierungspunkte eines dann breiten partizipativen Entwicklungsprozesses zu nutzen.

Fragen, die für die Erfassung des Status Quo u .a. zu klären sind:

- Wie sind die bisherigen Elemente der Lernkultur auf die strategischen und strukturellen Ziele abgestimmt? Auf welchen Ebenen?
- Inwiefern kann die Abstimmung verbessert werden und was heißt das für Management, Führung, HR, Organisationseinheiten und Mitarbeiter*innen?
- In welchen Bereichen erleben wir eine fortschrittliche Lernkultur und wo eher eine traditionelle? Wie funktional und dysfunktional erleben wir diese kulturellen Eigenheiten?
- Inwiefern bildet sich die Ambidextrie in Struktur und Kultur im Unternehmen ab? Welche Anforderungen ergeben sich daraus für die Lernkultur?
- Wie wollen wir mit dieser Unterschiedlichkeit umgehen? Was ist dabei dem Management und anderen Stakeholdern wichtig?
- Inwiefern ist ein skill-basierter Ansatz in der Organisation implementiert?
- Inwiefern sollte dieser gefördert werden? Welche Anforderungen ergeben sich daraus an wen? Und welche Konsequenzen ergeben sich daraus für die Lernkultur im Unternehmen?

DIE WEITERENTWICKLUNG DER LERNKULTUR ALS VERÄNDERUNGSPROZESS

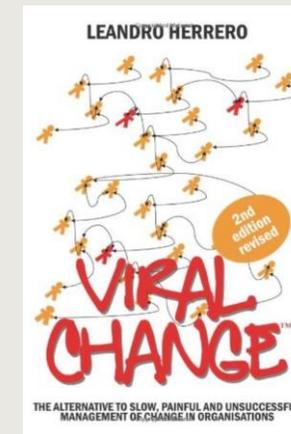
CONTRACT
menschlich wirksam

- Die Erfassung des Status Quo selbst stellt eine Intervention in die Organisation dar. Daher sollte im ersten Schritt bei den Projektverantwortlichen und den verantwortlichen Führungskräften ein Gesamtverständnis hergestellt werden über die Ziele, gewollte und nicht-gewollte Folgen des Prozesses und das passende Projektdesign.
- **Wir verstehen die Weiterentwicklung der Lernkultur als Veränderungsprozess – und mit der Erhebung des Status-quo wird die erste Phase des „Auftauens“ mitgestaltet.**
- Mit der Etablierung des Projektdesigns sollten weitere Maßnahmen Kommunikation in die Organisation über die Dringlichkeit des Themas und damit verbundene Maßnahmen initiiert werden.
- Wir empfehlen grundsätzlich die Einrichtung einer agilen Projektgruppe, um relevante Entscheidungen im Prozess zu treffen.
- Ein oder mehrere Soundingboards **aus unterschiedlichen Stakeholdern sorgen für die Partizipation am Entwicklungs- und Umsetzungsprozess.**

- In den drei klassischen Phasen (Lewin) in Veränderungsprozessen arbeiten wir mit den **Workstreams Connect – Drive – Enable.**
- Die angemessene Berücksichtigung der Workstreams ist **Erfolgskriterium für Changeprojekte.** Sie fokussieren auf die Dynamiken im Change und unterstützen und rahmen den Prozess.
- Auch wenn Veränderungsprozesse im heutigen dynamischen Umfeld nicht allein mit dieser Kurve beschreibbar sind: für Betroffene sind Veränderungsprojekte dennoch in dieser Weise **sinnvoll gestaltbar**, strukturierbar und nachvollziehbar.



- Im Falle von **Unterschiedlichkeit der Lernkulturen innerhalb der Organisation, gilt es diese zu erfassen**, u. a. im Sinne der vorgestellten Modelle (Steuerungs-dreieck, Ambidextrie, skillbased Organization, Flight Level Ansatz).
- Statt die gesamte Organisation zu befragen, nutzen wir einen Min-Max-Ansatz. Das heißt, in den Dimensionen der Konzepte werden minimal und maximal unterschiedliche Organisationseinheiten gesucht und gezielt qualitativ (ggf. quantitativ) befragt.
- **Dabei werden direkt gewünschte und nötige Entwicklungsmaßnahmen mit erfasst.**
- In der Regel nutzen wir hierfür Interviews (allein und in der Gruppe) ggf. auch Fokusgruppen.
- Die Ergebnisse fassen wir als Bericht/Präsentation zusammen und kombinieren diese Zusammenfassung mit nötigen Entwicklungsmaßnahmen aus Sicht der Mitarbeiter*innen, des/der Soundingsboards sowie aus Beratungsperspektive.
- Die untersuchten Organisationseinheiten sollten für die Erhebung auch danach ausgesucht werden, ob **Bereitschaft für Implementierung von Veränderungsmaßnahmen besteht.**
- Somit können dann Prototypen für die zielgerichtete Gestaltung und Entwicklung der Lernkulturen in den Organisationseinheiten sein.
- Im Rahmen des Prozesses der Erhebung und Beschreibung der Lernkulturen sowie der Ableitung von Veränderungsmaßnahmen sollen auch die aktuell vorhandenen zentralen Instrumente zur Kulturentwicklung angepasst werden.

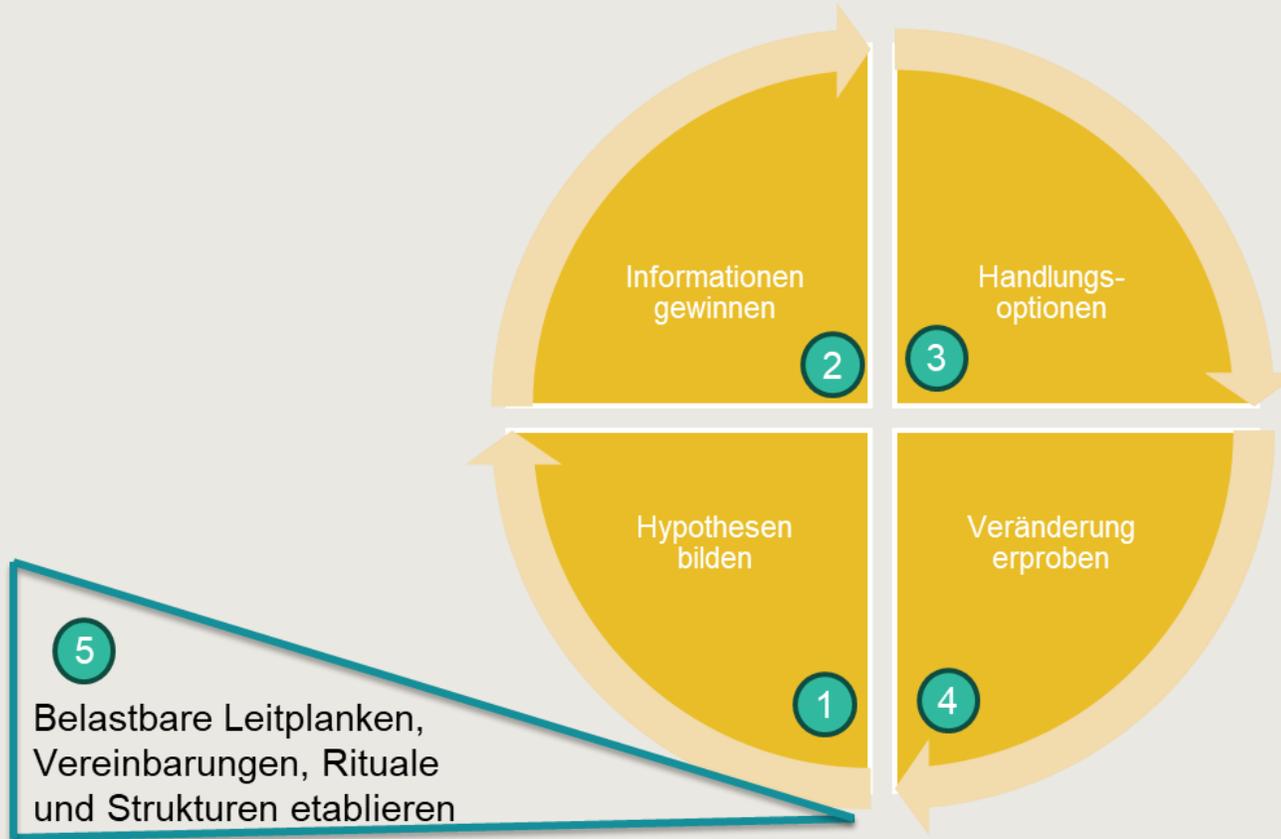


- Insgesamt folgt der dargestellte Ansatz der selektiven Erfassung der Ist-Kultur und Fokussierung auf Prototypen dem Viral Change Konzept.
- Viral Change baut auf Verhaltensänderung, Storytelling, netzwerkbasierter Veränderung und informeller Führung auf.

AGILE VORGEHENSWEISE

Unsere Vorgehensweise in einem derartigen Projekt ist agil und bedient sich einer Vielzahl agiler Elemente.

Grundlegend nutzen wir folgendes Modell zur Orientierung unseres Vorgehens.



Nach Bernd Oesterreich

KONTAKT

BÜRO KARLSRUHE



- 🏠 Erbprinzenstr. 4-12
D-76133 Karlsruhe
- ☎ +49 721 - 920 670
- ✉ karlsruhe@contract-gmbh.com

BÜRO KÖLN



- 🏠 Lichtstraße 25
D-50825 Köln
- ☎ +49 221 - 9681 940
- ✉ koeln@contract-gmbh.com
- 🌐 www.contract-gmbh.com

Cnr Grayston Drive / Rivonia Road 🏠
Sandton Johannesburg 2146
South Africa

T +27 21 -4182 102 ☎

info@contract-sa-group.co.za ✉

www.contract-sa.co.za 🌐

70 Rosmead Avenue 🏠
Kenilworth Cape Town 7708
South Africa

T +27 21 -4182 102 ☎

info@contract-sa-group.co.za ✉

BÜRO JOHANNESBURG



BÜRO KAPSTADT

